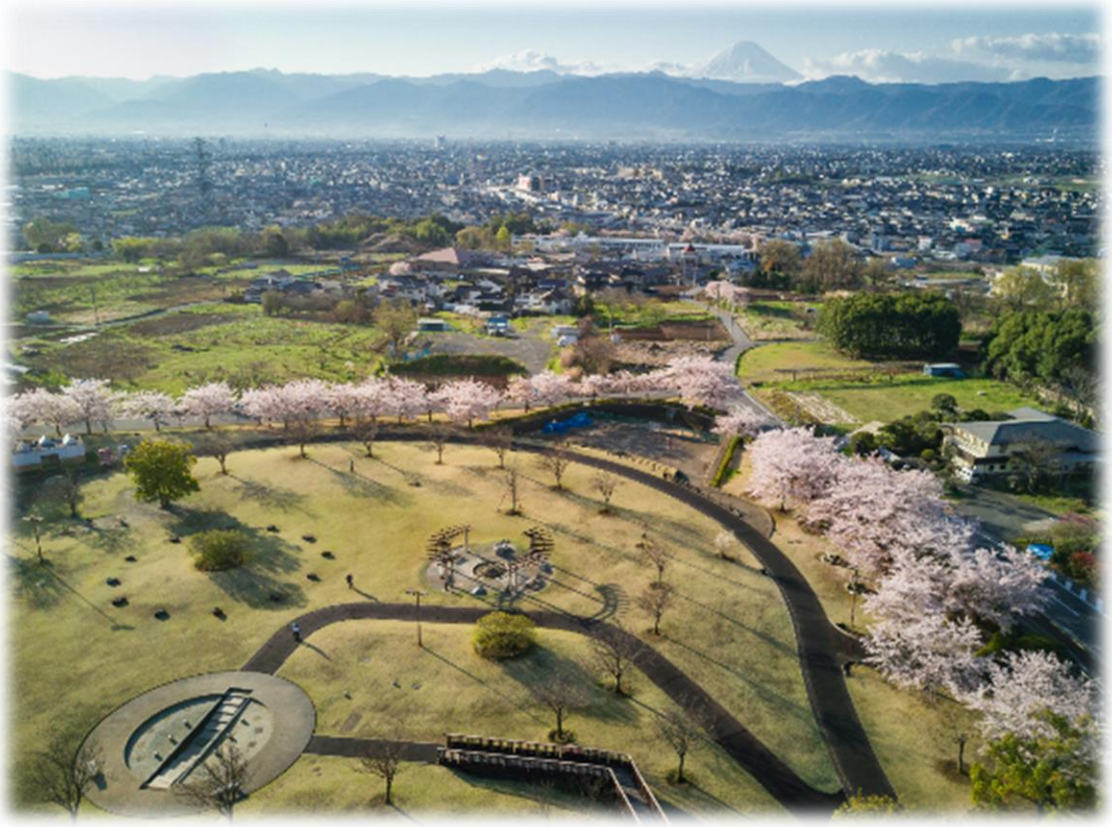
早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
甲斐市共同論文



都市計画課整備係　中嶋　兵庫

障がい者支援課自立支援係　石川　和紀

経営戦略課政策戦略係　渡辺　拓

目次

【はじめに】 1

【甲斐市の紹介】 1

【甲斐市と早稲田大学マニフェスト研究所】 3

【活動の経過】 4

【現状分析、課題】 6

【あるべき姿、取り組むべきこと】 １０

【対話の創出】 １１

【第１回ワークショップ】 １１

【第２回ワークショップ】 １２

【次年度に向けて、目指す状態と創り出したい変化】 １４

【参加者からのコメント】 ２２

【はじめに】

この論文は、令和３年度に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甲斐市より参加をした３名が１年間の活動成果をまとめたものである。

【甲斐市の紹介】

甲斐市は、北部の豊かな森林資源や自然景観を有する中山間地域と、南部の住宅地と農地が混在する平坦な市街化地域という、異なった２つの顔を持っている。北部地域は昇仙峡などの景勝地を有し、自然条件を利用した果樹栽培やワイン醸造なども行われており、一部は秩父多摩甲斐国立公園に指定されている。一方、南部地域は、歴史的に度重なる釜無川の氾濫とそれを鎮める信玄堤に象徴される人間の知恵と努力が肥沃な土壌を生み、今でも豊かな農作物を育んでいる。また、地理的、交通環境、良好な景観などの有利性から住宅地としても発展をしてきた。富士山や八ヶ岳、南アルプスの山々が優美な姿を見せる眺望は甲斐市を代表する景観となっている。

