

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

(宮城県登米市 第4期)



宮城県登米市 第4期

総務部総務課

佐藤 克博

企画部企画政策課

小野寺 崇

議会事務局

高橋 秀人

■はじめに

2019年度において、登米市は第4期生として継続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し、組織変革を考えるに当たり、現状分析を行い、登米市としての「ありたい姿」に着実に近づくために、どのようにしていくべきかについて、一年を通して研究を進めてきた。

平成17年の合併以降、職員数の減少、行政需要の高まり等を背景に、現状を変えなければならないという意識は持っているものの、個々の業務に追われる自分達にとって、組織変革についての研究の場は、私達3人がこれまで経験したことのないものであったが、非常に有用な機会であった。

■活動参加に当たり

登米市第4期生となる私達3人は、分庁舎方式を採用する現状において、幸いにも皆同じ庁舎に勤務しており、また、過去に部会に参加した先輩方が身近にいたこともあり、研修ではなく研究であるやモヤモヤ感等様々な情報を教えていただき不安が和らいだが、実際に4月の第1回部会への参加を終えた後の3人の空気は、答えのないものを研究し続けるという不安からいつもより口数の少ない帰路であったことが思い出される。

■登米市の現状分析～キーパーソンインタビュー～

登米市の組織の現状分析、現状の根拠及び現状の原因について、調査を行った。登米市の現状について、「職員の勤務体制」、「組織体制」、「財政状況」の3項目を設定し、調査を進めた。

分析を行うにあたり、3人でいま一度、合併当時の総合計画や実施計画などを読み返してみたが、そこに描かれていた登米市の未来像と現在の登米市の姿では、残念ながら大きな乖離があることが分かった。

引き続き、登米市の現状を深掘りし、仮説を立て、それをもって市長、副市長及び総務部長に過去の登米市について、経営管理層からみた現状、これからの登米市についてインタビューを行った。

市長からは、職員数の削減はそろそろ限界に達している。これからは「持続可能な登米市の行政」がキーワードとなると語っていただいた。

また、副市長からは、現在登米市の財政はかつて経験したことのないほどの危機に直面している。これは、これまで財政状況などを職員全員で共有してこなかったことが原因であり、登米市の財政状況に見合った行政サービスに見直すべきとの厳しい話を受けた。併せて、提言・提案に遠慮は要らない。思いきってやって欲しいとの激励の言葉も頂いた。

総務部長へのインタビューでは、現在の登米市の組織は、係長が本来の係長の仕事をできていない。組織としてのチェック機能が働いていないとの問題提起があった。また、登米市はまだ成熟していない。「組織が職員を育てる」ことが理想であるとのビジョンも伺うことができた。

市長や副市長、総務部長といった経営層と面と向かって対話をする機会など滅多にないことであり、貴重な時間となった。改めて多くの気づきを得ることができたと同時に、将来に対する危機感、不安も覚えた。

総じて、“過去の登米市”、“将来の登米市”について話を聞き、それらを踏まえて“今の登米市”について考え直す良い機会となったことは間違いない。

■職員との対話～アンケート調査～

若手職員の生の声を聞くため、下記のアンケートを実施した。（詳細は末尾に添付）

「職員30人アンケート」

対象：迫庁舎本庁の若手職員（主査級以下）32人

内容：市組織・人材について

- ①現状で「良いところ」と「悪いところ」
- ②「ありたい姿」
- ③「20年後どういう組織になっていたいか」
- ④「普段感じていること」や「思い」があれば自由記載で記載

①現状で「良いところ」と「悪いところ」

■「良いところ」

・真面目

- ・コミュニケーションが良い
- ・人材育成に力を入れている
- ・優秀な人材が多い

■「悪いところ」

- ・仕事量の偏りがある。
- ・部局間の連携が悪い。
- ・分庁舎による弊害（人事の偏り、市としての一体感が醸成されていない）
- ・忙しいため周りの人をサポートする余裕が無い。
- ・若手の病休者、退職者が多い

