

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

2019年度（第14期）

【 共同論文 】



～ 宮城県東松島市（第1期）～

建設部建設課

小山 篤

保健福祉部健康推進課

梶原 智栄子

総務部市民協働課

難波 和幸

1 活動の概要と経過、見出した成果、創りだした変化等

(1) エピソード0 はじめに



はじめは、突然訪れた。総務課の研修担当から、3人のもとに人材マネジメント部会への参加打診がそれぞれあり、不安と期待が交差するなか3人とも参加を希望することになった。本市の人材マネジメント部会への参加は初めてであり、暗中模索の中、研究会は進んでいった。研究会で出された課題を3人で仕上げていく中で、東松島市の歩みを振り返りながら、それぞれ個人の入庁してからの歩みも振り返ることができた。通常業務をこなしながら期日まで仕上げることは、なかなか大変であったが、大変であるがゆえに3人が協力し合いながら進めるしかなかった。課題を仕上げていく過程で、自然とチームという感じの雰囲気生まれていった。もしかして、これが幹事団の狙いのひとつでもあったのかもしれない。また、本市の研修担当によると今年度の研究生選定のコンセプトは、管理職（課長）への登竜門という位置付けで、互いの年齢が近いことは、チームを形成する上では追い風となった。

このような中、6月23日（日）に福岡市役所の今村寛氏を講師とする「出張財政出前講座 with SIMULATION2030 ふくおか@ひがしまつしま」を職員組合青年部と協力して開催することができた。宮城県内で単独自治体として開催するのは初めてのことであった。SIMULATION2030は、過去の人材マネジメント部会でカリキュラムの中でも実施されたこともある対話型の自治体経営シミュレーションゲームで、日曜日開催の影響もあり職員の参加は少なかったものの、参加した職員からは、「合意形成をすることは難しい」「立場を越えて対話することが大切だと感じた」「貴重な体験であった」との声が上がった。対話の重要性に気付く職員が増えたことは、今後対話を組織に根付かせていく上でのワンステップになったと考える。



日時：令和元年**6月23日**(日)
10:00～15:00

出張財政出前講座
with SIMULATION2030
ふくおか@ひがしまつしま

会場：東松島市役所 本庁舎
2階 202会議室

参加費：無料

～懇親会～

懇親会会場：悪い食処 おごら
東松島市実本字上新沼19-1
(実本駅から徒歩約2分)

開会時間：16:00～ 会費：4,000円

講師：今村 寛 さん
(福岡市職員)
全国で、今話題となっている大人気の講座が東松島市へ上陸！
どこか難しそうに感じても「財政」をわかりやすく解説
福岡市の財政の仕組みも半べらっ！
都の自律改革、「スクラップ&ビルド」から「ビルド&スクラップ」への発想の転換
シミュレーションゲームで自治体経営を疑似体験！
とある架空都市の幹部職員となり、限られた時間と予算の中、対話で課題を乗り越えよう！
ランチは、東松島の特産米「かぐや姫」と東松島自慢の美味しい海鮮で手配さず可！

主催
東松島市職員組合青年部



(2) エピソード1 佐藤幹事との作戦会議



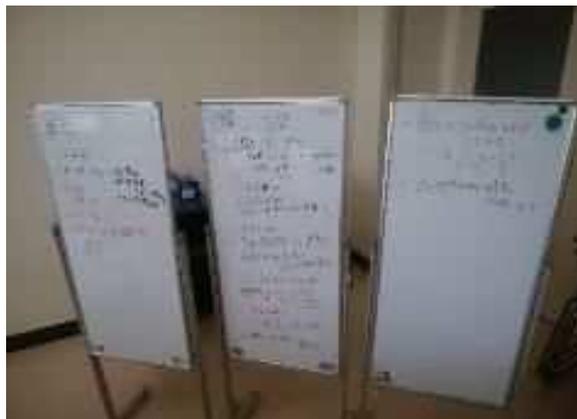
<組織の現状把握や課題の調査不足を痛感>

佐藤幹事が7月19（金）に、市長への表敬訪問ということで来庁いただくこととなり、併せて私たち3人のために作戦会議（ミニ勉強会）を開催していただくこととなった。これまでの3人の活動状況の報告をするとともに、今後の進め方について、アドバイスをいただいた。

