第1回研究会　オリエンテーション資料

2016年4月

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会・部会長
出馬幹也（いずまみきや）

人材マネジメント部会　紹介

顧問・部会長　ご挨拶

- 地域主権時代を迎えて、地域の自立が求められていますが、それを推進するのは、「人」です。
- 中央集権での「指示・通達待ち型」から、「問題発見・解決型」の人材育成への転換が急務となっています。地域が自立し、そのことに真正面から向かいあって、地域主権を確立する目的で、人材マネジメント部会を立ち上げました。
- 理論の時は過ぎて実践の時です。この一年間の勉強が来年、 あなたの職場で実現することを願って、共に頑張りましょう

【北川正恭】

早稲田大学マニフェスト研究所
顧問　北川　正恭

- 地域が持つ可能性を発見し、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ことが求められる時代です。産学官が一丸となって持てる強みを結集し、希望の持てる地域の未来を創造していくエネルギーはまさに「自治体職員の志」から生まれる、と私は考えます。
- 単なる前例踏襲や縮小均衡に陥ることなく、明るく前向きに「ほんとうの笑顔」を拡げていけるリーダーと、そのような人材が自然に育まれる経営型の組織をこの国全体につくりたい・・・その情熱を胸に、本年度も私達はこの部会で実践研究を続けていきます。
- 多くの自治体職員のご参集をお待ちしております。ご一緒に頑張りましょう。