②「ありたい姿」

- ・目指すべき方向性が共有されている。
- ・一人一人の能力が発揮できる。
- ・フォローし合える、健康に働ける。

③「20年後どういう組織になっていたいか」

- ・今よりもさらに職員が減少する中で持続可能な効率的な運営ができる組織

④「普段感じていること」や「思い」があれば自由記載で

- ・日々の業務をこなすことで精一杯。
- ・責任が重くてつらい。疲れている。

○アンケート結果を受けての分析

- ・本庁舎勤務の中堅・若手職員には、心身ともに大きい負担がかかっている。
- ・ほぼ全員組織改革が必要だと感じている。
- ・個人の能力は伸びているが、組織としては問題という認識を持つ人が多い。
- ・若手職員の多くが「責任が重い」と感じていた。

■今後について

3人で何度も対話を重ね、考えた「組織・人材のありたい姿」に姿に向かうために、まずは「マネ友」を組織化し、その立場を登米市の組織の中で確かなものにしたいと考えている。すでに動き始めてはいるが、確固たる地位とするためにはクリアしなければならない課題も多い。しかし、そこで諦めることなく、1人では微力であるが、過去のマネ友を含め12人の力を結集し、必ず実現したい。

それと同時に、今年度の活動で行った、若手職員に対するアンケート調査の結果から、次のような結果が表れた。

- 上司の管理職としての勤務姿勢に対して不満を持っている若手職員が多い
- 何もアクションせずに現状をあきらめている職員がいる
- 登米市を良くしたいという想いを持っているが、表に出せないサイレントマジョリティ職員がいる

現に、登米市の若年層の退職率は近年上昇の一途をたどっている。我々3人はこういった若手の職員に対して、人マネ部会の研究で学んだ経験を活かして救うことができないかと考えている。そのためにまずは、若手職員との対話の機会をオフサイトで進めていきたい。

■まとめ

この一年間を通じて、はじめて真剣に組織改革という課題に向き合う中で、たくさんの気づきがありました。組織を真剣に変えたいという意識を持った職員が多くいたことは、私達3人の背中を押してくれました。

「微力ではあるが、無力ではない」の精神を忘れず、継続していくことを念頭に置き、『対話』の輪を広げていきたいと思います。

■あしがき

当市の第4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への参加の機会をいただいてから一年が経過しようとしています。

参加に当たっては、過去に参加されたOB・OGの方々から自らの経験に基づく励ましの言葉によって、募る不安を取り除いていただいたことが思い出されます。

この一年間、「組織を変えるとはどういうことなのか」、「そのために必要なことか何か」等について、同期生3人で『対話』を重ね、掘り下げを行ってきた中で感じたことは、やはり『対話』の重要性です。また、組織変革について考えていく上で、現状における組織としての登米市、そして、職員の認識を知ることができたことは、非常に貴重な機会でもありました。

どのような組織であれ、組織の最小単位は個人です。個人である職員が「組織のありたい姿」について共通の認識を持ち、同じ方向に向かって進むためには、双方向の『対話』を継続していくことが必要であり、その結果として少しずつ変化が生まれてくるものではないかと考えるようになりました。

「微力ではあるが、無力でない」という言葉に学び、『対話』を通じた組織変革に繋げる一員であり続けたいと思います。

最後に、本部会への参加に当たり、御多忙の折インタビューにご協力いただいた熊谷市長、渡邊副市長、中津川総務部長をはじめ多くの皆様に御支援をいただいたことに改めて感謝申し上げます。また、部会の参加者でもあり、直属の上司でもある阿部係長には、いつも支えていただいたことに感謝申し上げます。

総務部総務課 佐藤 克博

今回の人材マネジメント部会への参加にあたり、全体を通して満足な活動できなかったと感じており、反省しています。活動できなかった理由は、職員アンケートでも多くの職員からいただいた意見と同じで「忙しくて余裕が無い」ことだと感じています。今回全国の各自治体の皆さんと話をしてみても、登米市は「かなり忙しくて余裕が無い状況」だと強く感じ、登米市の状況・現在地を知ることが出来たと感じています。

研究会では、多くの学びや心に残る言葉がありました。「ダイアログ（対話）」「ドミナントロジック」「私たちは微力だが、無力ではない」など、仕事だけでなく今後の生きていく上でのヒントになるような言葉や、様々な経験をさせていただき、幹事団並びに事務局の皆様には、大変感謝しています。