佐藤幹事より、現状についての情報が少なく「何が問題となっているのかわからない」との指摘を受けることになってしまった。

作戦会議（対話）の中で、あらためて各々が普段感じていることを話して、ホワイトボードに書き出していくことで様々なことが出てきた。一例をあげれば、「課長クラスと主査・主事クラスの見ている世界が違う」「事業の優先順位が付けられない」「課題はわかっているが放りっぱなし」等、佐藤幹事からは、「やっぱり、いろいろあるじゃない!」「それって、今の東松島市の課題だったりするんじゃない?」とのヒントをいただいた。

私たちは、まだまだ現状や課題が掘り起こしきれていないことに気づき、現状と課題について、もっと調査すべきであるとの結論に至った。しかし、もうアンケート調査をしている時間はない。あれこれ考えているうちに、既存で実施しているものの活用を思いつくことになった。私たちが確認したいことと類似の内容が、ストレスチェックシートの設問の中や自己申告シートの設問の中にあったことを思い出したのだ。道が開けた!



ここで私たちは、もうひとつ気が付いた。それは、各会議室のすべてにはホワイトボードが完備されていないということである。作戦会議では、各部屋の案内看板を集めて代用することになってしまった。（佐藤幹事、ご不便をおかけしました。）「見える化を図りながら会議を進める」という文化も環境も整っていなかったのだ。ハード面としては、こちらも整備を訴えていかなければならない。

この作戦会議の前に、佐藤幹事に協力をいただき、私たちは本市に対話の文化を根付かせるための仕掛けをもうひとつ埋め込むことができた。佐藤幹事の市長への表敬訪問と作戦会議の間の時間で、佐藤幹事に議会改革に取り組もうとの考え持っている本市の市議会議長と会っていただいた。会っていただくことにより議会にも、対話という新たな風が吹くことを期待したのであった。

10月11日（金）に、佐藤幹事を講師に招く市議会議員対象とした議会改革に向けての研修（対話）が実施される運びとなった。議会からも、対話で進めるという追い風が吹くことになった。



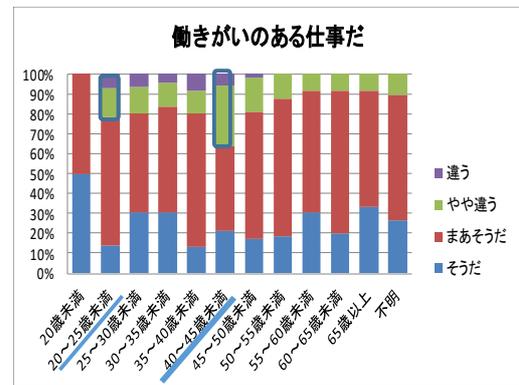
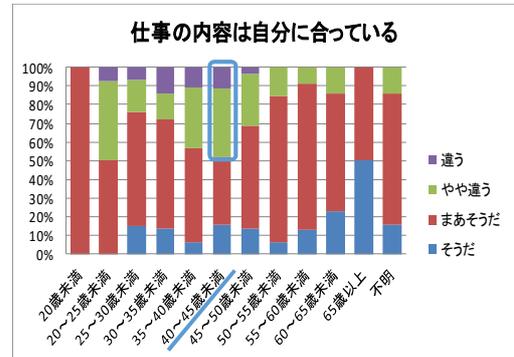
(3) エピソード2 現状分析と課題抽出



〈既存資料を活用〉

全職員を対象に実施しているストレスチェックシート（過去3年分）及び自己申告シート（過去5年分）のデータを、個人が特定されないように加工した上で総務課から提供を受けて分析を実施した（参加自治体で唯一であり、総務課の協力と理解を得たところが大きい）。

集計結果は、①40歳から45歳は、働きがいがなく、仕事の内容も自分に合っていないと感じている割合が多い。
 ②20歳代は、40歳から45歳と同様に仕事が自分にあっていないと感じている割合が多く、さらに困ったときに同僚や上司に頼れない割合も多い。
 ③昇任意向がない割合は、低下傾向ではあるものの、平成30年度は班長から課長では31.9%、主任から班長は44.6%を占めている。また、職員の年齢構成から、今後管理職に昇任できない職員が増え、その後その年代が退職した後は、経験をほとんど積まない中で管理職になってしまう職員が多く出る時期がくることを把握した。



