早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

令和2年度　共同執筆論文

令和3年3月

茅ヶ崎市

目　次

はじめに ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１ページ

1. 研究の背景･目的 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２ページ
（１）　人材マネジメント部会とは
（２）　「マネ友」とは
（３）　茅ヶ崎市における人材マネジメント部会の参加について
（４）　茅ヶ崎市におけるこれまでの人材マネジメント部会による主な成果

2. 研究の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５ページ
（１）　例年の研究会の開催概要および手法
（２）　今年度の研究会の開催概要および手法
（３）　今年度のテーマおよびスケジュール

3. 人材マネジメント部会での1年 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・７ページ
（１）　４～６月　始動期
（２）　７～８月　現状把握期
（３）　９～１０月　深化期
（４）　１１～３月　まとめ期
（５）　１年間の活動記録

4. 考察・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２６ページ
（１）　組織への働きかけ
（２）　風土への働きかけ　～「チャーミング」な組織へ～

終わりに ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３５ページ

はじめに

茅ヶ崎市では平成２５年度より、職員研修事業として、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職員を派遣してきました。これまで継続して８か年にわたり、毎年度３名の職員を派遣してきましたが、令和２年度の派遣をもって、一旦派遣を終了することとなりました。

令和２年度に派遣された私たちは、私たちが１年間派遣され、提示されたテーマについて考えを深める過程で、他市町村の参加者や庁内の職員と対話を重ねるなかで経験した自らの変容の経緯を論文に記録することで、平成２５年度から令和２年度まで８か年にわたり、本市の職員が継続して人材マネジメント部会に派遣されてきた経緯を本市共有の財産としたいと考えました。

こうした考え方から、本稿を通読したすべての職員が「人材マネジメント部会に派遣されるということはどういうことか」がわかるような論文とすることを目指し、記述にあたってはなるべく取り組んだ事実をありのまま描写するよう努め、個々人の思いや考えは最後の「終わりに」のなかにまとめることとしました。

令和３年３月１１日

文化生涯学習部文化生涯学習課　課長補佐　髙橋　知
福祉部保険年金課　副 主 査　小林　遼
経済部雇用労働課　副 主 査　鳥取　慶子

１．研究の背景・目的

（1）人材マネジメント部会とは

「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、「人材マネジメント部会」という。)」は、「地域の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生かしていく地方創生時代の自治体職員・組織を創る」ことを目的とした、地方自治体の組織変革・職員育成の場である。

元三重県知事で、早稲田大学マニフェスト研究所顧問の北川正恭氏らにより、平成１８年に創設され、今年度で１５期目を迎えた。これまでに延べ１７０自治体、約２，２００人の職員が参加した。

一般的に「研修」とは、参加者自身の学びを目指すものであるが、人材マネジメント部会は、「参加者個人の成長に目的特化した「研修」とは異なり」、「所属組織、ひいては地域が望ましく運営され、ありたいと皆が望む未来を創り上げる変革を果たすための実践研究の場」として位置づけられている。

単なる座学の研究会ではなく、参加者によるダイアログ（対話）を通じて、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」の３点をキーワードとし、ドミナントロジック（思い込み）を転換し、一歩前に踏み出すことを目指すことが特徴である。

（2）「マネ友」とは

人材マネジメント部会に派遣され、その課程を修了した参加者は、「マネ友」と呼称されている。

これは、過年度の参加者が翌年度以降も各会場に参加し、地域経営を推進するリーダーシップを学び続けるとともに、派遣年度を終えても組織改革に向けた実践を継続していくことをねらいとする制度である。

（3）茅ヶ崎市における人材マネジメント部会の参加について

平成２５年度に初めて人材マネジメント部会へ派遣して以来、毎年度３名を派遣し、令和２年度で８期目を迎えた。令和元年度までに、２１名の職員が派遣された。これまでに派遣された職員の一覧は次表に掲げるとおりである。

（表：茅ヶ崎市　人材マネジメント部会　派遣者一覧）

ＮＯ	年度	所属（派遣当時）	氏名（派遣当時）	役職（派遣当時）
1	平成２５年度	総務部職員課	横山　淳	主任
2	平成２５年度	企画部企画経営課	足立　悠	主任
3	平成２５年度	財務部収納課	椎野　陽子	主任
4	平成２６年度	企画部秘書広報課	小見　雅彦	主任
5	平成２６年度	保健福祉部保険年金課	橋本　未央	主任
6	平成２６年度	保健福祉部障害福祉課	重田　隼平	主任
7	平成２７年度	保健福祉部保険年金課	脇領　義明	課長補佐
8	平成２７年度	議会事務局	江坂　一紀	主任
9	平成２７年度	下水道河川部 下水道河川建設課	三戸　智也	主任
10	平成２８年度	総務部市民自治推進課	前田　利晃	課長補佐
11	平成２８年度	市民安全部防災対策課	川口　時世	副主査
12	平成２８年度	総務部職員課	山﨑　淳	担当主査
13	平成２９年度	消防本部消防総務課	三町　永則	担当主査
14	平成２９年度	こども育成部保育課	渋谷　紅緒	担当主査
15	平成２９年度	都市部都市計画課	小林　秀行	副主査
16	平成３０年度	福祉部高齢福祉介護課	宮川　健太郎	課長補佐
17	平成３０年度	消防本部消防総務課	豊原　恵美子	副主査
18	平成３０年度	企画部行政改革推進室	伊東　秀樹	主任
19	令和元年度	教育推進部図書館	小原　安須実	館長補佐
20	令和元年度	企画部行政改革推進室	岡崎　裕士	副主査
21	令和元年度	市民安全部防災対策課	江積　卓弥	主任
22	令和２年度	文化生涯学習部 文化生涯学習課	髙橋　知	課長補佐
23	令和２年度	福祉部保険年金課	小林　遼	主任
24	令和２年度	経済部雇用労働課	鳥取　慶子	副主査

（4） 茅ヶ崎市におけるこれまでの人材マネジメント部会による主な成果

人材マネジメント部会に派遣研修で参加した職員や、その研究成果等から派生した本市における主な成果としては、次のようなものがある。

ア 「マネ友」を中心とした自主研究グループ「チームW」の創設

自主研究グループ「チームW」とは、人材マネジメント部会に派遣研修で参加した職員が中心となり設立した自主研究グループである。

人材マネジメント部会での学びを、派遣された個人、所属組織だけにとどまらず、より多くの職員に伝えたい、分かち合いたい、共により良い組織を目指したいといった思いから、人材マネジメント部会での学びの紹介、職員の気づきや刺激になるものを紹介するなど、活動を続けている。

主な活動として、『未来を担う職員のみなさんへ～退職部長インタビュー～』の発行があげられる。これは、当該年度に退職を迎える部長級職員の仕事に対する考えやこれまでの経験などを他の職員に伝える機会を設けるとともに、職員が経営層の思いを理解し、仕事をする上での新たな気づきを得ることができる機会を設けることを目的として、当該年度に退職を迎える部長級職員に対してインタビューを実施し、その結果をまとめ、庁内に共有する取組である。平成２７年度から現在まで実施されている。

イ 副主査級職員研修講座「ステップアップ研究」および担当主査級職員研修講座「フォローアップ研究」の実施

人材マネジメント部会の幹事である株式会社Co-Lab（コーラボ） 代表取締役 伊藤史紀氏を外部講師として招き、ステップアップ研究については、監督職（担当主査級以上）になる準備として、フォローアップ研究については担当主査の実務経験を踏まえて、それぞれ監督職の視点・役割について考え、体験することでチーム力向上を目指すことを目的として実施された。

ステップアップ研究については平成２７年度派遣者の提言をもとに、平成２８年度から令和元年度まで実施された。同様にフォローアップ研究については平成２９年度派遣者の提言をもとに、平成３０年度から令和元年度まで実施された。

２．研究の概要

（1）例年の研究会の開催概要および手法

例年は、概ね次のようなスケジュールで各回の研究会が開催されていた。

	テーマ	開催会場
第１回研究会	・部会への理解を少しずつ深める （目指すこと、価値前提への理解）	全国６会場
第２回研究会		
第３回研究会（２日間）	・実践的な研究活動を通じた学び・気づきを深める（ドミナントロジックの自覚、立ち位置を変える、一人称）	東京・日本橋近隣会議室
シナリオ提出		―
第４回研究会		全国８会場
第５回研究会（２日間）	・学び・気づきを総括する （一歩踏み出す勇気）	早稲田大学
共同論文提出		―

（2）今年度の研究会の開催概要および手法

令和２年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止等の観点から、全日程がＩＴツールを活用したオンラインによる開催となった。主にウェブ会議サービスである「ＺＯＯＭ」を活用し、参加者それぞれが、指定日時に自庁内等からウェブ端末でオンラインによる研究会に参加するという手法で行われた。

また、各研究会に先立ち、事前課題が設定された。事前課題への取組に当たっては、所属組織における「キーパーソン」へのインタビューや、３名の派遣者による「ダイアログ（対話）」等が求められた。