【出馬幹也】

人材マネジメント部会
部会長　出馬　幹也

出馬幹也／Mikiya Izuma

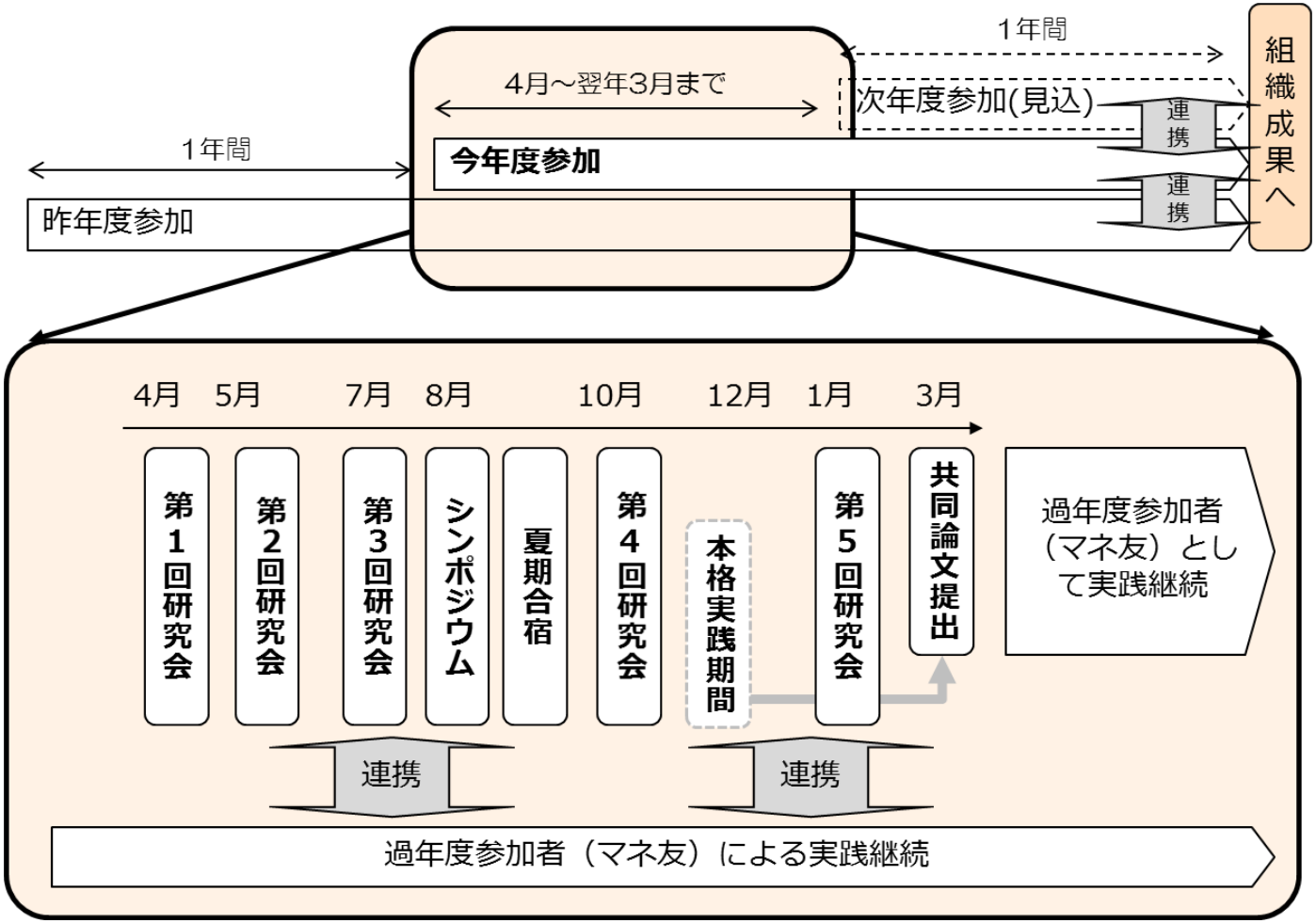
■ 略歴

- 1962年　三重県四日市市出身、愛知県名古屋市で小中高を過ごす
- 1986年　筑波大学（西洋倫理学主専攻）卒業、富士ゼロックス株式会社に入社
- 1994年　アジア経営大学院留学（MBA）　復職後　企画部門、人事部門を経験
- 2000年　富士ゼロックス総合教育研究所に移り、組織変革コンサル事業を立上げ
- 2003年　各種専門委員等に活動拡大、2004年　プリンシパル（役員待遇）就任
  - 慶應義塾大G-SEC地方分権研究会「地方公務員意識行動改革PT」（早稲田・北川正恭教授・慶応義塾・榊原英資教授が共同代表、佐賀県・白井誠座長）に参画
- 2012年　経営コンサルタント＆エグゼクティブコーチ、として独立起業
  - 現在　フロネシス・インスティテュート株式会社　代表取締役

■ 専門領域・実績等

- エグゼクティブコーチングと経営コンサルティングを組み合わせた支援活動が中心
- 民間大手企業（自動車、電機、製薬等）の組織・人事変革プロジェクトでの実績多数
- 日本を代表する経営塾（ISL 九州・アジア経営塾）の立ち上げ期から10年以上登壇中

人材マネジメント部会　基本スケジュール



人材マネジメント部会　10年間の軌跡と展望

2016年度

	2005年	2010年	2015年	本年度	2020年
参加団体	府県中心 10～15	市町増加 20 23	急拡大 45	7会場 76	⇒ （15会場） ⇒ （150）

参加者	・総務系中心 ・主査・主幹以上
幹事団	・県職員
会場	・東京(日本橋) 中規模教室・1室
中心課題	・職員意識の変革 ・制度設計・浸透
運営方式	・先進事例の共有 ・グループ討議

参加者	・多様な職種（事務職･専門職） ・全ての世代・階層
幹事団	・県･市職員＋学究＋専門に拡大
会場	・東京(日本橋)、仙台、長野、静岡、京都、福岡、熊本、計7会場で開催
中心課題	・組織変革への数ヵ年シナリオ ・対話による意識･行動変容＋成果創造
運営方式	・戦略思考フレームに基づく実践研究 ・ダイアログ（対話）～気づき深化