※平成30年度ストレスチェックシート結果



※自己申告シートでは、健康状態・職場環境・異動希望等の他に昇任に関する希望を回答している。

★自組織の人数・年齢構成

	平成元年(1989)		平成10年(1998)		平成20年(2008)		平成30年(2018)		令和10年(2028)	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数	212	167	260	133	232	129	284	154	216	144
～29歳	47	21	49	43	25	25	37	42	29	25
30歳～39歳	84	61	41	32	71	47	52	42	31	33
40歳～49歳	43	60	130	49	45	18	80	53	54	39
50歳～59歳	38	25	40	9	91	39	51	11	76	44
60歳以上	0	0	0	0	0	0	21	3	26	3
臨時・非常勤										
その他							43	3		

主要な出来事・考察など
 平成21年度から市民協働のまちづくりが本格スタート、公民館から市民センターへ(指定管理制度導入)。行政改革の取り組みにより、東日本大震災まで職員削減を実施。東日本大震災により、全国からの派遣職員の応援で復興事業に取り組む。国が定める復興期間終了(令和2年度)とともにプロパー職員のみとなる見込み。年齢構成の確たる片寄りが懸念される。

(4) エピソード3 職員組合執行委員（青年部含む）との対話



〈視野が広がることを実感、組織が動き出す予感〉

現状分析から導き出した仮説の立証のためには、まずは若手職員及び主任クラスとの対話が必要となるため、8月29日（木）に青年部を含む職員組合執行委員との対話を行った。

青年部役員の葛藤や業務における経験値の差が生じている現状、疑問を感じていてもそれを発言せずあきらめている現状についても聴くことができた。また、仕事の内容が自分に合っているかどうかに影響する見解についても、同世代の角度からの意見を聴き、考察を深めることができた。

対話の場の創出について協議することが目的であったが、何によりも実際に対話をすることで様々な情報を得ることができ、視野が広がることを実感できたことが良かった。



(5) エピソード4 総務課長・人事班長・総務班長との対話



〈伝える難しさを痛感、理論立てて整理する必要性を実感〉

8月30日（金）に、総務課長・人事班長・総務班長に集まっていたき、自己申告シートやストレスチェック検査結果から分析した仮説や3人が考えた「目指すありたい姿」について説明し、対話の重要性を実感してもらう、事業の優先順位付けや横断的な検討・方針決定を円滑に行うことを学ぶ職員研修を担当部署と連携して企画することを提案した。

分析した結果のうち、班長から課長へ昇任したくない割合が多い時で60%（2014年）を超えていて今も50%近くがそう思っている事実は、私たちも衝撃だったが、出席者も一様に驚いた様子であった。しかし、そこから対話などの

研修が重要で職員研修として、総務課や地方創生・SDGs推進室と連携して企画していく必要があるとの考えに結びつくという見解については、大卒では理解していただいたと思うものの、なかなか腹落ちしていただくことができなかったようであった。このことは、私たちのプレゼンテーション力の脆弱さ、サーベイ・フィードバックにあたっての説明について、論理的組み立てが不十分であったと反省をしている。



(6) エピソード5 班長職との対話実践



＜動画への幹事からフィードバックを踏まえて実施＞

組織・人材のありたい姿（20年後、5年後、3年後、1年後）へと変えていくために、これから何に着眼し、どのようなシナリオ（時間軸に基づくアクションの積み重ね）で地域・組織・人材のビジョンを考えたか動画にまとめ、幹事団にみてもらいフィードバックしていただいた。

幹事団からの動画によるフィードバックでは、「組織づくり地域づくりに、対話は欠かせない」「対話は必要だが、その対話はどんな場面でどんな内容でやるのがまず求められているのかをもっと具体的にする必要はある」とのアドバイスをいただいた。そして、とにかく一歩踏み出すこと、次回の研究会までに対話を実践してみることを勧められた。