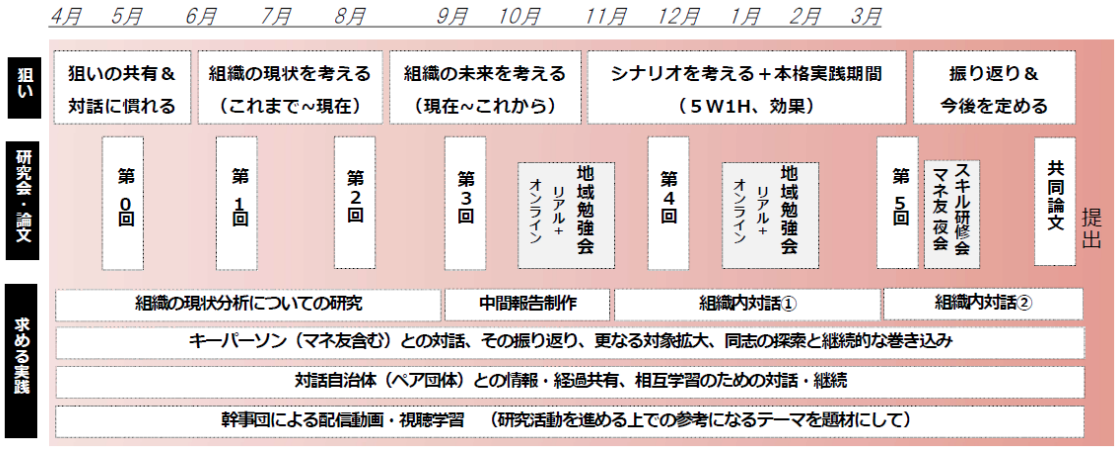
ダイアログ（対話）とは

人材マネジメント部会において大切にされる概念のひとつ。それぞれ異なる他者同士が相互に理解するためには、物事を一緒に意味づけるプロセス（＝対話）が必要である。通常の会話では、特定の言葉を指してＡさんはこういう意味、Ｂさんはこういう意味とそれぞれ認識しているが、ＡさんとＢさんがまったく同じ意味でその言葉を使っているかどうかは、実はわからない。対話とは、この言葉の意味づけを相互に確認するプロセスである。この意味で、自分の立脚点を明らかにし意見に違いがあった際は相手の間違いを指摘し論破しようとする「討論（ディベート）」とは異なる概念である。

（3）今年度のテーマおよびスケジュール

年間を通じて、組織の抱える課題の解決に向けた方策を検討するにあたって、今年度は、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方を考える」というテーマが設定された。

また、年間のスケジュールについては以下の図に掲げるとおり、全５回の研究会と、それらの間に地域勉強会などが、それぞれオンラインにより行われた。



（図：令和2年度人材マネジメント部会　スケジュール）

３．人材マネジメント部会での１年

（1）４～6月　始動期

【メンバー初顔合わせ　5月19日】

職員課主催で、前期である７期のマネ友と初めての打合せが行われた。職員課として人材マネジメント部会へ派遣する狙いや、実際に参加した職員からその内容や参加して感じたことなど、ざっくばらんに情報共有があった。私たちはこれまで面識がなく、まだお互いの出方を伺っている状態の中、７期マネ友の方々が熱意をもって話している様子に圧倒されている状態であった。

【ZOOM体験会　5月25日】

前述したように、今年度の人材マネジメント部会は、全日程がＩＴツールを活用する「オンライン部会」となるため、６月の第１回研究会に向けてＺＯＯＭ接続の体験会が開催された。茅ヶ崎市では、ウイルス対策のため庁内ＬＡＮと断絶されたインターネット回線をもつＷＥＢ会議用端末がまだ十分に整備されていなかったため、Ｗｉ－Ｆｉ環境のある部屋でプライベートの端末を使用し、ＺＯＯＭの接続方法などを試す形となった。

【第0回研究会　:動画視聴】

第０回研究会は、第１回研究会に向けての導入として５つの動画配信がされ、人材マネジメント部会に向けての心構えを行った。

●動画配信

①「部会とは(1)～創設経緯と目指すもの」(09:03)
https://youtu.be/nJnYpfZJh8E

②「部会とは(2)～大切にしているキーワード」(09:48)
https://youtu.be/jXRSuxOhViI

③「部会とは(3)～職員と組織を育て、創る＋第１回事前課題の説明」(12:35)
https://youtu.be/Csl7qGw8LNY

④幹事自己紹介動画　（各５分以内）
https://www.youtube.com/channel/UC42-gBjJRSFVPviNJFn2vDQ

⑤スキルアップ動画「対話とは」佐藤 淳幹事(17:39)
https://youtu.be/R5_RCT63UX0

【第１回研究会　６月１日】

第1回研究会　事前課題
「新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取組（事実ベース）を調べる」

①所属部署レベルの取組（これまで）
②組織全体の取組（これまで）
③市民や地域企業向けの施策
④近隣自治体との連携、あるいは施策の類似・相違点

第１回の研究会では、事前に人材マネジメント部会の動画を視聴した上で、今年度の大きな特徴である「新型コロナウイルス感染症」に関する自分の市の取組を調べ、港区など８自治体で取組内容について共有した。自治体規模が近いとはいえ、各市町の取組に違いがあり、新型コロナウイルス感染症という想定していなかった「緊急事態」にもがいている様子が伺えた。

オンライン環境の整備については、事務局側からは、１人１台での参加が理想とされていたが、ＷＥＢ会議用端末の使用に制限があり３人で１台の参加となった。

●動画配信　「第１回研究会ダイジェスト」動画（4:55）
https://www.youtube.com/watch?v=jezKGWTgSec

（2）７～８月　現状把握期

【第2回研究会　7月1日】

第１回・第２回の研究会では、今年度のテーマである「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方を考える」に対して、まずは自らの自治体の現状を把握し、深掘りすることが課題として与えられた。

第2回研究会　事前課題　「所属組織の現状把握・深掘り」

①メンバーで「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切だと思うことをいくつか挙げる。

②マネ友や人事と対話の場をつくり、大切だと思うことをさらに考え、優先順位をつける。

③自分たちが大切だと考えたことについて現状を把握する。

「どんな方法で」、「誰に聞けば」、より現状が深く把握（診断、測定、分析）できるかを考え取り組む。現在だけを見るのではなく、過去から現在への流れ、原因についても調べる。

私たちは、まず「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切だと思うことを、以下のとおり６つ挙げ、マネ友１６人および派遣者３名それぞれが所属する課職員１３人にアンケートを実施し優先順位を決めた。

◆大切なこと・もの（優先順）

① 責任・役割の所在の明確化（誰が何をやるのか、誰が決めるのか）
② 全庁的な当事者意識の共有
③ しがらみの解放（立場、役職…等、人と人との関係性の問題）
④ 戦略（目標設定、優先順位、取捨選択等）
⑤ 過去の経験についての適正な事後検証
⑥ 組織の持つ資源（人的・物的）の正確な把握

◆第２回研究会　提出シート

■「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なこと

【1】大切なこと・もの
（3人が対話して出てきた要素）

- 過去の経験についての適正な事後検証
- 組織の持つ資源（人的・物的）の正確な把握
- 全庁的な当事者意識の共有
- 責任・役割の所在の明確化（誰が何をやるのか、誰が決めるのか）
- しがらみからの解放（立場、役職…等、人と人との関係性の問題）
- 戦略（目標設定、優先順位、取捨選択等）

【2】決めた優先順位
（人事や管理職、マネ友と対話した結果）

① 責任・役割の所在の明確化（誰が何をやるのか、誰が決めるのか）
② 全庁的な当事者意識の共有
③ しがらみの解放（立場、役職…等、人と人との関係性の問題）
④ 戦略（目標設定、優先順位、取捨選択等）
⑤ 過去の経験についての適正な事後検証
⑥ 組織の持つ資源（人的・物的）の正確な把握

過去のマネ友、メンバー3人所属課の職員（課長補佐～主事）への意見聴取の結果から、優先順位を決めた（多数決がベース）。
緊急事態における意思決定者（管理職級）ではない、いわゆる「現場」の職員たちの視点から見た優先順位と言える。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 第2回事前課題「現状の深掘り」　自治体名：　茅ヶ崎市　2

■【3】大切にするもの（優先順位をつけたもの）と現状の深堀り

	大切にするもの 決めた優先順位	調査手法 誰に聞く？ どうやって聞く？	現状把握の結果、どうだったか	過去からの流れ いつからそうなったのか？ 何が原因でそうなったのか？
①	責任・役割の所在の明確化（誰が何をやるのか、誰が決めるのか） 「人」に関わる要素（WET）	現場職員への意見聴取の結果、上位3位は、「人」に関わる要素だった。 ↓ 【調査１】この考えにいたる、各職員の経験（事実）や、そのときの思いを詳しく聴く必要がある。 ↓ 【調査２】「現場」職員の思いを整理した上で、意思決定者にヒアリングし、両者の思いに違いがあるかを比較する。	「現場」職員は、システムよりも「人」に関わる要素に問題意識を持っているようだ。意思決定者への期待感が大きいが、職員間には信頼関係がないかも？ ↓ それが客観的な事実に基づく考え方か、思い込みや感情論的ものか等、より深堀りする必要がありそうだ。 →【調査１】の必要性	あくまでも推測だが、茅ヶ崎市は「個人の思い」が強い職員が多いのかも知れない（特にマネ友）。 人物重視の採用方針も関係する？ 他の自治体であれば、こんなにWET要素に問題意識が偏らないかも？
②	全庁的な当事者意識の共有 「人」に関わる要素（WET）			
③	しがらみからの解放（立場、役職…等、人と人との関係性の問題） 「人」に関わる要素（WET）			
④	戦略（目標設定、優先順位、取捨選択等） システムに関わる要素（DRY）	下位3位は、システムに関わる要素だった。 ↓ 【調査１】DRY要素が重要視されない理由を「現場」職員に詳しく聴く必要がある。	システムに関わる要素が大切にするもの上位にならなかった結果は、メンバー3人としては意外。 ↓ 現場は現状の戦略、事後検証、資源把握に満足していない？ 【調査１・２】による深堀りによって、優先順位は変わるかも知れない。	
⑤	過去の経験についての適正な事後検証 システムに関わる要素（DRY）			
⑥	組織の持つ資源（人的・物的）の正確な把握 システムに関わる要素（DRY）			

研究としては、客観的事実に基づく現状把握には至っていない段階。
組織で実際に動く「現場」職員の思いの背景にあるものを分析し、次の調査段階へ進みたい。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 第2回事前課題「現状の深掘り」　自治体名：　茅ヶ崎市　3

アンケートからの気づき

アンケートの結果、優先順位①～③が「人」に関わる要素、④～⑥が「システム」に関するものと分類された。計画➡実行➡検証➡改善といったシステマティックな整備だけでなく、全組織の中で動く「人間」の感情面や、人間関係といったしがらみにおいて、現場の職員は問題意識を抱えていることに気づかされた。

●動画配信　「第２回研究会ダイジェスト」動画(12:11)

「鬼澤さんに聞きたい！～暗いと不平を言うよりも…?!