人材マネジメント部会　主たる研究課題

- “組織能力”を形成する、職員個々人の思考と行動の能力の高め方
- 各職員・職場の努力を全体の価値創造に統合する組織経営のあり方

部会への年間参画を通じて

立ち位置を変える

⇒　生活者起点に立つ
⇒　自己を客観視する
⇒　価値前提で考える
⇒　一人称で捉え語る

ドミナントロジックに気づき、転換する

⇒　固定観念に気づき、より望ましい新たな確信に置換えていく

より望ましい組織へのシナリオ提案

経営管理層

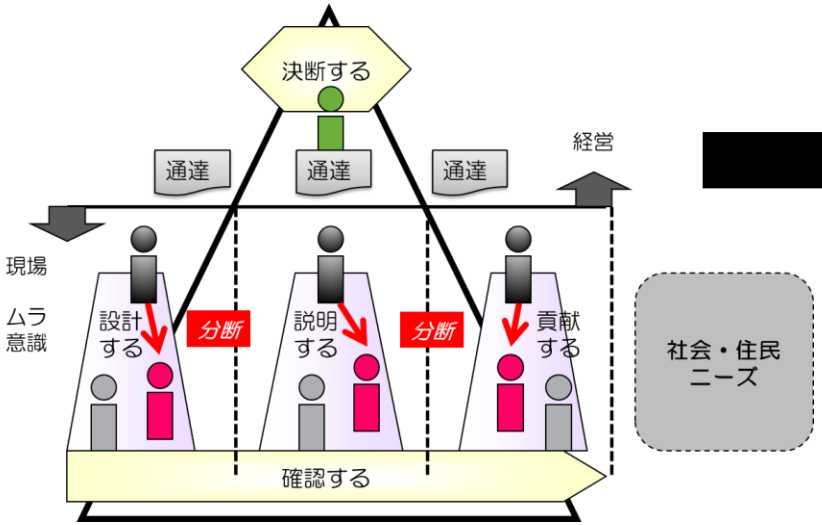
より広い視野
志・ビジョン
優先順位付け

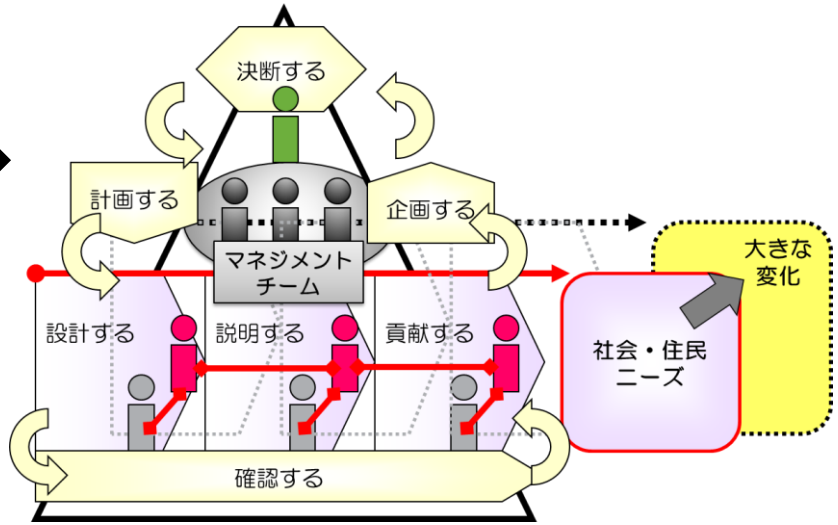
職員層

1つ上の高い視点
綿密な計画の立案
一歩踏み出す勇気

地域の幸せと発展に貢献し続ける組織へ

組織を変える原動力　横に繋がるチームが組織を強くする





組織長：　上からの通達や指示を、部下に殆どそのまま伝達する

業務リーダー：　目の前に来る仕事をとにかくさばき、こなしている

一般職員：　多忙な人と、そうでもない人が混在。やる気も同様。

組織長：　所属や担当を超えて横に繋がり、全体の方針を協議し定める

業務リーダー：　皆で情報を共有し積極的に助け合える職場をつくる

一般職員：　自分が何に貢献できているかを常に考え、努力を続ける

人材マネジメント部会　幹事団　1/5

■　部会長

出馬　幹也

フロネシス･インスティテュート株式会社　代表取締役

■　部会長代行

鬼澤　慎人

株式会社ヤマオコーポレーション　代表取締役

人材マネジメント部会　幹事団　2/5

■　自治体幹事

白井　誠

佐賀県　文化･スポーツ部長

■　自治体幹事

佐野　哲郎

新潟県　知事政策局 政策監兼政策課長