次回の研究会までの時間はあまりなかったが、まず身近な小さい単位での実施、各々の職場での実施を模索したところ、10月2日（水）に何とか建設部（研究生の所属部）の班長とオフサイトミーティングを実施することに漕ぎ着けた。

当日は、呼びかけに応じていただいた班長5人と対話することができ、私たちが人材マネジメント部会でどんなことを学んでいるかなども共有することができた。

対話では、班長職からの目線での意見（思っていることや感じていること）を聴くことができ、マネジメントしたくてもプレイングマネージャーでは大変であることや、若手（20～24歳）との考え方にギャップを感じていること、また若手（20～24歳）と年齢が近い先輩職員は比較的關係が良好であることもわかりました。

対話内容は、分析した現状や課題などと重なる内容もあり、それぞれの相関関係や因果関係などもこの対話から見えてくるようになり、このことは、これからのアクションを詰めていく際にとっても役立つことになり、具体的には以前実施されていたオフサイトミーティング活動の復活を検討するきっかけとなるなど、対話の必要性をあらためて実感させられることになったのでした。



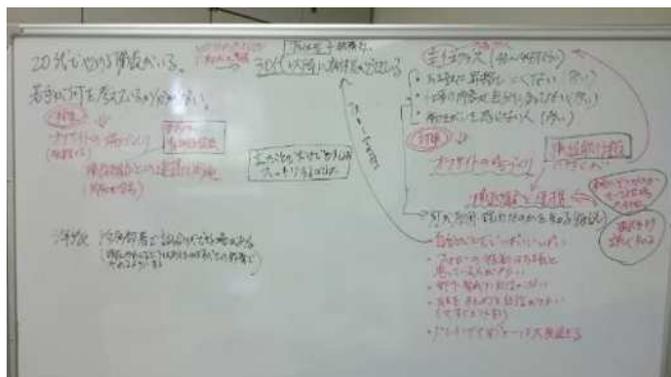
(7) エピソード6 組織・人材の現状（仮説）

全職員を対象に実施したストレスチェックシート、自己申告シートのデータを活用することで、組織・人材の現状を把握することができた。

データ解析から見えてきたことは、職員の年齢構成から、今後管理職に昇任できず仕事のやる気や意欲が保てない職員が増える時期が来る。また、その後、その年代が退職した後に、経験をほとんど積まない中で管理職になってしまう職員が多く出る時期が来る。よって、組織・人材の現状把握の結果から、主任クラスが疲弊し組織内のOJT「職場内訓練」不足も生じ、「若手の離職や仕事への“意欲”、“やる気”の低下にもつながっているのではないか」という仮説を導き出すことができた。今後起こり得ることを整理すると、以下のとおりである。

【仮説】

- 1 自分のことで精一杯で、部下の育成や班をまとめる自信がなく、班長に昇任したくない主任がいる。→降格希望者も続出するのではないか
- 2 事業の優先順位がつけられないことで業務量が増加し、職員（特に若手職員：30代前半まで）が疲弊する。→有望な若手の早期退職が多くなるのではないか
- 3 組織内のコミュニケーションが少なくなり、かつコミュニケーション能力に差が生じ、横断的な検討や方針決定の際に支障が生じる。→事業が円滑に進まなくなるのではないか



2 目指すありたい姿及び今後の展望と取り組みシナリオ

(1) 目指すありたい姿



私たちは、研究会で「未来からの発想法」で物事を考えるという手法を学んだ。

私たちが慣れ親しんでいる考え方は、現状分析から未来を予測しながら次の展開を考えるというものでした。これとは別に、まず目指すありたい姿を描き、そこを起点に現在とのギャップから、逆算的に目指すありたい姿に到達するための行動を考える手法があり、それが「未来からの発想法」という手法である。近年この手法が企業等の経営戦略や商品開発などに取り入れられている。

今までの手法では、現在の環境や社会、今までのやり方の延長線上で物事を考える思考に陥りがちで、新しい視点からの発想を得にくい。また、社会の変化などによって方向性が変わったりして、目指すありたい姿が定まりにくい。