どう悩みを解決したり、場をよくするか

https://youtu.be/ikjRbFllSEM

【第3回研究会　8月26日・27日】

第3回研究会　事前課題　「あるべき姿を考える」

①「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態なのか」、発生直後と復旧復興に向けて取り組む状況の両方において理想の状態を考える。

②「普段(平時)から組織や職員がどうなっていれば、緊急事態にも効果的に対応できるようになっていくのか」、緊急事態を想定した時の「平時における理想の状態」を考える。

③ いろいろな人たちにインタビュー・対話していく中で、引き続き「現状の深掘り」(過去からの経緯、原因)は継続して取り組む。

第３回の研究会では、現状の深掘りに引き続き「目指すべき姿」を考えるため、キーパーソンインタビューを通して組織の現状把握を始めた。

対象者・日程	キーワード・トピック
職員課職員 行政改革推進室職員 （７月３１日）	・２年前の市長交代から、現場レベルでの意思決定事項が以前より増え、仕事の仕方も変わったように感じる。その分、上層部の考え方が、現場から見えにくくなっている面も感じられる。 ・新型コロナウイルス感染まん延等、緊急事態に新たに発生した事務に取り組む中で課題に感じられる「縦割り風土の壁」。情報を集めることはできても、セクションを超えて一緒にチームとして動くことが難しい現実がある。緊急事態こそ、越境して職員が活躍できる環境が必要だと感じる。 ・部局横断的なチームの活用はこれから有用ではないか。 ・災害時は特に「メッセージの発信」が重要。トップの明確な発信するメッセージが末端まで伝達する仕組みが必要。

市民安全部長 （８月１１日）	・この１０年くらいの変化として、昔より若手職員がいきいきと働いており、市民からの声も良くなっていると感じる。 ・昔の組織は、他の部局に口を出すことなど論外という風潮だったが、その風潮も変わってきたように思う。 ・仕事に行くことに対して憂鬱にならず、「行きたい」と思える組織にしたい。 ・市長交代の影響として、組織の意思決定プロセスがシンプルかつスピーディーになったと言える。 ・トップの考えが十分に現場まで伝わっていない面はある。各部局においてまだまだ情報共有に消極的な部分もなくはない。決定までの途中段階や経過が見えず、結果だけ示されても納得感は得られない。だからこそ「組織内広報」が大事。
佐藤市長 （８月１３日）	・物事に柔軟に対応できる組織であってほしい。台風など災害が起きた時に、県や近隣市町と柔軟に協力できるのは理想。 ・リーダーは「任せること」が大事。政策的な大きな方向転換や広域的な判断は市長の役目だと思うが、ほとんどのことは副市長以下で判断してもらって事後報告でよいと考えている。よく組織をピラミッド型の三角の図で表すが、逆三角の一番下に市長がいるのが良いと思っている。現場が一番情報を持っているのだから、現場が強い立場で良い。 ・オンライン整備は、どんどん進めるべきである。 ・茅ヶ崎市の職員は、とにかく真面目。言われたことをきちんとこなしている。さらに広域的な視点をもって業務にあたってほしい。

インタビューからの気づき

茅ヶ崎市の組織の現状として、「市長交代」による影響を少なからず職員は受けていることを感じた。今回のインタビューを通して、現市長の組織マネジメント等に対する考え方に私たちは直接触れることができたが、このような貴重かつ重要な情報・方向性が「組織内広報の不十分さ」から、現場まで伝わりきっていないと痛感した。

これらのインタビューの中で得たキーワードを基に、茅ヶ崎市という組織の現状を次のようにまとめた。

茅ヶ崎市の組織・人材の現状

【組織】

●2年前に市長交代。

●現場で働く人間が経営陣に情報を上げ、情報を受け取った経営陣が決断を下す「上意下達」から、「情報を持っているところに権限を下す」マネジメントへ「雰囲気」としては向かっている。明文化はされていない。

●財政健全化が急務かつ深刻な問題。

【人材】

●平成18年度から「脱・公務員試験」実施。求めるのは「やる気」と「コミュニケーション能力」があり、「相手（市民）立場で物事を考えられること」ができる人材。コンセプトは「人物重視」。独自の人材採用方針が約 14 年間。多様な人材がいるが、それぞれの個性を、より活かせる余地が十分にある。

●「茅ヶ崎市職員の人材育成基本方針」における「あるべき職員の姿」は、市民のために経営感覚を持ち自ら考え行動する職員「働きやすい職場環境」と「自律的・自発的行動を促す組織風土」で、「職員がやる気を持ち、成果を出せる体制づくり」のもと、あるべき職員の姿を目指している。現在の内容は、平成28年度にできたものであり、従来型の官僚制組織のあり方を前提につくられている。

●過去7期のマネ友のありたい姿は、往々にして「積極的に意見を言い合うことができる組織文化の創造」、実践することは「オフサイトミーティング」。一般的な職員目線からみると、まだ十分に活動が知られているとは言えない。

●一般職員のインタビューでは、組織内での人間関係のしがらみに関して悩んでいる声が目立つ。

●優秀な人材が毎年、一定数、普通退職している。

●「リーダー」や「トップ」のリーダーシップに期待する声が多く、「自分がこうする」の意思が全体に弱い。「上」の言うことを聞く「良い子」が多い。

●「アロハビズ」など自由なイメージを、市外からは持たれているが、職員にそのような実感はない。

（3）９～10月　深化期

第4回研究会　事前課題「アクションプラン作成」

緊急事態に効果的に対応できる組織のあるべき姿、平時でのあるべき姿はどうあるべきか。所属組織を現状からあるべき姿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を考え、一歩を踏み出すかを検討する。

第４回研究会のアクションプランを作成するにあたり、メンバーそれぞれ組織がどうあるべきなのかを深く考えた時期であった。それぞれ役職・年齢・バックグラウンドも違い、メンバー間での目指したい方向や実現したいこと、仕事に求める価値観の違いがあることを共有できたことから、大きな転換期であったという印象深い時期である。

【神奈川県内地域交流勉強会　10月９日】

伊藤幹事をお招きし、神奈川県内４市（川崎市、小田原市、茅ヶ崎市、伊勢原市）の勉強会が実施された。各市町の取組内容について共有し、それぞれの取組に伊藤幹事よりコメントをいただいた。私たちの取組の中に、日常での小さな変革（電話だけでなく、できるだけ対面で用事を伝えることなど）があがっていたが、「人間の行動を促すには、楽な行動・方法でないと習慣化・定着しない。茅ヶ崎市はかつてよりアンオフィシャルといった日常的な取組（ランチミーティングなど）を行っている印象がある。それは、この７年間依然として組織の問題点なのだと思うので、どれだけ人間の特性を踏まえた取組にするかが大事」という話をいただいた。一人一人の行動を促し、継続・定着する方法を改めて検討するきっかけとなった。

【共済会事件（第12回打合せ）10月13日】

アクションプランを作成するにあたり、一つの成果物に落とし込む過程の中で「あるべき姿」の大きな概念に違いはないものの、取り組みたい「細かい事項」については、私たち３人のそれぞれの価値観の違いからうまくまとまらなかった。人材マネジメント部会の開始から１０回を超える打合せを行ってきた中で、３人の中で落としどころを探り合いながら話し合っていたが、本心がぶつかりあう瞬間があった。面識のなかった３人が人材マネジメント部会を通して対話を繰り返し、やっと本心を言えるようになった「真の対話」ができた私たちの記念日である。その後、お互いの価値観を認めた上で議論をすることで、より深い内容になっていったように思う。これは私たちに限らず、組織のチームにおいても言えることで、信頼関係を構築するには、何度となく対話を繰り返し、互いを理解し信頼感・納得感を得ることは非常に重要だと感じた出来事であった。

【第4回研究会　10月21日】

第４回研究会での幹事団から、アクションプランやあるべき姿に掲げる「言葉」の定義を、具体的にする必要があると指摘を受けた。「職員に納得感を持って協力してもらうためには、選ぶ言葉を具体的に示す」「アウトプット・アウトカムについては、論理的に説明すること」「論理的に示すには、必ず現状を理解・把握・分析をする」など、幹事団よりアクションプランを進める上でのポイントを伺った。

私たちがあるべき姿に掲げた職員の姿は、「茅ヶ崎市人材育成基本方針」に概ね定められており、その一部改訂をアクションプラン（案）の中に含めていたが、「脱・公務員試験」実施から１０年経った今の成果や人事評価制度の変革の経過・改定による実績の分析が改めて必要だと感じた。