人材マネジメント部会　幹事団　3/5

■　自治体幹事

渋谷　浩史

静岡県　高校教育課長

■　自治体幹事

緒方　雅一

熊本県　大津町総合政策課審議員（熊本県庁からの派遣）

人材マネジメント部会　幹事団　4/5

■　自治体幹事

阿部　勝弘

相馬市　秘書課課長補佐

■　専門幹事

伊藤　史紀

ITO Fuminori Consulting 代表

一般社団法人Co-Create 代表理事

人材マネジメント部会　幹事団　5/5

■　専門幹事（2016年度～）

加留部　貴行

日本ファシリテーション協会（FAJ）フェロー

九州大学大学院統合新領域学府・客員准教授

加留部貴行事務所・AN-BAI代表

■　学究幹事

佐藤　淳

青森中央学院大学・准教授

早稲田大学マニフェスト研究所・招聘研究員

人材マネジメント部会　事務局

■　早稲田大学マニフェスト研究所

中村　健　　部会･事務局長（右上）

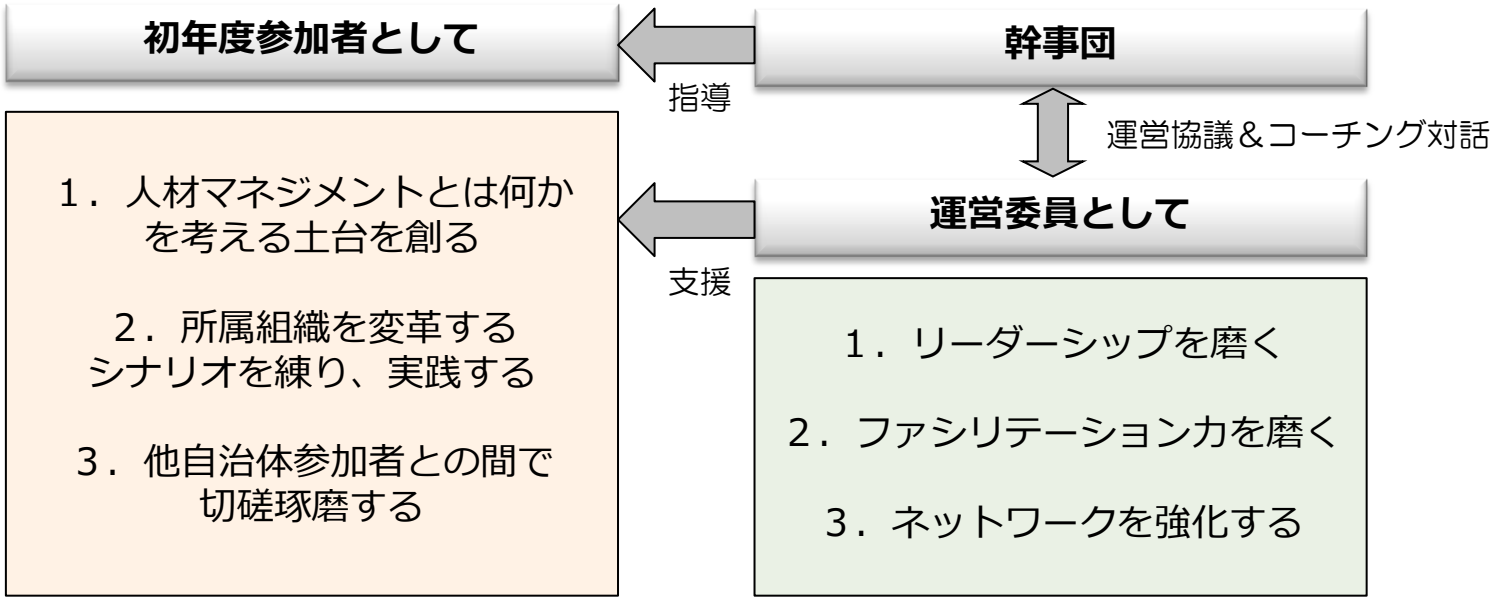
青木　佑一　部会･事務局次長（右下）

西川　裕也、中村　絵理子、永尾　理恵子

運営委員

■ 期待される役割

- 本年度参加される皆様の良き先輩（部会経験者）として、ファシリテーション支援を中心に、よりよい気づきへと導いていただくことが主たる役割となります。そのような支援を通じ、ご自身も話し合いの質を高める技法を学び、地域と所属を変革に導く人材への更なる成長に生かしていただきたいと考えます。
- 各会場の運営責任者である幹事団の補佐役も兼ねており、積極的に運営上の課題を発見し、幹事団との対話・協議を通じて各会場独自の取り組みと成果を創造していくことも期待されています。加えて、幹事団との密接な関係性の中で、個々の人材力を更に発展させるコーチングの機会も得られます。