これからは行政も経営感覚を持ち合わせなければならない。そういう観点もあり、今回は「未来からの発想法」に基づいて、東松島市が20年後にどうあるべきかを考えた。

20年後の目指すありたい姿

未来につづく みんなで支え合う 対話のまち



目指すありたい姿に盛り込んだキーワードは、「持続」「支え合い」「対話」であった。この3つのキーワードが整った時、東松島市には将来明るい日差しが注いでいると感じたのである。

「持続」、東松島市は、SDGs未来都市に選定されている。持続可能な開発目標を達成するために、これを意識して様々なアクションを起こしていきます、本市にとって大切なキーワードである。

「支え合い」、東松島市の市民憲章にも盛り込まれているキーワードである。平成17年度の2町合併による東松島市が誕生してから取り組んできた市民協働のまちづくりにおいても大切なキーワードである。

「対話」、様々なことを構築していく上で、対話は大切である。現在は、形式的なアライバイ作的な話し合いの場が多くあると感じている。これを、本当の意味でできるようにとの思いが込められている。

私たちが描いた20年後に目指すありたい姿は、未来永劫、持続継続するまちづくりのために、市内のあらゆる団体がその枠を越えて対話を行っており、支え合うことができているという状態である。本当の意味での対話が、文化として根付いているという状態である。

5年後のありたい姿（状態）



対話があたり前になり、職場の枠を超え、互いに
思いを伝えられている。

20年後に目指すありたい姿を実現するためには、5年後までに職場全体での対話があたり前の状態になっており、その対話が職場内に留まらず、関係団体も含めてできており、お互い意思疎通ができていて容易に連携が図れる状態にある必要があるとの考えである。

3年後のありたい姿（状態）



職場全体で対話ができている、目標が共有されて
いる。

5年後に目指すありたい姿を実現するためには、3年後までに職場内全体で対話ができている、組織全体で目指す方向性や目標が共有されている必要があるとの考えである。全体最適を目指して、組織全体が一致団結している状態を描いている。

1年後のありたい姿（状態）



部署内、部署間、職場階層別それぞれで対話ができ
ている。

3年後に目指すありたい姿を実現するためには、1年後までに職場内のそれぞれの単位で対話ができている必要があるとの考えである。日常的な対話それぞれの単位で根付いているイメージである。

(2) 今後取り組む（一歩踏み出す）アクション



私たちは、目指すありたい姿を実現するために、「対話の文化があれば何とかなる。」「始められるところから始めればいい。」という幹事からのアドバイスを胸に、今後以下の具体的なアクションを実践していく。

- ① 経営層（部長など）と現状分析結果や仮説、アクションプランについて対話を実施

今後の実践に向けて、活動をバックアップしていただくためにも共有の場を設ける。

- ② 自己申告シート（一部項目）やストレスチェック検査から導かれた結果をベースに、ターゲット層をどこに絞るかを目的に対話を実践する。（オフサイトミーティング）

- 1) 若手職員（概ね31歳まで）
直近の先輩の経験や体験談を聞く勉強会を開く
（オフサイト活動の復活）。
- 2) 主任（概ね40～44歳）クラス
テーマ：「頼れる上司像や理想とする上司像」
- 3) 班長（課長補佐）（概ね45～49歳）クラス
テーマ：「やりがいのある仕事や理想の（モデルとなる）班長像」

- ③ オフサイトミーティング後のサーベイ・フィードバック

上記②で実施したオフサイトミーティングより浮き彫りとなった課題をまとめた上で共有し、自分事として捉えられるようにフィードバックして、さらに対話の機会を設ける。

- ④ 総務課や地方創生・SDGs推進室などと連携し、職員研修などの企画検討

ターゲット層などに対話の重要性を実感してもらうために、また、事業の優先順位付け、横断的な検討や方針決定を円滑に行うことを体験してもらうためにSIMULATION2030や2030SDGsカードゲーム、SDGs de 地方創生カードゲームなどを実施する。さらに、はじめはターゲット層からスタートして、ゆくゆくは全職員が受講する対話の重要性を実感できる研修の企画を担当部署と検討する。