(4) 11～3月　まとめ期

私たちは最終のアクションプランの策定に向けて、方向性が定まってきたこの段階において、改めて全期マネ友へのインタビューを実施した。

全期（1期～7期）マネ友インタビュー 【11月18日～2月17日】 キーワード・トピック
【情報共有】 ・組織目標・思いの「共有」の難しさを感じる。普段業務をしていて、組織の情報が入ってこないように感じる。 ・政権交代により、トップの意思やビジョンが見えなくなった。 **【人材・風土への働きかけ】** ・自主研究グループのネーミングに、あたかも人材マネジメント部会の参加者の色が強いかのように誤解されないような工夫が必要だったかもしれない。業務外の拠り所としても自主研究グループは必要だったかもしれない。どうやって熱い思いの人を掘り起こし取り込んでいくか。 ・プロジェクトチームの権限はどこまで与えられるのか？自主研究グループを作ったものの権限がないのでは、組織に影響力を与えられない。中にはチームにこだわらずに実行していきたい人もいる。 ・個人に種をまくようなきっかけを人材マネジメント部会の参加者以外にも与えたい。 ・アンオフィシャルだとモチベーションを保つのが難しい。 ・風土を変えることは難しい。風土が変わるには、職員の世代交代が起こるほど長い年月が必要ではないか。 ・各課単位で見ると、異動などで人が入れ変わっても風土は変わらず前例踏襲をするところもあるからこそ、人に働きかける必要がある。

・脱公務員試験による弊害としては、法律関係が弱くなったかもしれない。
・人事権を各部に委任することが必要ではないか。
・今後庁内研修をするのであれば、答えを出すというよりも自分で考えさせる研修がいいのでは。

【個人の取組】
・人材マネジメント部会に派遣された後、総合計画の策定にバックキャスティングの手法を取り入れた。
・個人的に後輩に指導する時などに、派遣当時に学んだ「シナリオシート」を課で活用するなどして、現状とありたい姿のギャップを考えさせるようにしている。
・チームで仕事をする時にはイメージを揃えるようにしている。絵をかいて示すなど、「分かったつもりにしない」ようにしている。あと、何のためにやるのかを示すことで納得感に繋がり、深まっていく。

【その他】
・結局、仕事人生は誰に出会えるかで大きく変わる。

全期マネ友インタビューでの気づき

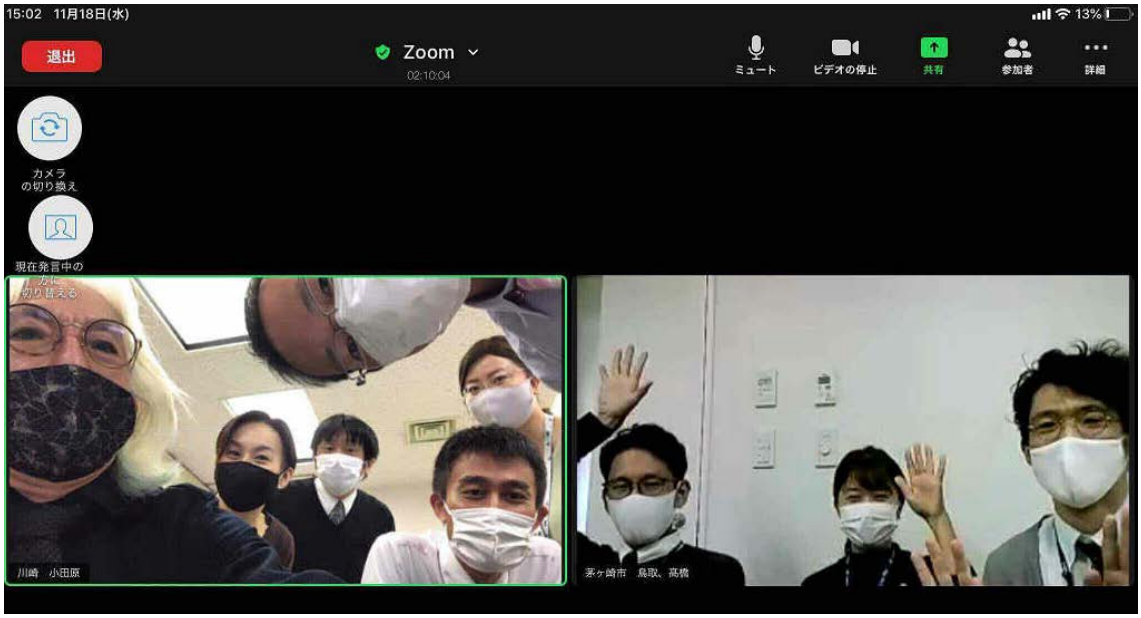
各期の参加者との対話は、それぞれのカラーを感じさせる非常に興味深いものとなった。印象深いのは、どの参加者も人材マネジメント部会を終えた後に得た知識や考えを所属するチームに共有・実践しているということであった。派遣終了後に同じメンバーで会うことも少なくなっているが、その当時のことをお話する姿を見て、印象深い１年であったのだろうと感じた。

過去からの人材マネジメント部会の取組・成果を市全体の職員に浸透させる即効性のあるプランを実行することは難しいかもしれないが、マネ友それぞれが各所属において、悩みもがきながらも自らができることに奮闘していることに気づかされた。組織風土は数年で変わるものではなく、先人たちの想いを背負い１５年後の未来に向けて、今私たちが取り組むべきことをしようと思うきっかけとなった。

◆全期マネ友インタビューの様子

【神奈川県内地域交流勉強会　11月18日】

２回目の神奈川県内の勉強会では、各自治体の取組の進捗状況や今の気持ちなどを共有する場となった。それぞれに最後の研究会に向けて、様々な人との対話を行い、各自治体の現状把握が進んでいる印象であった。最終的にリアルでお会いすることはできなかったが、他自治体の存在は、人材マネジメント部会の参加において「悩みを共有できる」というメリットを感じた。



【職員課研修担当職員打合せ　12月11日】

アクションプランの一つである人材育成研修に関する提言をするにあたり、令和３年度の研修計画について、職員課研修担当の職員と打合せを行った。令和３年度は、財政危機の影響から大幅な見直しが行われる予定で、ＯＪＴを中心とした研修体系となり、専門的分野以外の研修については庁内講師で実施されることになる。先代のマネ友が築いた「ステップアップ研究・フォローアップ研究」は見直されることとなったようだが、人材マネジメント部会参加者が参画して実施する研修についても検討されることとなった。

【事前課題・ポスターの提出　1月12日】

第5回研究会　事前課題　「アクションプラン完成・ポスター作成」

①第4回研究会までに作成したアクションプランの修正・改良し最終版を完成する。
②1年間の人材マネジメント部会の活動を通しての、個人の「気づきや学び」を記す。
③1年の活動を記した「ポスター」の作成
※事前に全自治体のポスターに1～3位の順をつけて個人で投票。上位3自治体が第5回研究会でプレゼンテーションを行う。

私たちは、この１年間の対話・インタビューを踏まえ、アクションプランの完成に向け、以下のとおり大きく２つの枠組みからアプローチすることとした。

◆私たちのアクションプラン
①組織への働きかけ
・採用１０年目研修へ参画
・「茅ヶ崎市人材育成基本方針」の一部改訂とそれに基づく諸制度の改正に向けた提案
②風土への働きかけ
・地道な情報共有や対話などのオフサイト的取組

◆提出シート

1．目指すあるべき姿　自治体名：茅ヶ崎市

緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

・【変化に柔軟に対応する創造性の高い組織】
情報があるところ（現場）に権限（決定権）があり、トップが示す明確な方針に対して、何をやるべきか自ら考えられる現場リーダーが活躍している。そこで、刻々と変化する目の前の状況に対し、組織の方針に沿って、職員ひとりひとりが創意工夫し、柔軟に対応している。

・【自発性を持ち組織に貢献しようとする職員】
「指示待ち」ではなく、自ら情報を収集し自身の意見と持った上でリーダーや仲間と共有・判断・実行をしている。

緊急時に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿

・【変化に柔軟に対応する創造性の高い組織】
不確実性を前提とした組織運営をコンセプトに、現場に権限を移譲したマネジメント方針（「ミッション」と「自由と制約の領域」の明確化）が示され、職員が「市民のために経営感覚を持ち、自ら考え行動」する（※人材育成基本方針で,謳われている「あるべき姿」）」状態になって仕事に臨んでいる。

・【自発性を持ち組織に貢献しようとする職員】
日頃から、組織がよい方向へ進むために「自身で選択・決定をすること」「コスト意識を持ち、前例踏襲ではなく改善をする」習慣がある。

4．所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図（記入シート）　自治体名：茅ヶ崎市

まず取組むアクション

- 職員ひとりひとりが、「市役所で何を実現したいのか」「自分に何ができるのか」と自身のキャリアプランを具体的にイメージできるようにすることをテーマに、職員課による、次年度の職員研修の設計に関与する。
- 茅ヶ崎市の組織について感じる事を、マネ友や所属課と対話を重ねる。
- 既存の仕組みについて調査・研究を行う。(人材育成基本方針、人事評価制度運用マニュアル　複線型人事システム　職員研修概要　etc)

次に取組むアクション

- 人材育成基本方針の「あるべき姿」をより意識した研修を設計・実施する。
- 人材育成基本方針に書かれているが、運用されていない制度（例：庁内プロジェクト制）を活用し、職員ひとりひとりが、予想のつかない状況下で「場」を責任もって仕切る経験を積む機会を増やす。
- 既存の仕組みについて改善点の洗い出しを行い、職責により求められる能力を個々の職員が客観的に自覚できるようにする。