最後に、本研究の遂行にあたり、御多忙の中インタビューにご協力くださった熊谷市長、渡邊副市長、中津川総務部長、アンケートにご協力くださった職員の皆様に心より感謝申し上げます。また、チーム自治体「一関市」の岩渕さん、阿部さん、小野寺さん、1期生であるにも関わらず様々な部分で御指導・御助言・御配慮をいただいた尊敬する隣町「栗原市」の及川さん、熊谷さん、白鳥さん、今回共に参加した佐藤克博さんと高橋秀人くん、送り出していただいた人事課及び職場の皆様にも心より感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

企画部企画政策課 小野寺 崇

第1回の部会に参加し、「事実前提ではなく、価値前提で考える」、「ドミナントロジックを転換する」という、これまでの公務員人生では出会うことのなかったキーワードが目の前に並び、今まで感じたことのないくらいの“モヤモヤ感”に見舞われました。

これまで自分が簡単に口にはしていた「改革」、「改善」とはいったい何だったのだろうかと思い知らされました。

そこから1年間、3人で悩み、対話し、共有し、もがきながらも、こうした形で一つの区切りを迎えることができましたが、私たちが足を踏み入れたのは「研修」ではなく、「研究」の場。何度も幹事団からお話がありましたが、終わりはありません。

我々は、今年度の活動のまとめとして、令和元年を「登米市改革元年」と位置づけています。私個人にとっても今年は、改革・変革の年となりました。何も行動せずに、不平不満を言うのは、もう終わりしたいと思います。これからは、この部会で学んだ気づきや経験を、自分だけの糧に留めるのではなく、同僚や上司、そして経営層に向けて発信し続け、「ほんとうの笑顔」で働ける登米市を1日も早く実現できるよう精進していきます。

「私たちは微力であるが、無力ではない」という鬼丸さんの言葉を胸に刻み、12人のマネ友と行動を続けていきます。

最後になりますが、北川顧問、出馬部会長、鬼澤部会長代行をはじめ、東北会場を担当していただいた佐藤幹事、中道幹事、阿部幹事、全国の幹事団の皆様、事務局の皆様、全国のマネ友の皆様、そして、多忙の中、研究に協力いただいた市長をはじめとする経営層の皆様、応援していただいた職場の方々に改めて感謝申し上げます。また、隣の席で我々3人を励まし続けてくれた、上司であり、第2期登米市マネ友でもある千葉敬子係長に心から御礼申し上げます。

皆様、本当にありがとうございました。

議会事務局 高橋 秀人

アンケート結果まとめ

回答者	現状で「良いところ」	現状で「悪いところ」	「ありたい姿」	「20 年後どういう組織にな っていたいか」	「普段感じていること」や 「思い」があれば自由記載で
40代	職員間の結束が強い	人員配置に偏りがある	職員同士がオール登米市 の気持ちで業務に当たる	職員同士がオール登米市 の気持ちで業務に当たる	
30代	年齢問わず職員間で気軽 に相談しあえるところ	分庁制により各部局が離 れて業務を行っていること から会議への出席や他部 局との打ち合わせ、決裁に 時間を要しているところ	・一人ひとりが公務員として 自分の仕事に誇りを持ち、 「登米市を盛り上げていく」 という高いモチベーションを 持つこと。 ・心身ともに「疲れ過ぎ ず」、「柔軟な」考え方や対 応が出来る能力の育成	人口減少やそれに伴う財 源不足は今まで以上に進 んでいると思われるため、 限られた人員の中で住民 サービスを効率よく行える よう、コンパクトかつ今ま で以上に部局間が連携しあ える組織が必要	合併後、市外からの採用者も多 くなっているが、土地勘が少ない 所で、慣れない業務に追われ、 あまりコミュニケーションが取れ ないことから体調を崩している職 員も見られるため、忙しいながら もいかに職場内で問題を共有 し、みんなで解決していく意識を 高めていく必要があると感じる。
40代	年齢に関係なく職員間のコ ミュニケーションが図られて いる	分庁方式により市役所とし ての一体感がない	目標達成に向けた具体的 なプロセスを踏んでいくため に必要な行動力、マネジメ ント力を兼ね備えた管理監 督職員の育成	市の目指す将来像に向か って具体的にどのような事 業を展開していかなければ ならないのか活発な議論が 展開される組織体制（前例 踏襲から未来志向型への 転換）	組織の統廃合の必要性を感じ つつも、中堅職員を中心に今以 上に役職、責任（例：係長に任 命）を名実共に積極的に与えて も良いと思う。
30代	合併市でありながら、出身 地域に偏らない、市全体を 踏まえた考え方を職員 個々が持っている点と、組 織全体を通じて真面目さと 慎重さがある点	組織として慎重さを重視す るがゆえ、スピード感が不 足し、資料作成が膨大にな りがちであることや、また、 職員間の遠慮のために職 員個々が問題を抱え込み やすくなっていること。職員 間での担当業務量の不均 衡が生まれやすい点	職員が総合的か専門的の どちらが自分に合っている か選択でき、それに向けて 育成や経験の蓄積ができ る組織	現状よりもスリムかつスマ ートで、しっかりと取捨選択が できる組織になっている必 要があると思う。	先輩職員の災害対応の経験や 記憶、地域の地勢の特徴、歴 史的背景に関する知識の伝承 をしっかりとついでいかないと将来、 組織が弱体化していくことになる ため、その部分については、若 手職員と先輩職員が関われる 機会を作っていく必要があると 思う。