人材マネジメント部会　運営上の基本方針

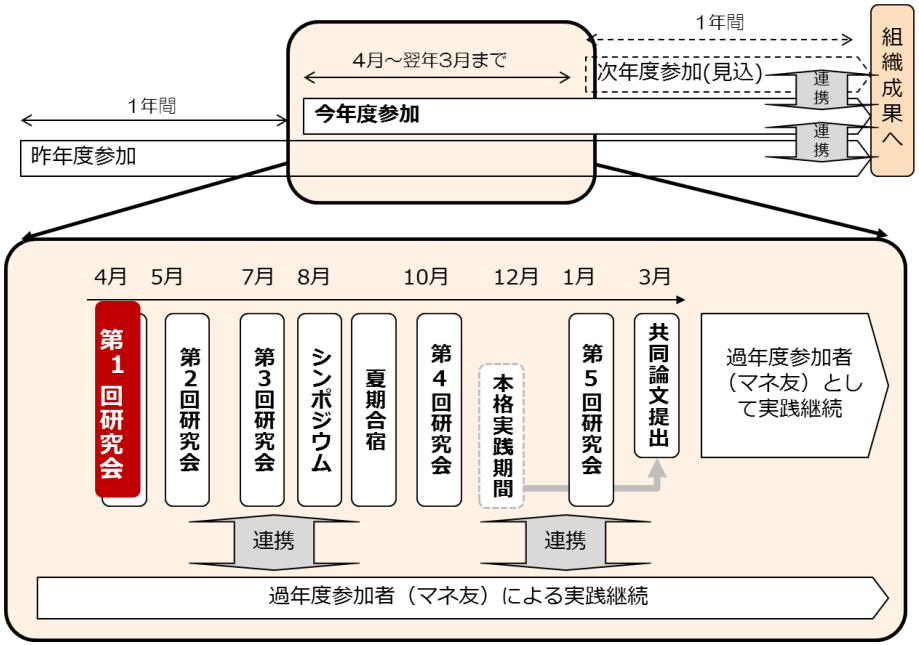
- 研修会ではない。組織に望ましい変化を創るために何が必要かを、現実的に考え、実践し、検証していく「研究会」である
- 教えて貰おうとする前に先ず自らが考え、「気づき」を得る
- 必要な知識は後からの方が深く学べる。この場は、共に研究に取組む仲間との間でなされる「対話」からの「気づき」とその素晴らしさを体感する“非日常の場”。皆でその価値を高めたい

第1回研究会　ガイダンス

第1回研究会　位置づけと狙い

■ 位置づけ

- ■ 第1回研究会は参加者全員が、本部会とは何か、について理解を深めることを第一の狙いとしています。
- ■ グループに分かれ、双方向の対話から、互いに学び合う場、所謂「ダイアログ」への積極的な参画を通じて、組織・人材マネジメントとは何か、真正面から考えていく自分自身の土台を創ることも合わせて目指します。



第1回研究会　狙い

- ■ 部会の狙いを知るⅠ
- ■ ダイアログに慣れる

次回までの取組み課題

- ■ 組織の現状を調べる

第1回～第3回研究会 （夏期合宿前）

第1回研究会　4月

9時半	10時	11時	12時	13時	14時	15時	16時	17時	17時半
施錠解除 会場設営 等	1．オリエンテーション 「本部会の位置づけと狙いを理解する」 2．お互いを知り合う （ミニダイアログ）		昼食休憩 11時45分 ～ 12時45分	3．ダイアログ 「①　組織変革とは何か、②どうすれば自分達の組織を変革できるだろうか」		休憩	5．各班からの発表＆幹事との対話 6．本日の振り返りと次回までの取組み課題 「組織の現状把握」		個別質疑 原状復帰 等

フォローアップ動画配信（鬼澤代行、伊藤幹事他）

第2回研究会　5月

9時半	10時	11時	12時	13時	14時	15時	16時	17時	17時半
施錠解除 会場設営 等	1．本日の狙いと進め方 2．「取組み課題に対する実績と気づきの共有」		昼食休憩 11時45分 ～ 12時45分	3．ダイアログ 「①　やらされ感とは何か、②どうすればやりたい感で仕事ができる組織になるのか」		休憩	5．各班からの発表＆幹事との対話 6．本日の振り返りと次回までの取組み課題 「キーパーソン対話」		個別質疑 原状復帰 等

フォローアップ動画配信（鬼澤代行、伊藤幹事他）

第3回研究会　7月

9時半	10時	11時	12時	13時	14時	15時	16時	17時	17時半
施錠解除 会場設営 等	1．本日の狙いと進め方 2．「取組み課題に対する実績と気づきの共有」		昼食休憩 11時45分 ～ 12時45分	3．ダイアログ 「①　価値前提とは何か、②どうすれば価値前提で考える事を実践できるだろうか」		休憩	5．各班からの発表＆幹事との対話 6．本日の振り返りと次回までの取組み課題 「合宿での発表準備」		個別質疑 原状復帰 等