東京から約 100 ㎞という位置や中央自動車道と中部横断自動車道が接続する交通環境は、東京圏・東海圏との移動時間の短縮や他の圏域とを結ぶ役割を担っている。（次頁図参照）

甲斐市は、平成16年（2004年）９月１日の合併後、「緑と活力あふれる生活快適都市」という将来像を掲げ、その実現を目指して、旧３町（竜王町、敷島町、双葉町）の融合・一体化を図りながらまちづくりを進めてきた。

市の人口は住民基本台帳では、平成21年（2009年）に74,265人に達した以後、一時人口は微減傾向となったが、現状では微増傾向となっており、平成27年（2015年）９月現在で74,874人、平成31年（2019年）３月現在で75,467人に達している。将来的な人口の減少を考慮し、甲斐市人口ビジョンでは、2060年（令和42年）の人口目標約64,000人を目指している。

市の財政状況は、歳入については、自主財源である地方税はゆるやかな増加傾向がみられるが、依存財源である地方交付税は横ばいで推移してきている。歳出については、扶助費の増加が著しく、普通建設事業費の変動が大きくなっており、人件費、物件費は緩やかな増加傾向がみられる。今後の見通しとしては、人口減少・少子高齢社会を迎えるにあたり、想定できる財政規模の範囲でどのような施策や事業を行うことができるかについて、諸課題を整理し、将来を展望し備えておくことが必要である。