回答者	現状で「良いところ」	現状で「悪いところ」	「ありたい姿」	「20年後どういう組織にな っていたいか」	「普段感じていること」や 「思い」があれば自由記載で
30代	支所機能の充実を含め、ど の部門においても住民サー ビスの低下を防ぐための努 力をしている。	本庁機能が集約されてお らず業務効率が悪い。部署 により業務量に差があるよ うに感じる。心身の健康を 損なう人が増えている。	職員が心身ともに健康で仕 事にやりがいを持ち、余裕 を持って新しいことにも取り 組むことができる、一部の 凄い人だけでなく、それぞ れが自分の強みを活かし、 自信をもって活躍できる組 織	いずれの部門も複雑化・高 度化していく中、リーダーシ ップをとれる幹部職員と、 事務の管理に精通する職 員との棲み分けが多くな る。ゼネラリスト志向の異動 は今よりも限定的になる(非 効率な面が多いため)。各 部門に精通した職員の育 成・配置が進む。各分野に 専門性の高い職員がいるこ とがひいては、住民サービ スの向上につながる、ま た、ゼネラリストの成長をサ ポートする形になればなお 良いと思う。	何をするにも健康であることが大 事。業務の効率化等で疲弊す る職員が少しでも減れば良い。 登米市は類似団体との比較でも 住民1人あたりの職員数は多く、 今後も職員数は減っていく。新 たな取組のためにも、事務事業 のスクラップ等はもう少し重要視 されるべき。役職者にもう少しイ ンセンティブがあっても良いの ではないか。
40代	上司に相談しやすいところ	横断的なネットワークの不 足。変化を必要としない人 が多数。	目指す方向性が共有され ている組織	人口・財政が先細りする中 でも、外部団体等との連携 を強くし、自治体経営の意 識改革が行われている。財 政再建団体になっていない と良いが・・・。	日々の業務をこなすことが精一 杯で、業務改善や他の新しいこ とに取組む余力が乏しく、意欲 が低くなっていると感じる。そん な中でも能力のある職員もたくさ んいるので、その力をうまく引き 出す(適材適所)組織づくりが必要 だと思う。
20代	若手の採用が他自治体に 比べて多いところ	市民から見てどこの課が担 当課なのかわかりにくいとこ ろ	市民から見てわかりやすい 組織体制	委託可能なものは委託し、 業務・体制を簡素に	
40代		組織としての柔軟性が無 く、課題に対してフレキシブ ルな対応が取れていない。 頑張れる人材で持っている ように感じる。	課題に対して柔軟にアプロ ーチできる組織であって欲 しい。また、組織(係など) で仕事するために適切に人 材が配置され、働きやすい 職場であって欲しい。	人口減少が進む中で、職 員がさらに減っていくと思 う。現状の部局の垣根を越 えて、もっとコンパクトで効 率的に働ける組織になって ほしい。	新規採用者の病休・退職などを 目の当たりにすると、組織として もっとカバーできないものかと感 じる(優秀な人材が採用されて いるのは理解するが、あまりにも 「個」で仕事をさせ過ぎているよ うに感じる)。