3 付記

人材マネジメント部会の研修（研究会）でこれまで取り組んでみての「気づき」と今後の「動き」のヒントを得ることができました。

少子高齢化、グローバル化が進む中、自治体にとって試練の時期が訪れており、自治体の舵取りが重要視されている。

人材マネジメントは、お金のかからない改革である。予算がなければ、マンパワーを活用し、よりよい職場環境を目指し、組織改革が進められることが望まれるところである。

部会での幹事団からのにて「気づき」の場をいただき、自治体の現状、将来像、「ありたい姿」を見極める等ご指導いただいた部会幹事の皆様、事務局の皆様、全国各地で活躍するマネ友の皆様、研修に送り出していただいた職場の上司、同僚の皆様に感謝申し上げます。1年間、ありがとうございました。今後も「ありたい姿」を目指し、「モヤモヤ」し続けるだろう。

【小山 篤】



私は、この部会を通じて自分自身を振り返る機会が非常に多くあった。基本的な考え方である、住民起点や価値前提で考えること、ドミナントロジックの転換について再確認や、物事の問題に気づき疑問をもった際に、「誰かするだろう」「まあいいか」で終わらせることがいかに多かったかを痛感した。誰かするというのは、誰もしないということと同じであり、一人称で考える姿勢がかなり不足していた点に幾度となく気づかされた。

慣れ親しんだ習慣や考え方を変えるには、勇気が必要だ。市役所も経営を考える時代になっており、少ない財源で多くの成果を達成するためには、地域や民間とも協働しながら、進化するための変化を東松島市というチームとして恐れず立ち向うことが必要だ。

変化を起こすためには、切磋琢磨する場やきっかけが必要であり、私は今感じている組織の現状から、できることを行ない、それを周囲に伝えていくことを肝に銘じたい。

最後に、3人の個性を発揮しながら共同論文作成まで辿り着いた。ともに多くの時間を悩み前に進んできたチームメンバーに感謝し、そして職場の同僚や上司、課題提出等にあたりご協力いただいた方々や、研修の機会を与えていただいたことにお礼を申し上げたい。ありがとうございました。

【梶原 智栄子】



東北まちづくりオフサイトミーティングなどのオフサイトの勉強会で、何人かの過去の人材マネジメント部会研究生（いわゆるマネ友）とは知り合いになっていて、その知り合った方々が、高い志を持ち、とても行動的でイキイキしていると感じていました。そのような中で、人材マネジメント部会に結びつく出会いは、2017年度の地域の未来を共に創造するための実践スキルアップ講座でした。当時は、一般枠での受講でしたが、今まで聞いたことがないキーワードや目からうろこの手法などの学びがいっぱい詰まっていて、とても勉強になる機会となりました。それを企画したマネ友が、さらにまぶしく見え、受講後東松島市からも人材マネジメント部会に送り込めればいいなどの思いが強くなり、自分なりにもそうなるようにアクションを起こしてきました。今回は、そのような思いや行動がチャンスをいただくきっかけにつながったのだと思います。

研究会が始まると、「この場は、研修ではなく、研究の場である。」「研究であるがゆえに終わりはない。」最初から先制パンチを食らった感じでありました。それでも、ノックダウンしないように歯を食いしばり、時には“ハッター”の余裕を見せながら、3人でへろへろになりながらも何とか食らいついていきました。研究会が終わるごとに課せられた課題は、通常業務を進めながら取り組むにはとてもハードなものでしたが、それを完成させていく過程で3人のチームを成熟させてくれました。ひとつのことを協力して成し遂げるということが、あらためて大切なことを感じさせてくれました。

個人的には、第5回研究会の後、今期の研究生の中で唯一スキルアップ講座の実行委員を体験させていただいたのが集大成でした。これからの実践活動の展開に向けて、とても貴重な経験となりました。これをステップに、これからも様々なことにチャレンジしていきたいと思います。

人材マネジメント部会の本丸は管理職、正に来年度からは本丸に加わることとなります。今までの学びと経験を活かし、「微力であるが無力ではない。」「ひとりの100歩よりも、100人の一歩」の言葉を胸に、全国のマネ友とも協力・連携しながら、北京の蝶々のように羽ばたき続け、組織に良い変革を起こしていきたいと思います。

研究会が始まった際に受けたパンチは、今は心地よい刺激に変わり、もっともっと打たれたいとまでも思えるようになっていきます。幹事団の方々1年間大変お世話になりました。そして、今後ともよろしく願いたします。

【難波 和幸】