住宅街と富士山

日本遺産登録された昇仙峡

★アクセス１時間以内地域

東京方面　中央自動車道利用により八王子 IC（約 94 ㎞）

長野方面　中央自動車道利用により松本 IC（約 90 ㎞）

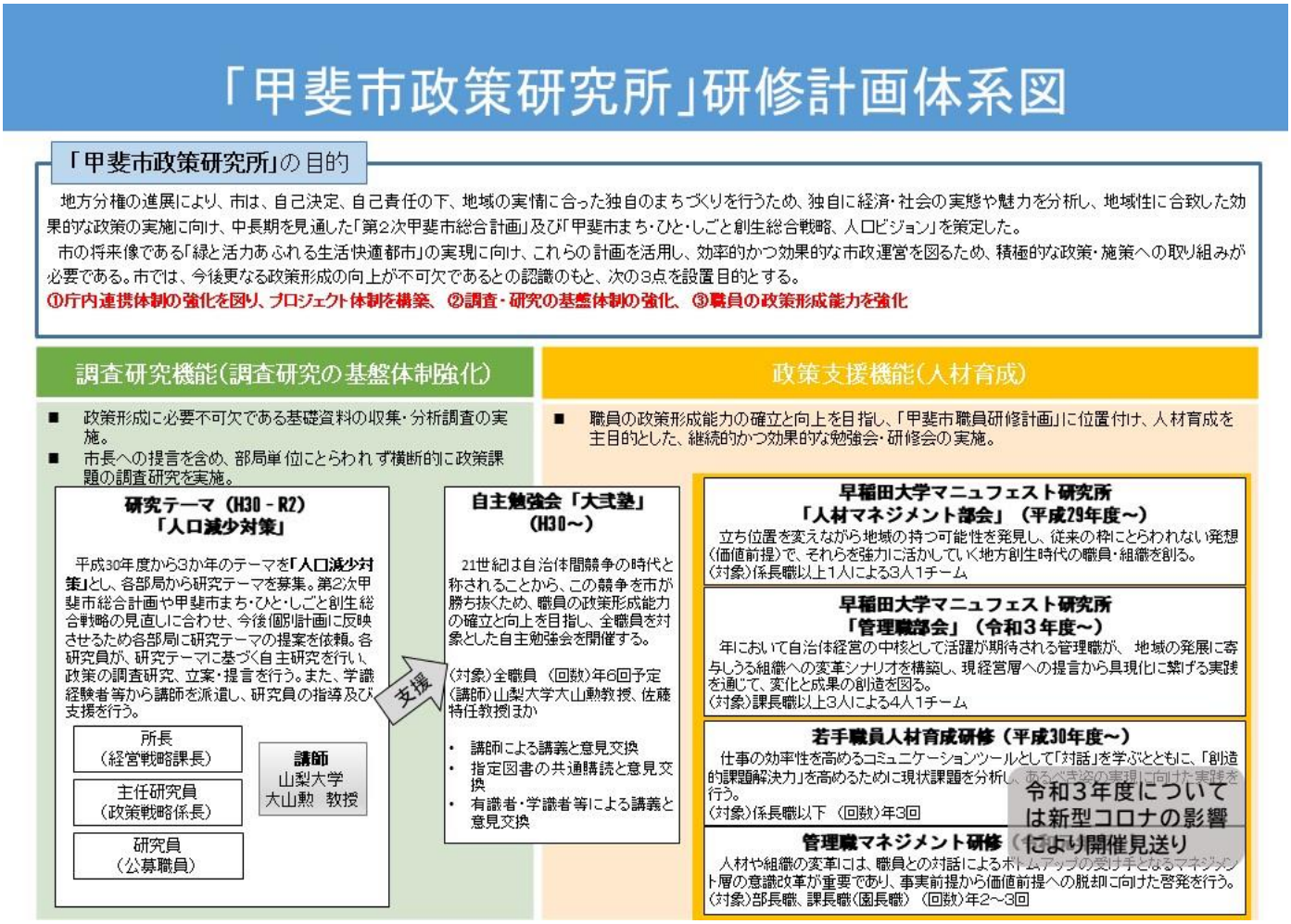
静岡方面　中部横断自動車道利用により新清水 IC（約 73 ㎞）

【甲斐市と早稲田大学マニフェスト研究所】

甲斐市には「政策研究所」という組織がある。「政策研究所」は平成２８年に設置され、効率的かつ効果的な市政運営を図り、地域の実情に合った独自のまちづくりの推進の実現を目的としており、政策課題に取り組み、①調査研究機能と②政策支援機能の２つの機能を有する。①調査研究機能とは、市長への提案を含め、部局単位にとらわれず横断的に政策課題の調査・研究を行う。②政策支援機能とは、職員の政策形成能力の確立と向上を目指すため、職員を対象とした人材育成を継続的かつ効果的な勉強会により実現する。

上記機能のうち②政策支援機能の一環として平成２９年度より早稲田大学人材マネジメント部会に参加をしており、新型コロナウイルス感染症の影響により参加を見送った令和２年度を除き、継続的に参加をしている。令和３年度は、甲斐市として４期目の参加になる。

令和３年度から早稲田大学マニフェスト研究所管理職部会にも課長３名と係長１名が参加をしている。



令和３年度早稲田大学人材マネジメント部会には、第１回研究会から中嶋と渡辺が参加をしており、石川については諸事情により第２回研究会からの参加となっている。

【活動の経過】

日付	取組	内容
4/22	第0回研究会 オンライン	ＺＯＯＭの操作、部会の説明、年間スケジュールの確認 参加にあたっての意気込みを対話
4/27	第１回研究会 オンライン	自分たちの所属自治体への不満と自慢を発表し、対話 10 年後の自治体は今のままで大丈夫かを発表し、対話
5/28	第２回研究会 オンライン	市職員（職位問わず）に組織の在り方（人事制度や人材育成）の課題についてヒアリングし、その結果を発表し、対話
7/26	第３回研究会 オンライン	第２回研究会のヒアリングをさらに深掘りし、10 年後のありたい姿を描き、バックキャスティングで改善手法案を発表し、対話
8/11	山梨県内自治体でのオンライン研究会	自治体ごとにアクションプランを発表し、お互いに意見交換
8/25	第４回研究会 オンライン	作成したアクションプランを幹事団に発表し、アドバイスをいただいた。
10/8	職員向けワークショップの開催	職員に改めて市の課題、課題の根底にある背景をワークショップ形式で対話。意識改革の想いを共有。

日付	取組	内容
10/22	第５回研究会 オンライン	ブラッシュアップしたアクションプランを幹事団に発表し、アドバイスをいただいた。
12/27	職員向けワークショップの開催	人材育成についてワークショップ形式で対話。 意識改革の想いを共有。 アクションプランを発表し対話。
1/5	首長ヒアリング （副市長）	アクションプランを発表し、対話。
1/27 1/28	第６回研究会 オンライン	鬼丸昌也氏の講演 投票自治体、事務局推薦自治体の発表、対話 鬼澤幹事長の講話 北川顧問の講演 出馬部会長の総括

【現状分析、課題】

甲斐市の「人づくり・組織づくり」の現状について、総合計画や人材育成基本方針などの各種計画の確認、キーパーソンへのインタビューを行った。

キーパーソンインタビューでは、人事総務部門の係長、課長、部長、政策部門の係長、課長、部長など市役所内部の中枢組織の人物を中心に幅広い年代・職位の職員と対話を行った。現状に至るまでの過去の経緯も含めてヒアリングを行うことにより、存在する課題の背景まで分析ができるようにした。