更に取組むアクション

- 不確実性を前提とした組織運営方針と、そこで機能する職員像を職員全員が共有する（人材育成基本方針の組織内広報強化と効果的な運用促進）。
- 既存の仕組みの改善を行う。
  管理職昇任試験の導入
  人事評価制度、職員研修制度の改善
  キャリアアップ期間における経験制度の設定を行う。（複線型人事システム関係）

目標設定

アウトプット
・他の職員と対話しさまざまな立場で仕事を考える機会の形成
・人事制度や過去のマニ研の検証
・採用10年目職員研修の計画策定

アウトカム
・人材育成基本方針に示されている「あるべき姿」について改めて考える職員が増える。
・研修所管課と連携し、所属組織の変革に向けオフィシャルな取組の一歩が踏み出せる。

目標設定

アウトプット
・採用10年目研修の実施
・人材育成基本方針の現状における課題の明確化

アウトカム
・全体方針に応じた判断がとれ、他分野（他部局）にまたがる事業プロジェクトを仕切ることができる、現場リーダーになり得る職員が育成される。
・採用10年目研修受講者が、組織の中の自分の存在意義を再確認・再認識する。

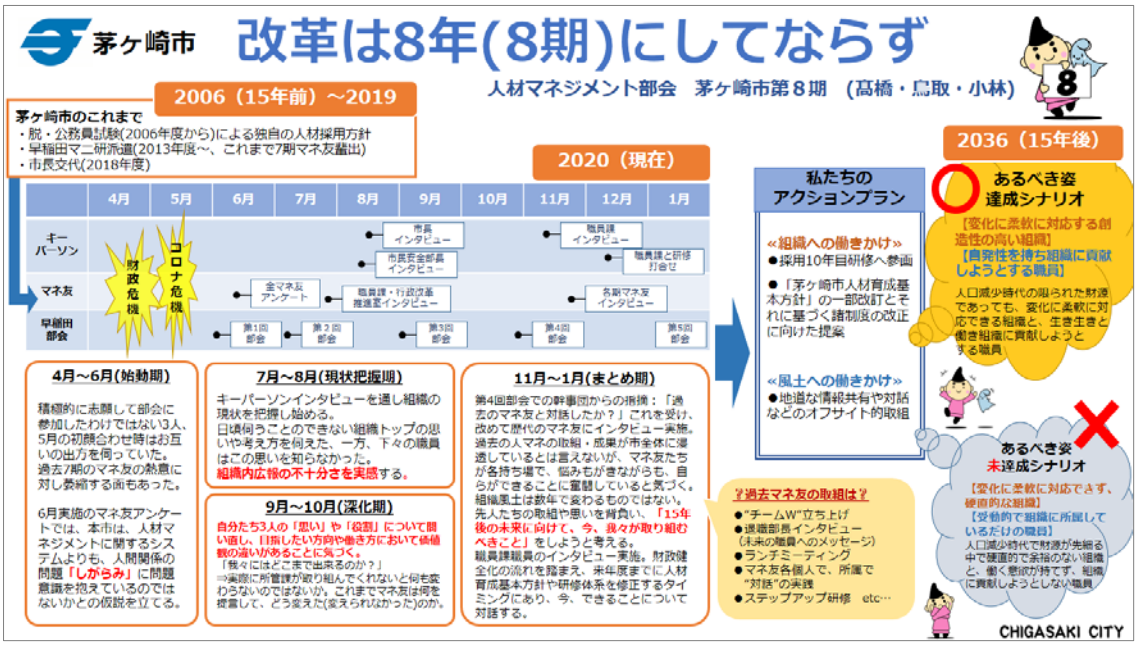
目標設定

アウトプット
・「茅ヶ崎市人材育成基本方針」の一部改訂とそれに基づく諸制度の改正
例）複線型人事システム改訂

アウトカム
・緊急事態に効果的に対応できる職員が公式に評価されるようになる。
・キャリア選択前に経験制度を活用でき、キャリア選択の納得感が生まれる。
・職責が求める能力を備えた職員が配置できる。
・果たすべき役割に応じた能力を持つ職員が育成される。

3

◆１年の活動を記したポスター



◆他自治体からのメッセージ（投票時のメッセージ記入欄に記入いただいたもの）

・参加年数の長い自治体なので最も人マネっぽいところを見せていると思った。（駒ヶ根市）

・時系列から気づきもシンプルにわかりやすく見やすかったです。また８期にしてならずはまだ２期目の自分たちとして今後続けていく上で、どのような難しさがあるのか今までの取組の成果を含め聞きたいです。（富士吉田市）

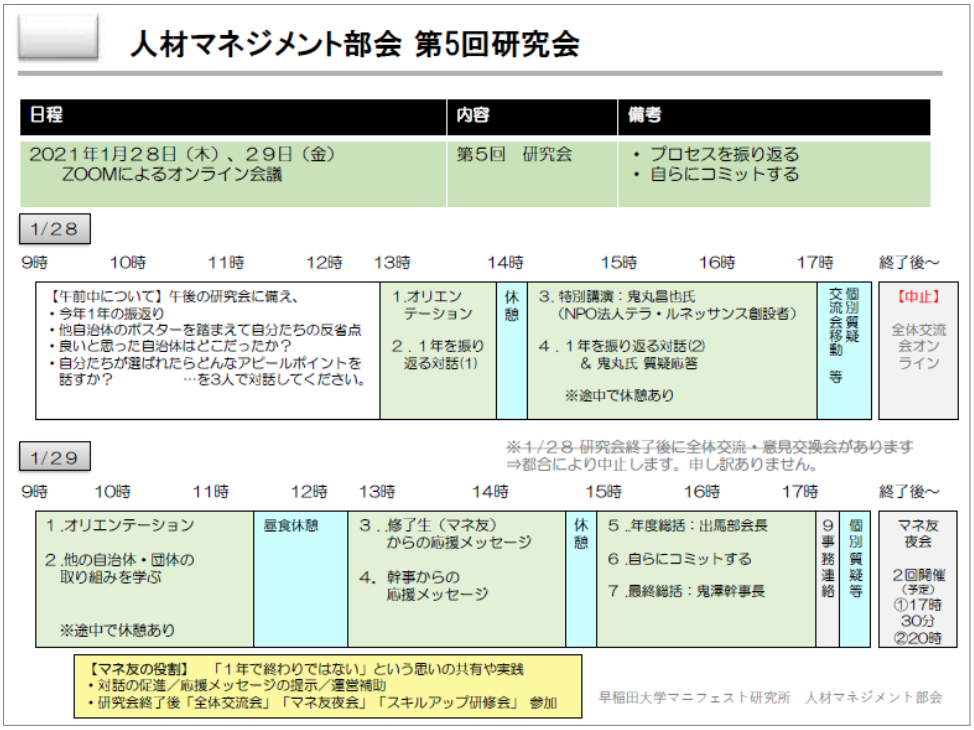
・同じく、適度な色使いで見やすく、どちらも一位としたいです。（酒々井町）

・はっきりとわかりやすいあるべき姿が見やすい（富岡市）

・研修の推移について期別に分けその時期にどういったことを考え行動したのかわかりやすくまとまっていたため。また、他の自治体と異なり達成した場合だけでなく未達成だった場合の状況についても考えられていたため。（島田市）

・見やすくまとまっており、取組内容と目標がきれいにまとまっていると思う。（笛吹市）

【第5回研究会　1月28日（木）・29日（金）】



第５回研究会では、ポスターの事前投票での上位３自治体と幹事推薦自治体がプレゼンテーションを行い、その取組についてグループの自治体と対話を行った。プレゼンテーションをしなかった自治体も含め、組織課題に真摯に向き合い１年間の活動を行った印象であった。第１回研究会の時とは明らかに熱量が変わって対話を行う様子が多々見受けられた。

その他　部会で発信された動画（一部抜粋）

●「鬼澤さんに聞きたい！～集団意思決定の陥る罠？！
対話の質を高めるために」（17:15）
https://youtu.be/ppQyS03h3TQ

●「伊藤ちゃんに聞きたい！オンラインコミュニケーションを考える」（11：55）
https://youtu.be/fD72RSoYQh8

●鬼澤さんに聞きたい!!～人や組織を変えるために必要な３つのこと
https://youtu.be/uU0Xof7Q0ag

●部会 15 周年 特別講演「自治体組織を変革する　新しいリーダーシップ」
出馬 幹也氏（人材マネジメント部会・部会長）（47:24）
https://youtu.be/dsZLduM527I

●丸本幹事に聞いてみよう！「人や組織の強みを活かす！～ストレングスファインダーって？」（17:46）
https://www.youtube.com/watch?v=1MFTqoQcb3M