回答者	現状で「良いところ」	現状で「悪いところ」	「ありたい姿」	「20年後どういう組織にな っていたいか」	「普段感じていること」や 「思い」があれば自由記載で
40代	合併による職員数の削減により、身の丈に合ったスリムな組織になったと思う。人材もそこに合わせてプロフェッショナルの人材が生まれ、組織の中で感じる以上に効率的になっていると思う。	基礎・基本を欠いた住民対応等、指摘を受ける時があると思う。CSの徹底等、現在ある仕組みをうまく利用していければ良いと思う。	基礎、基本が自然と伝わる組織であり、人材育成も自然でありたい。スマートで効率的な組織でありたい。	20年後の2040年は「日本最大のピンチ」といわれる労働人口の減少から人材の確保が難しい時代が来る。売り手化すると予想される労働市場であっても正しい組織で正しい人材育成を行うためには、教わる側の立場に立った人材育成が必要と思う。	これまで先輩から人伝いに習い伝えてきたスタイルもきっちりに残しながら、新たな世代にも配慮し、自ら調べて習う時代に少しずつシフトしていけるような活動が必要だと思う。
40代		地域密着の行政サービス水準が各町域ではなく市で、一定程度実施できているが、これまで組織の大きな改編がなかったことからできていたことであり、今後は組織もコンパクトになるにつれ、事業の選別が重要になって来るが今はできていない	市民と共に考え、行動できる真の協働力の実現ができる組織・人材	学生や若者から選ばれる魅力のある組織・職員になっていたたい。	採用から浅い職員が毎年のように退職し残念に思う。各職場に育成するための余裕がないのが現実だと思う。時代が違うのかもしれないが、時代に合ったコミュニケーションのとり方がきつとあるはずだと思う。
40代	一人一人の能力は高くなっている。	それ以上に仕事が多く、周りを見る余裕が無い。	係内、課内の枠を超えて協力しあえる組織	目先の仕事を処理するだけではなく、2歩3歩先を考え、物事を広い視野でとらえ、自ら行動できる人材	疲れています。
30代	真面目	仕事量の偏り。仕事量に見合わない人員配置	変化やニーズに柔軟に対応できる組織、人材。目的を共有し、互いに支えあえる組織、人材	前向きに仕事に取り組める環境が整った組織。自由な発想が活かされる組織。職員が公平に評価される組織	
30代	業務の改善に係る意見等、思ったことを言える環境にある。	新規採用職員の育成ができていない(指導できる中堅職員がいない)	組織で目標を共有し、一人一人が自分で考え、行動できる組織になること。	誰がどの部署に配置されても滞りなく仕事ができる組織	普通にコミュニケーションがとれる若手職員がいない。

回答者	現状で「良いところ」	現状で「悪いところ」	「ありたい姿」	「20 年後どういう組織にな っていたいか」	「普段感じていること」や 「思い」があれば自由記載で
30代		変化を嫌う風潮。係長等の 職責を理解せず、いちスタ ッフでいる方も・・・。	一人一人が目的に向かっ て能力を発揮できる。組 織・事業の目的と個人的な 思いとは切り離して！（やり たくない、早く終わらせる）	その時代の登米市の課題 に対応でき、行財政的にも 効率的な組織	仕事への取組方のギャップが大 きい。仕事への思いは無かった としても、「目的を果たすために ここまではやるべき」といった気 持ちは最低限持つべき。給料を 貰っているのだから。
40代	現状危機を打破しようと取 り組む姿勢	現状に対する取組に余裕 がなく、仕事へのモチベー ションが低い	個人の能力が発揮しやす い環境。職員個々がモチ ベーションを高くもてる組織	限られた経営資源の中で 効率的・効果的な運営が できる、職員が生き活きと 働ける組織	対話とコミュニケーションが大切
30代		入庁したばかりの若手職員 の退職が目立つ。合併後、 登米市外出身の職員が増 えた（登米市のことをあまり 知らない職員が増えた）	登米市のことを良く知り、そ れを活かしたまちづくりを可 能とする人材の育成	近隣自治体との合併を視 野に入れた中で、魅力のあ るまちづくりを推進する組 織・人材	組織について、持続していける か、大きな不安を持っていま す。
30代	無難なところ	普通なところ	自律型の組織	自分ごととして考えられる 組織	力の無い自治体で普通でいるこ とは周囲に埋没するだけ。1つ 抜き出した内容が欲しい。
30代	職場毎に良いところはある と思うが、組織全体としては 良いところは特に感じない。	ビジョンが不透明になりが ち。人員が少なく、目標に 向かって効率的に進まなけ ればならないが、目標の意 思疎通が不十分なところが あるため無駄につながって いる。	係内で目標の確認はもちろ んだが、目標を達成する手 段についても話し合い、明 確にすることが必要だと思 う。また、先輩から積極的 にコミュニケーションを取る ことで、事務の遅れがなくな り、文書偽造などの不祥事 もなくなると思う。	人材の循環により、人と人 とのつながりが強くなり、仕 事においても横の連携が密 で情報の共有も早くなると 良い。	若い職員の病休、退職、不祥事 が増えている。話にくそうな雰囲 気の職場がある。日頃から何で も話しやすい雰囲気をつくってい きたい。
30代	全員とは言わないが市民 の立場に立った行政事務 をしている	一部後ろ向きの職員	いきいきと仕事を好きでい られる職員。自分の仕事に 誇りを持てる職員	職員一人一人が「自分から 理想の組織をつくる」と 日々考えられるような組織	新人等には、しっかり基本的な 事から教えてあげられれば良 い。