第1回研究会　狙い

■ 部会とは何かを考えるⅠ

- 本部会は、参加者個人の学びやスキルアップではなく、所属組織をいかに望ましく変革していくか、という点の課題設定と解決に向けた活動に焦点を当てています。この点が、研修とは称さず「研究会」という表現を発足時から使用している所以です。
- 日頃は曖昧なままにしがちな、組織･人材マネジメントという側面について、所属する組織の課題を自分なりに考え、互いに学びあい、仮説を実践に移す中で、その検証を行っていくこと、そのプロセスそのものを研究活動と位置づけ、所属する組織を現実的に変えていく計画と実践に練り上げることを目指します。
- なぜ自分が選ばれたのか、ということに納得できていない方も居られるかもしれません。しかし、この機会を得たことにも何かの意味がある、結論は1年後に出す、という捉え方が有益ではないでしょうか。動いてみてはじめて気づくことも多いものです。参加者各位の積極的な参画を期待します。

■ ダイアログに慣れる

- グループに分かれ、双方向の対話から、互いに学び合う場、のことを「ダイアログ」と称し、各研究会の大半をその時間に使っていきます。話し合うテーマはその場で提示されるものですが、第2回からは各回の最後に提示される「宿題」への取り組みからの気づきを共有し、更に学びあう場ともなります。
- 双方向の対話に慣れていくことは、この部会に参加し、大きな成果に繋げていく上で必要不可欠です。一方通行のコミュニケーションでは何も生み出すことはできません。個々人の力の総和を超えた、チームとしてのプラスαを生み出すためには、それぞれの考えや思い･能力の重ね合わせから新たな価値を生み出す、という“弁証法”的なコミュニケーションこそ、この部会での実践研究に相応しい技法、とご理解ください。

第1回研究会　ダイアログ・テーマ

■「組織変革とは何か、どうすれば組織は変えられるのか」

■ 1. 組織変革とは何か

- 何をどう変えていくことが組織変革なのか、を考えることがこの部会における研究の入口です。
- そもそも組織とは何なのか、その何が変わりうるのか、それは誰が変えるのか、どのように変えていくことが望ましいのか、なぜ変えることが簡単ではないのか、等。組織・人材マネジメントとは、目に見えるものではないと同時に、非常に身近な、どこにでも、誰もが感じ、考え、悩み、どうにかしたい、と思っている領域だからこそ、切り口は多岐に亘ります。まさに1年間を通じて考えていくべきテーマと云えます。
- あまりにも漠然としすぎたテーマと感じる方は、野球・サッカーなどのチームに例えて考えてみることも、入口としては良いのではないかと思います。要するに、人材が目的をもって集う集団としての組織が、どのようであれば活性化するのか、どのようであれば目的や使命を計画した以上に達成していけるようになるのか、ということにおいて、スポーツの世界も事務を中心とした仕事の世界も、余り大きな違いはなく、むしろ共通項の方が多いからです。

■ 2. どうすれば組織は変えられるのか

- 漠然とした話し合いになりがちなのは、どうすれば？という方法論の点でも同様です。しかし、そのやり方で本当に自分達の組織（自治体）や職場が変わるのだろうか？というように、自分としての現実に置き換えて考えてみると、より具体的で、有効な策を思いつく可能性が増すことでしょう。

第1回研究会　次回までの取組み課題

- 次回（第2回）までの取組み課題
  - 所属自治体ごとに、「組織の現状把握」を御願いします。主に期待される内容は以下の通りです。

  - 1.　組織の現状を説明していると思われる情報を収集する
    - 職員意識調査、窓口満足度調査、研修アンケート等から、参考になると思われる情報を調べる

  - 2.　現状把握に関し、これまでに取組んだ方々から聞き取る
    - 総務・人事・企画などの部局で、あるいは過去の部会参加者（マネ友と称す）で取組み経験をもつ方から、経験談を含む様々な観点での情報を得る

  - 3.　普段とは違った目線で、いろいろな職場を観察してくる
    - これまで漫然と見ていた自分の職場、隣の職場の様子を、何が課題だろうか？という観点で、曇りない目で、若手からベテランに至るまでの各階層職員や所属長を始めとする管理者の表情、及び交わす言葉、市民や関係団体への対応所作などがどうであるか、を観察する。
    - 疑問に思うことや、さらに深く確認してみたいと思うことをメモし、後の研究活動に生かす。