●「人や組織の強みを活かす！上司や部下の関係改善やチームづくりに活かすためには？」（19:07）
https://youtu.be/Y2lIshVaIjE

（5） 1年間の活動記録

（凡例： ●部会 ■インタビュー ▲県内交流会）

日時	内容（場所）
5月19日（火）13：30～14：30	職員課・第7期との打合せ（職員課事務室）
5月25日（月）14：00～15：00	体験会交流会 （分庁舎1階パソコン体験コーナー）
5月29日（金）14：00～15：30	第1回打合せ（共済会）
●6月1日（月）13：30～17：00	第1回オンライン部会（情報推進課会議室）
6月15日（月）17：30～18：00	第2回打合せ（本庁舎2階環境相談室）
6月18日（木）17：30～19：30	第3回打合せ（えぼし3）
6月24日（水）17：30～20：00	第4回打合せ（えぼし3）
●7月1日（水）14：00～17：00	第2回オンライン部会（情報推進課会議室）
7月20日（月）18：00～19：30	第5回打合せ（えぼし2）
7月30日（木）18：00～19：30	第6回打合せ（えぼし2）
■7月31日（金）16：00～17：15	職員課担当主査・行政改革推進室副主査 インタビュー（公平委員会室）
8月5日（水）18：00～19：30	第7回打合せ（えぼし2）
■8月11日（火）15：00～17：00	市民安全部長インタビュー（市民安全部長室）
■8月13日（木）13：30～14：00	市長インタビュー（市長室）
8月17日（月）17：30～19：15	第8回打合せ（えぼし3）
8月21日（金）11：00～12：00	市民安全部長打合せ（市民安全部長室）
●8月26日（水）・27日（木）	第3回オンライン部会（情報推進課会議室）
9月7日（月）17：30～18：30	第9回打合せ（えぼし1）
▲9月12日（土）19：30～21：00	神奈川県内地域交流会（オンライン）
10月1日（木）16：00～17：15	第10回打合せ（環境相談室）
10月7日（水）16：00～17：00	第11回打合せ（環境相談室）
▲10月9日（金）13：00～15：30	神奈川県内地域交流会（オンライン）
10月13日（火）13：00～15：00	第12回打合せ（共済会）
●10月21日（水）13：00～15：00	第4回オンライン部会（子育て支援課会議室）
11月2日（月）16：00～17：15	第13回打合せ（環境相談室）
■11月10日（火）9：00～11：00	職員課担当主査インタビュー（えぼし2）
▲11月18日（水）13：00～15：30	神奈川県内地域交流会（オンライン）
■11月18日（水）16：00～17：15	マネ友7期生インタビュー（農業委員会室）

12 月 4 日（金）8：45～10：00	第 14 回打合せ（環境相談室）
■12 月 11 日（金）9：00～11：00	職員課担当職員インタビュー 「令和 3 年度研修」
■12 月 11 日（金）13：00～15：00	マネ友 1 期生インタビュー
■12 月 22 日（火）16：00～17：15	マネ友 3 期生インタビュー
■12 月 23 日（水）16：00～17：15	マネ友 2 期生インタビュー
●1 月 28 日（木）・29 日（金）	第 5 回オンライン部会
■2 月 3 日（水）16：00～17：15	マネ友 4 期生インタビュー
■2 月 9 日（火）13：00～15：00	第 15 回打合せ（環境相談室）
■2 月 16 日（火）16：00～17：15	マネ友 5 期生インタビュー
■2 月 17 日（水）9：00～10：00	職員課打合せ（研修室）
■2 月 17 日（水）16：00～17：15	マネ友 6 期生インタビュー
■3 月 9 日（火）10：30～12：00	第 16 回打合せ（環境相談室）
■3 月 10 日（水）15：00～16：30	第 17 回打合せ（えぼし２）

４．考察

「緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿」とは何だろうか。

研究当初、「緊急時」として想定するものは、新型コロナ危機、地震や台風などの自然災害だった。しかし、約１年にわたって研究を進める中で、現在直面している財政危機や、もはや何が起こってもおかしくない変化の激しい現代においては、常に「緊急時」である、と考えるようになった。そして、「緊急時」とは「今、持っている資源と、目の前に見えているものだけで、その場をなんとかしなくてはならない時」だと捉え直すようになった。

「今、持っている資源と、目の前に見えているものだけで、その場をなんとかしなくてはならない時」に、より高いパフォーマンスを発揮して「なんとかする」ために必要なことは何か。それは、手持ちの資源として必ずそこに存在する、限られた「人材」をいかに効果的に活用できるかである。

とはいえ、人材とは、取り扱い方が非常にややこしい資源である。同じ市役所に努める地方公務員で、傍から見れば一見似ているように見えても、個々が異なる価値観や好き嫌いなどの感情を持ち、得意なことや苦手なことがあり、病気や家庭事情など置かれている環境や経験なども違う。それらの個性をプラスに活かしつつ、１つの目的の達成に向けて結集させることは難しい。その意味では、厳しい管理のもとに、パフォーマンスの平準化を目指し、みんなで同じことをさせることのほうがやりやすい。従来型の自治体組織は「担当者が代わっても仕事が円滑にまわること」を重視したシステムを敷いてきた。それは平時においては、至極順当な考え方である。

しかし、人口減（構造的には少子高齢化）、税収減をはじめとし、あらゆる資源が減っていくことが明らかなこれからの時代においては、限られた人材資源の個々の力を、平準化して安定させるだけでなく、さらに個性豊かに活かし、掛け合わせて発揮し、そのパフォーマンスを大いに高めるようなアプローチが不可避であり、必要不可欠なものとなる。

そうした視点から、未来を見据えて、現状をどう整理し、今、何にどのように働きかけるべきかについて、２つの視点から考察した。１つは、制度や業務など全職員に周知され運用される公式なもの（オフィシャル）への働きかけであり、それをここでは「組織への働きかけ」と呼ぶ。もう１つは、制度化などはされていなくても、組織を構成する職員や環境が醸成する雰囲気や集団意識のような非公式なもの（アンオフィシャル）への働きかけであり、「風土への働きかけ」と呼ぶ。

いずれの働きかけも、当然ながら、すぐに効果が目に見えて出るものではない。しかし、「緊急時」をテーマにしながら、即効性のある手段を提示できなければ無意味なのかと言えばそうではない。人材マネジメントはいつの時代にも重要であり、過去から強い意識を持った組織や職員がその都度、工夫や試行錯誤を繰り返してきて現在があり、

さらに続く未来がある。

大事なのは「ありたい姿」を掲げて「そこへ向かおうとする意思」であり、プロセスであると考える。「ありたい姿」から目をそらさずに、そこへ向かう行動をし続ければ、プロセスそのものが組織を強くするものとなる。もちろん、その行動の仕方が間違っていないかとか、違う方向へ向かってしまっていないかなど、常に確認と検証を重ねることが必要である。

本市では、脱公務員試験や人材マネジメント部会への継続的派遣など、独自の人材採用及び育成の取組をしてきた。それらがどのような意義や効果につながったのかは人材育成基本方針の見直し等の議論のなかで、しっかりとした検証が別途必要である。ただ、今回の研究で、そうした本市の人事制度のなかで数年から何十年間と仕事をしてきた様々な職員への率直な聞き取りと対話を行ったことで、個性豊かな人材がそれぞれの「思い」と問題意識を持って、もがきながらも熱心に働いていることが分かった。

それら個々の要素を掛け合わせ、より全体としてのパフォーマンスを高めることをテーマに、２つの働きかけを提案する。

（1） 組織への働きかけ

人材マネジメント部会の学習プログラムの特に優れている点は、自身の目の前の仕事をこなすために効率的な思考・視野に陥りがちな地方公務員に、構成主義的に参加者それぞれの気づきを与えるプログラムとしては非常に優れている。具体的には、次のようなことが挙げられる。

ア　実務とは異なるチームを組ませる点。

イ　組織全体の方針を勉強させる機会、自身とは異なる立場の職員と対話する機会を、自分たちでつくるように行動させる点。

ウ　そこで得た個々の気づきを、さらに多くの人たちと共有させる機会を提供する点。

エ　組織全体のなかでの自分自身のあり方を顧みる機会を提供する点。

それらの仕掛けを総合的に組み合わせ、さまざまな気づきを引き出し、それぞれが「組織の中での現在の自分」を客観的に認識することができるようにする。その構造が非常に優れている。全国の自治体とともに行うことで、より広範な視点に触れ、情報交換やネットワークづくりにつながるというメリットもあるが、一方で、全国規模で行うことで内容の一般化傾向が出てしまう面もある。

あらゆる資源が減少していくことが予測される今後、組織の人材育成のための研修プログラムにおいても、予算や機会の投入をこれまでどおりに行うことは困難となるのは明らかである。いかに、組織が自前で投入資源もコンパクトに、かつ充実した内容を実現できるかが重要になる。「教える講師と教えられる受講者と支える事務担当」という根本的な枠組みから見直す必要もあるだろう。そこで、人材マネジメント部会

の研究プログラムの優れた構造から学びつつ、茅ヶ崎市という組織に特化し、茅ヶ崎市職員がそれぞれに「組織の中での現在の自分」を客観的に認識し、他の職員との円滑な情報交換ができる環境づくりやネットワークづくりにつながる独自研修プログラムを提案する。

「採用10年目職員研修」への提案

本市の現在の職員の年齢や階層等の構成や、限られた人員数で、市民や団体の力を引き出しながら、できる限りサービスレベルを落とさず、かつ未来への種まきとなる業務を推進していくために、特に重要なポジションとなるのが、各現場を仕切れる現場リーダー的存在であると考える。該当職員にその自覚を促しつつ、経験と実績を作る機会の提供が必要である。

今後、組織の力を活性化させていくために、経営層や管理監督者が、大きく明確なビジョンを示し、それについてエビデンスに基づいたわかりやすい説明によって組織の末端まで行き届く組織内広報を行い、個別の判断はそれぞれの情報が最も集まる各現場に任せ、権限を委譲していくことは当然、極めて重要である。そして、各現場のパフォーマンスを高めるために肝となるのが、多様な利害関係者等の調整をとりながら各ミッション・プロジェクトを仕切ることができる現場リーダーの育成であり、現状の階層で言えば「主査」「副主査」という層がキーとなる。