回答者	現状で「良いところ」	現状で「悪いところ」	「ありたい姿」	「20年後どういう組織にな っていたいか」	「普段感じていること」や 「思い」があれば自由記載で
40代	登米市に縁のない優秀な 人材が採用されている。	本庁舎の分散化により「ON E TEAM」になりきれてい ない。	全ての職員が市の業務に 誇りを持ち、市の将来につ いて共通の認識のもと業務 にあたる。庁舎間、部局間 の異動を活発に行い、職員 間の風通しが良い組織	職員として担当業務にあた るだけでなく、居住の有無 に関わらず、一登米市民と して公私融合した活動が当 たり前のように行われる組 織	若手は臆することなくチャレンジ し、中堅職員や管理職はそれを しっかりとサポートできる体制がと れている部署が少ないのでは。 双方の意識改革が無いと、この 先乗り切ることができないものと 思料する。
30代	市のイベントに部署毎に参加 している(レガッタ、風土 マラソン、祭りなど)。	病休者が多い。前例踏襲 になりがち。チャレンジしにく い。安心できる領域から出 る勇気がない。	横のつながりが強い組織。 対話が多い組織。認め合 える職員、共感できる組 織。	職員同士、同じ方向を向い て仕事ができる組織。組織 内で、お互いを認め合い、 敬意を表すことで、対外的 にも敬意を表したり、満足さ れたり、対応ができる。	研修に参加させていただくのは、 ありがたいが、参加した人だけが 大変な思いをするのではなく、 組織として手助けができればい いと思う。参加している人は本当 に大変。
30代	アカデミーなどの研修が多 く、人材が育ちやすい。	「文化」や「健康」など、複 数の課に関連する項目が あり、市民にとって分かりづ らい。	・職員一人一人が複数の 仕事をこなし、担当職員が いなくてもすぐに別の職員 が対応できる。 ・年齢による昇格の廃止。	一つの業務を数人で共有 し、助け合いが出来る環境 があること。	
30代	様々な研修を用意している ところ。人材育成に力を入 れている感じがする。	主幹よりも係長の業務が大 変なところ。上級と初級の 人材育成方法に違いを感じ ないところ。上級職員に は組織の中核で、市を盛り 立ててもらいたい。	全ての職員が自治体として の目指すべき未来を共有 し、その未来に向かって仕 事をしている姿	20年後は、合併して34年 が経過しているので、旧町 域にとらわれず、1つの市と して発展させていこうと考え られる組織になり、それを 実行できる職員が増えてい ると良い。	・公務員はやってもやらなくても 給料が同じなので、やらない選 択をしてしまうことが多い。チャレ ンジ意欲を沸かせる取り組みが あればいいと思う。 ・昇級試験があれば、責任をも って職務をこなせるのではと思 う。 ・頑張っている職員が報われる 組織であってほしい。
20代	職員の人柄(温かさ)	職員の仕事に対する熱意 にギャップがある。業務量 の差。	職員全体が市のために一 丸となって働く組織	職員間の意識、業務量の 差が小さく、まとまりのある 組織	