そこで、各現場の仕事の仕方を覚え、十分に慣れた状態となっているが、それゆえに自身の目の前の仕事をこなすために効率的な思考・視野に陥りがちな時期とも言える「採用 10 年目職員」を対象にした一斉研修の実施を提案するものである。具体的な内容として、次の実施要領（案）として示す。

令和３年度　採用１０年目職員研修講座　実施要領（案）

「次世代リーダー育成　研究」

人口減（構造的には少子高齢化）、税収減、職員減…等、急激な構造変化の真っただ中にある本市においては、自律的で持続可能なまちづくりが必要不可欠であり、職員には、従来の枠組みにとらわれない創造的な働き方が求められていきます。

そのような状況で、組織として効率よく最大の成果をあげるために、担当者が個々の能力を最大限に発揮し、その力をチームとして掛け合わせ、さらなる相乗効果を生むような仕事をすることが大切です。次世代リーダー育成研究では、「組織全体の中における自分」の立ち位置を理解し、同僚をはじめ個性豊かな他者とともに仕事を作り上げていく自覚と姿勢、必要な知識・実践手法等について、参加者自ら研究していきます。

１　目　的　　１０年目という節目に、自身のキャリアや他者との関わり方について振り返り、組織の中で自分ができること・できないことについて客観的に認識・把握する。自身に足りないものを把握し、自身がプロジェクトチームのリーダーとなった際に、効果的に業務を進めるために必要な知識や視点について学び、自身のキャリアやあり方を問い直す機会とするとともに、次世代リーダーとしての自覚を促す。

２　目　標　　受講者が、本研修を修了した時点で次のことを習得できるようにします。

① 茅ヶ崎市役所が行う業務全体のなかで、自身が知っていること・知らないこと、できること・できないことについて、客観的な視点で認識できるようになる。

② 異なる立場の人たちから構成されるチームのリーダーとなることを想定し、組織の力が最大限に活かされるあり方について提案し、実践できるようになる。

３　対　象　　採用１０年目になる職員（令和３年４月１日現在）

４　日　程　　全５回（５日間）　令和３年７月～令和４年１月

５　場　所　　茅ヶ崎市役所　本庁舎５階　研修室

６　内　容　　カリキュラム（案）のとおり

７　講　師　　庁内講師

８　その他　　事前課題の作成・提出、さらにそれらを研究資料としてまとめ、受講者に配布する等の作業も求める。

【カリキュラム（案）】

<table>
<tr><th>日　程</th><th colspan="3">カリキュラム（第１回）
研究目的の共有と強い動機づけを行う。人材育成基本方針と自課の実態を考える。</th></tr>
<tr><td>７月●日
９時３０分～
１７時００分</td><td>※事前準備として「茅ヶ崎市職員の人材育成基本方針（改訂版）」を印刷し、感想をまとめてくることを課す。
※ランダムにグループ化した、３人１組のチームで、席につく。

１　研究の趣旨・進め方・全体の工程説明　（職員課）
３人１組のチームで最終成果物として「限られた経営資源を活かした、市政運営のために自分たちが今行うべき取組（仮）」について、「１年間の取組」とともにまとめたプレゼンシートを提出、発表する。
プレゼンは市幹部が審査し、優秀３組までを最終日に発表することを伝える。

２　市長（幹部）講話
市のビジョン、採用 10 年目職員に望むこと、本研究で期待することについて。

３　チーム内対話
自己紹介と、事前課題「人材育成基本方針」の感想について、３人で自由に話し合う。
※以下、話し合いの経過は誰かがメモをするようルール化しておく。</td><td>休憩</td><td>４　講義「人材育成基本方針」について（職員課）
「人材育成基本方針」のねらいや、各階層に求めることなどを説明。茅ヶ崎市職員の「あるべき姿」を共有。

５　チーム内対話
「４講話」をふまえ、自身が所属している職場環境、自分自身の働き方はどうかについて、３人で自由に話し合う。
グループごとに話し合ったことを発表。

６　第１回課題の発表（職員課）
次回までに、「どんなテーマを持って仕事をしているか」について、所属課で職責の異なる職員に聞き取りをし、まとめてくる。
（個人ワーク）
（課長・係長・部下、何人でも構わない）。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>日程</th><th colspan="3">カリキュラム（第2回）
自分以外のさまざまな立場の職員の仕事観を知り、自分自身のあり方を顧みる</th></tr>
<tr><td>8月▼日
9時30分～
１７時００分</td><td>１　第２回の全体像を説明（職員課）

２　チーム内対話
第１回の課題について、３人で発表し合い、自由に話し合う。

３　別チームのメンバーとシャッフルして、話し合う。
他のチームの個別職員のものも共有し、全員分を読むことはできるようにする。</td><td>休憩</td><td>４　講義
（１５年目～２０年目くらいの主査・担当主査・課長補佐級の職員）
自分たちが数年後にはそのような立場になるベンチマークとなる職員が、１０年目の頃どんなことを考えていて、現在、どんなテーマをもって仕事をしているか」を語る。

５　チーム内対話
午前中の対話（２・３）、午後の講義（４）を振り返って、「自分自身がどんなテーマで仕事をしているか。今後どんなふうにしていきたいと思うか」について話し合う。

６　第２回課題の発表（職員課）
短期的な視点で自分が今、職場でどんな仕事の仕方をしていきたいか。中期的な視点で、今後どんなキャリアをつくっていきたいか、そのためにどんな仕事をしていきたいか、「ありたい姿」に近づくために、自分に足りないものや課題をまとめてくる。
（個人ワーク）</td></tr>
<tr><th>日　程</th><th colspan="3">カリキュラム（第3回）
自分自身の働き方と、組織全体（市全体）の関係性を考える</th></tr>
<tr><td>10月▲日
9時30分～
１７時００分</td><td>１　第３回の全体像を説明

２　チーム内対話
第２回の課題について、３人で発表し合い、自由に話し合う。

３　別チームのメンバーとシャッフルして、話し合う。
他のチームの個別職員のものも共有し、全員分を読むことはできるようにする。</td><td>休憩</td><td>４　講義「市の最新財政動向」
「市の総合計画に係る最新動向」
（財務部・企画部）
市全体の最新の経営方針を知る。

５　第３回課題の発表
１月に最終プレゼン「限られた経営資源を活かした、市政運営のために自分たちが今行うべき取組（仮）」を提出するための、課題整理を行ってくる。
（チーム３人でのワーク）</td></tr>
</table>

日程	カリキュラム（第４回） 最終プレゼンを作り上げるグループワーク		
11 月■日 ９時 30 分～ 17 時００分	１　第４回の全体像説明（職員課） ２　第３回課題について、全チームのものについて、職員課や幹部からコメントをもらい、共有する。	休憩	３　プレゼンシート作成作業 （グループワーク） ４　まとめ（職員課）
日程	カリキュラム（第５回） 最終プレゼンテーション		
１月★日 ９時 30 分～ 16 時 30 分	１　第５回の全体像説明（職員課） ２　研究発表 全チーム　プレゼンを行う。 （幹部も聞く）	休憩	３　研究発表の続き 全チーム　プレゼンを行う。 （幹部も聞く） ４　チーム内対話 全５回の研究を振り返って、３人で自由に話し合う。（その時間の間に優秀チームの審査・決定） ５　優秀チームの発表（幹部から） ６　各チームから振り返り発表 ７　まとめ（職員課）

（2） 風土への働きかけ ～「チャーミング」な組織へ～

課題のアクションプランを作成する過程で、組織改革のためには、組織や個人の「あるべき姿」を新たに描く必要があるのではないかと考えた時期があった。しかし、市の過去からの取組を研究していくうちに、次第にそれは既存の「人材育成基本方針」で示されているビジョンそのものであることに気づいた。そして、本市にはすでに、人材マネジメントに関わる多くの制度自体は整備されている状態であると気づいた。

「人材育成基本方針」に基づき、足りない要因を検証し、そこを埋めるように、組織的に職員全体のレベルアップを図るマイナーチェンジ的取組は必要である。しかしながら、それ以上に、そのような取組に自然と取り組んでいこうという雰囲気が各職場に自然と流れている、ということも重要であろう。要は、制度等の理解や運用、浸透のレベルの問題である。

今年度我々３人の派遣をもって、これまで本市から人材マネジメント部会に派遣された職員は２４名となった。基本的に同じ内容のメソッドや考え方について、体験を通して学んだ経験のある職員が、本市には「もう２４人いる」ということである。それは全職員数の１％を超える割合となり、また、その２４人は令和３年３月現在、全員が退職することなく茅ヶ崎市職員として在籍している。それは見方によっては、取るに足らない当たり前のことのように思えるかも知れない。だが、これだけ先の見えない苦しい時代に、それぞれの考えや継続している理由は違えども、全員がまだこの組織で働くことを止めず、市を良くするための仕事を続けているという「前向き」な事実が存在するということである。

人材マネジメント部会での研究を通して学ぶことはたくさんあった。そして、そこで教えられるロジック等、多くのことが間違っていない。まさに、正論と言える。だが、正論をそのまま振りかざし、情熱そのままに真っすぐにぶつけることが、質の高い「対話」につながるとは言えないだろう。そもそもそのような対話をする準備・土壌が、組織にできていなければうまくはいくはずもない。合意形成のための時間はかかるし、「どうして自分の言うことが伝わらないのか。理解してもらえないのか」という悔しさやもやもやした感情を各個人がコントロールしながら、相手にきちんと伝わる「伝え方」に丁寧に配慮し、考えが対立する相手とも課題の共通点を探る努力をして、はじめて「対話」とは成り立つものだろう。