回答者	現状で「良いところ」	現状で「悪いところ」	「ありたい姿」	「20 年後どういう組織にな っていたいか」	「普段感じていること」や 「思い」があれば自由記載で
30 代	依頼に対して迅速に対応 するところ	分野外になると門前払いに なる(分野が多過ぎるせい もある)	オールラウンダーが求めら れる組織ではあるが、各組 織2名以上の長期在職者 を配置し、事務の効率化を 図り、多くの知識を必要と する業務対応への強化を しなければならない。	メンタル、不正、パワハラ のないクリーンな組織	
40 代		まとまりがあるようでまとまり がない	誰に対しても優しい組織	心の病で休む人がいない 組織	休む人が多い職場の「ガン」を 取り除くこと。
20 代		一人一人にかかる負担と 責任が重い	他人事にならずに、お互い の意見をシェアし合えるよう な組織	他人事にならずに、お互い の意見をシェアし合えるよう な組織	責任が重い。1 人に求められる 業務量が多く、つらい。
20 代	堅実	保守的	変革を常に目指す人材	時代の先端を行く組織	
40 代		合併以降、大きな組織改 編を行っていないことから、 市民に対しての組織体制 の周知は図られているもの の、職員数の減少と比べ管 理監督職員数が減少して おらず、本来監督すべき立 場の職員が実務に従事す ることで、監督者の役割で ある部下職員に対するマネ ジメントが不十分な点が見 受けられ、結果、不適切な 事務処理事案が発生して いる。	人口減少の進展や、本市 財政を考慮すれば、職員 数の減少は避けられないも のであるが、その中にあつ ても市民からの要望に対 し、柔軟に対応できる組織 でありたい。	市民と行政がそれぞれ担う 役割が構築され、人材・財 政も含め持続可能な組織 でありたい。	総合支所を旧町単位に設置し ていることから、同様の事務作 業を行う職員が多数いる現状に ある。総合支所の統合など組織 の合理化を図り、職員の専門性 を高める必要がある。

回答者	現状で「良いところ」	現状で「悪いところ」	「ありたい姿」	「20 年後どういう組織にな っていたいか」	「普段感じていること」や 「思い」があれば自由記載で
40 代	職場内のコミュニケーション	全体的に職員個々の負担が増加している。難易度の高い仕事の一部の職員に偏っている。	組織としての目標・目的が共有されていること。人材育成研修等が階層別に行われており、組織に広がりがあること。自主研修サークルなど課・係を超えた活動が活発であること。職員にチャレンジ精神(改革・改善意識)があり、自己努力していること。縦だけではなく、横のつながりもある組織であること。対話が常にある、対話から気付きを得て、常識にとらわれない発想や政策課題について組織の中の対話で共通理解を生み出している組織	組織としての目標・目的が共有されていること。人材育成研修等が階層別に行われており、組織に広がりがあること。自主研修サークルなど課・係を超えた活動が活発であること。職員にチャレンジ精神(改革・改善意識)があり、自己努力していること。縦だけではなく、横のつながりもある組織であること。対話が常にある、対話から気付きを得て、常識にとらわれない発想や政策課題について組織の中の対話で共通理解を生み出している組織	
40 代	若手にもベテランにも優秀な職員がたくさんいる。	一部のそうではない職員のフォローのために優秀な職員が抱える業務が増え、その優秀な職員が疲弊していると感じる。また、組織として課題解決に向けたビルドはあるが、適正な業務量に戻すためのスクラップがない。	職員全体が高い倫理観を持ち、市を良くするために何をすべきか自ら考えて取り組む人材・組織であってほしい。	一部の職員だけでなく、職員全員がフォローしあって、課題解決に取り組める組織	抱える業務の処理に常に全力を出さざるを得ない状況。いつも100%で走っているのはトラブルの対処や改善に取り組むことはできない。通常のルーチンワークは70%程度の力でこなせる状態にして、残り30%を業務改善などに向けるべき。適正な事務量にするために事業のスクラップが必要