だからこそ、これからもメソッドを学んできた人材マネジメント部会派遣者を中心に、職員一人ひとりが、質の高い対話を実現するための姿勢やスキルを身に着ける努力をしなければならないだろう。幹事団のお一人が「ネットワークとは、面識のこと」「根回しとは、誰も置いていかないようにすること」だとお話されていた。深く、豊かなコミュニケーションのためには、人間らしく泥臭いとも言えるような、心遣いが大切である。

人材マネジメント部会派遣で、全国の自治体職員の方々と交流しあらためて感じる

のは、茅ヶ崎という土地が持つ「自由」「クリエイティブ」「ほどよくゆるい」といったブランドイメージである。市民も職員もおおらかにのびのびと、自分の得意分野や愛するものを活かしながら活躍している、そんなイメージである。そのブランドイメージに、我々が目指す組織の姿のひとつのヒントがあるのではないだろうか。

自立した個人が批判し合い高め合うことが当然という前提で議論をする欧米型のスタイルに、おそらく茅ヶ崎市役所はなじまない。仮にそのような姿を目指すなら何十年もの時間がかかるとみておいたほうがよいだろう。コロナ禍により今年度は行われていないが、職員旅行やレクリエーション大会など、合理的な思考のもとに活動をする企業等ではDRYに割り切り、十数年前にはなくなっている「旧き良き時代の組織文化遺産」が現在も普通に残っている茅ヶ崎市役所である。

そんなWETな人間関係の良さも悪さも、現在も残し続けているのが茅ヶ崎市役所であると言える。良い・悪いではなく、長い年月をかけて培われ、現在ここに存在するその土台に立ち、お互いを尊重しながら、自由にゆるく対話を重ね、新たなクリエイティブな仕事をしていく市役所ー。そのような、誰から見てもそこで働くことが魅力的だと思える「チャーミングな組織」へ。このビジョンを最後に掲げ、令和２年度の人材マネジメント部会派遣研究を終える。

終わりに

まず、新型コロナウイルス感染まん延により、あらゆる物事が困難に直面する令和２年度において、本研究に派遣いただき、学ぶ機会をいただいたことについて、心から感謝いたします。本当に貴重な経験をさせていただいたと、あらためて実感しています。

混乱する現場をたくさん抱えながらも私の派遣を許可し、決して少なくない活動の時間をくださった所属課のメンバー。派遣職員として選んでくださり、さまざまな調整をとってくださった職員課の皆さん。インタビューや対話の場に、快く協力してくださった組織の皆さん。素晴らしい時間を本当にありがとうございます。

そして、同じチームとしてともに活動してきた小林さん、鳥取さん。それぞれの現場では担当者として業務の中心を担い、本当に忙しいなかで時間を作ってがんばってくれて、ありがとう。こうした長丁場の活動を後から思い返した時、往々にして「もっとできることがあったかも知れない」と反省や後悔が伴うものですが、この１年間においては「この状況で、やれることをやった」と言えると思います。良い仲間に恵まれました。

そんな貴重な経験とそこで得たものを、私たち３人だけのギフトとするのではなく、できるかぎり組織に還元できるようにしよう、というコンセプトで書いたのが、今回の共同論文です。多くの方々にお読みいただき、役立つものになればと願うものです。

人材マネジメント部会での研究活動を通して、学ぶもの、気づくもの、得るものは、きっと派遣者それぞれにとって違います。それぞれが積んできたキャリアや年齢などの違いできっと感じるものも意味も違う、そういうタイプのものだと思います。

だからこそ、部会で私たちが経験した学び・気づきのプロセスを、実際に派遣されずとも読んだ方が少しでも追体験できるようなものにできればと考え作成しました。たとえば、提示した職員研修カリキュラム（案）は、「組織の中の自分」「組織のビジョン達成に向けて自分ができること」について、他者との関係性を見直し、各個人が問い直す機会を生む要素で構成しました。外部からの講師を呼ばずとも、組織の限られた自前の人材の力を活かし、参加者全員で学び合うことができることも意識しました。

同論文は、事務局から提示されたお題に対して、３人が必要な文献を洗い、話をお聞きしてみたいと思う方々に聞き取り等をしたことを素材に作りました。つまり、職員全員にアンケート調査をしたわけでもなく、あくまでも、私たち３人を中心にした目線で組織を捉えた一つの「見方」「意味」によって構成された、組織を考える「たたき台」のようなものだと思っています。だからこそ、この論文がたくさんの方々の対話を生むきっかけとなれば、とも思っています。個人としては、これから質の高い対話を実現するための姿勢やスキルを身に着けていくことを、自分なりに意識しつつ。

髙橋　知

令和元年度末に職員課担当者から、「来年度、早稲田大学人材マネジメント部会に参加してほしい」と打診があったときは、正直なところ「私でいいのだろうか」「何故私が・・・？」という戸惑いの気持ちでいっぱいでした。

本市はこれまでに７期に渡りマネ友を輩出しています。「人材マネジメント部会」や、マネ友から派生した庁内自主研究グループである「チームW」といえば、庁内でも指折りの優秀な先輩方が多数在籍しているというイメージが既にありました。一方、私はといえば、人事異動の意向調査で特に派遣を希望したわけでもなければ、組織改革や人材育成などに熱心で自己研鑽への意識が特に高いような職員ではありませんでした。

このように、当初は積極的に参加したわけではなく、「何故私が・・・？」と困惑すらしてしまったような私でしたが、各部会で事務局から提示される事前課題に向きあい、ともに派遣された髙橋課長補佐、鳥取副主査との対話などを通じて、普段の日常業務や通常の研修では得難い経験をすることができました。特に、「人材マネジメント部会」という看板を背負って、庁内キーパーソンインタビューができるという幸運に恵まれました。職員研修という枠のなかで、「組織のなかで働くとはどういうことか」「より良い組織とはどうあるべきか」ということについて考えるきっかけを与えられなければ、こうしたことを真剣に考えず、漫然と日々の業務をこなすのみであったと思います。

本文中で、採用１０年目職員を対象とした研修を提案しましたが、奇しくも私は令和３年度に採用１０年目を迎えることとなります。こうしたタイミングで、仕事に対する向き合い方について時間をかけて見つめなおすことのできる機会を与えられたことに感謝します。

また、一年間の活動を共にした髙橋課長補佐、鳥取副主査に厚くお礼申し上げます。特に上半期には、新型コロナウイルスへの対応で業務多忙となってしまい、時間外に打合せをせざるを得なくなるところをご対応いただいたり、課題提出に向けた事前研究をおろそかにしてしまった分をフォローいただいたりと、チームメイトとして常にバックアップしていただきました。

最後に、幹事の皆様、事務局の皆様、神奈川県内はもちろん、全国の他自治体からの参加者の皆様、インタビューに快く応じていただいた市長はじめ庁内の皆様、そして、快く送り出してくださった保険年金課の皆様にあらためて感謝申し上げます。

小林　遼

この１年間の活動は、新しい出会いに加え、自分の内面に都度問いかけるような刺激を与えてもらったように感じています。今まで、迷いながら自分で良かれと思って行っていたことに自信をつけさせてくれる言葉や、もがいていた場面におけるヒントをもらえる場だったように思い、本研究に参加できたことを感謝しています。

今年は所属課においても、新型コロナウイルス感染症の影響から例年になく新規施策を早急に打ち出さなければいけない「緊急事態」の年でした。施策立案においても人間関係においても、「人材マネジメント部会」を所属課で実践しているような気持ちを少なからず感じていました。どんなに仕事熱心な職員たちが集まっても、ストレスを感じやすい状況において、人間はモチベーションを保ち続けることは非常に難しい。そして、心の余裕がなくなった時こそ、「なぜ自分ばっかり」を始めとする「やらされ感」や、メンバーや組織への不満を抱くという悪循環に陥りやすいのではないかと感じました。だからこそ、平時からコツコツと対話などを通して信頼関係を築いておく必要がありました。起きている状況下で自分の立場を理解し、人任せにせず、考えて、動き、対話し、寄り添い、「人」を理解したときに、やっと本当の信頼に繋がるように感じました。

共に研究をした髙橋さん・小林さんについても、１年間を通して研究の話やそれ以外の話もすることで仲が深まっていったことが、この研究の一番の宝のように思います。業務外の仲間ができたことが息抜きでもあり、励み・楽しみになりました。経験も違うお二人の話を聞いていると、とても刺激になり、自分自身の成長につながったことを、とても感謝しています。一緒に研究ができて本当によかったです。

私たちの組織は、様々な価値観を持った人の集まりだと感じますが、どちらかが正しいのではなく、どちらも正しいのだと思います。それぞれの得意な分野を生かし、補い合いながら共存するために、歩み寄る努力は常に必要かもしれません。良い組織を作る一助となれるよう、自分も意識しながら仕事をしていきたいと思います。

人材マネジメント部会の１年を終了するにあたり、参加のきっかけをくださった職員課の方々、貴重なお話をしてくださった幹事の皆さま、オンラインという初めての試みにも関わらずスムーズな運営をいただいた事務局の方々、他参加自治体の方々、参加を快く承諾してくださった所属課の方々、インタビューに応じてくださった市長をはじめとする庁内の皆さま、一緒に取組んだ２人のメンバーに心から感謝を申し上げます。

鳥取　慶子