市の人づくりの現状と背景・経緯は次のとおりとなっている。

背景・過去の経緯	現状
・人事評価制度について 平成 24 年度に試行段階を経て、平成 25 年度から本格導入 山梨県内の市町村に比べると人事評価制度の導入が早かった。 平成 25 年度に第２次甲斐市人材育成基本方針が策定され、人事評価による人材育成が定められた。現在に至るまで特に大きな改定をされていない。	人事評価を賞与と昇給に反映させている。 人事評価制度の導入から１０年が経過し、職員におおむね浸透しているように思える。また、評価結果についての理解も進んでいる。 毎年制度自体の共通認識を持つため、評価者及び被評価者を対象に人事評価研修を市独自に開催している 【現状に対する不満】 ５段階で評価をするものに対して、数多くの評価結果が「３」になる。絶対評価にすべきなのに、すべての課の評価が終わった後、人事課による評価点の調整が入るため、きちんと評価者の評価が直接反映されていない。 人事評価制度による人材育成という目的は全く無視され、ただの通信簿化している。 【現状に対して、これからどうしていったらいいか】 ５段階ではなく、１０段階にするなど評価を細分化して差がつくようにする。 評価者の評価基準を明確化し、評価方法を徹底させる。

背景・過去の経緯	現状
・人事異動について 平成 25 年度に第２次甲斐市人材育成基本方針が策定され、入庁から１０年で３か所の部署を経験させ、その後のキャリアプランを描き、ゼネラリストかスペシャリストかを描き、異動希望先を記入するような自己申告書を提出させ、人事異動の参考資料にしている。	傷病休暇で休む職員の業務の補填や、組織としてうまく機能してない課をどう立て直すかといった視点が強い人事異動になっている。 特定の人の趣向による人事異動が多くみられる。 【現状に対する不満】 人材を育成するという観点からの人事異動が行われているとは思えない。その場しのぎの人事異動が繰り返されており、職員はコマとして使われているよう。 そのような人事異動が繰り返されて人事異動が「硬直化」してしまい「人材育成」とリンクしなくなった。 【現状に対して、これからどうしていったらいいか】 10 年先を見越したような人事異動がされてほしい。
・職員研修について 平成 25 年度に策定された第２次甲斐市人材育成基本方針では、「職員が自律的に地方分権を担う人材へと成長」しようとする「自学」を基本とし、これを OJT がサポートし、キャリアプランシートによるキャリア開発の過程に組み込まれるとされ、研修により職員の能力はどのように高まり、さらに職員の能力開発により組織の業績（＝市民へのサービス）はどのような形で高まったのかを、人事評価システムとも連携し検証することになっている。	市町村研修所が主催する研修等に職員は必ず一人１研修参加し、参加後には効果測定シート（レポート）を提出することが義務付けられている。 【現状に対する不満】 「自学」というところに自分の意欲は関係なく、強制的な形で何かしら参加しなくてはならない。義務的。 効果測定シートをキャリアプランの形成に使用すると人材育成方針ではうたっているが、一度もそのような使われ方をしているのを見たことがない。 【現状に対して、これからどうしていったらいいか】 職員の意欲を尊重し、自ら研修に参加するという形に変更すべき。職員全員に使用している研修費を研修がより必要な部署に割り振ることで、より一層キャリアアップにつながると考える。

現状と背景・経緯をキーパーソンインタビューでヒアリングをする中で、現状でよい人づくりが出来ているという考えの方は少なかった。制度として枠組みを作ってはいるものの、描いたとおりに運用が出来ていなかったり、成果が想い通りに出ていなかったりという現状が浮かび上がった。また、対話をした職員で管理職の職員は、課題と思われることをおっしゃってくれたが、過去に改善に動いた経緯は見えなかった。

そういったことを踏まえて、なぜ改善に動かないような組織になってしまったのか、チャレンジできない組織になってしまったのか、その原因について対話を繰り返すことで深掘りすることとした。

深掘りをしてみて、組織内にある２つの問題点が挙がってきた。

① 事業の開始や展開に関して、生活者起点の視点（住民目線）ではない。

原因

- 職員として、「地域住民のため」ではなく「目の前の仕事」をどうにかこなすという状態になっており、業務に追われて、市民のことをきちんと考えらえるような状態ではない。
- 組織として、チャレンジできる組織となっていない。予算、時間、人的な制約を理由に、職員は内向き（経営層、議会、庁内調整）な仕事に追われ、できない、やらない、させてくれない、やっても無駄という雰囲気が庁内に蔓延している。
- 前例踏襲が当然になっており、無難で簡単な方向にしかベクトルが向かない。

② 意思決定の際に、首長などの幹部職員の顔色を伺うという風潮・風土があり、スピード感と決断力に欠けている。

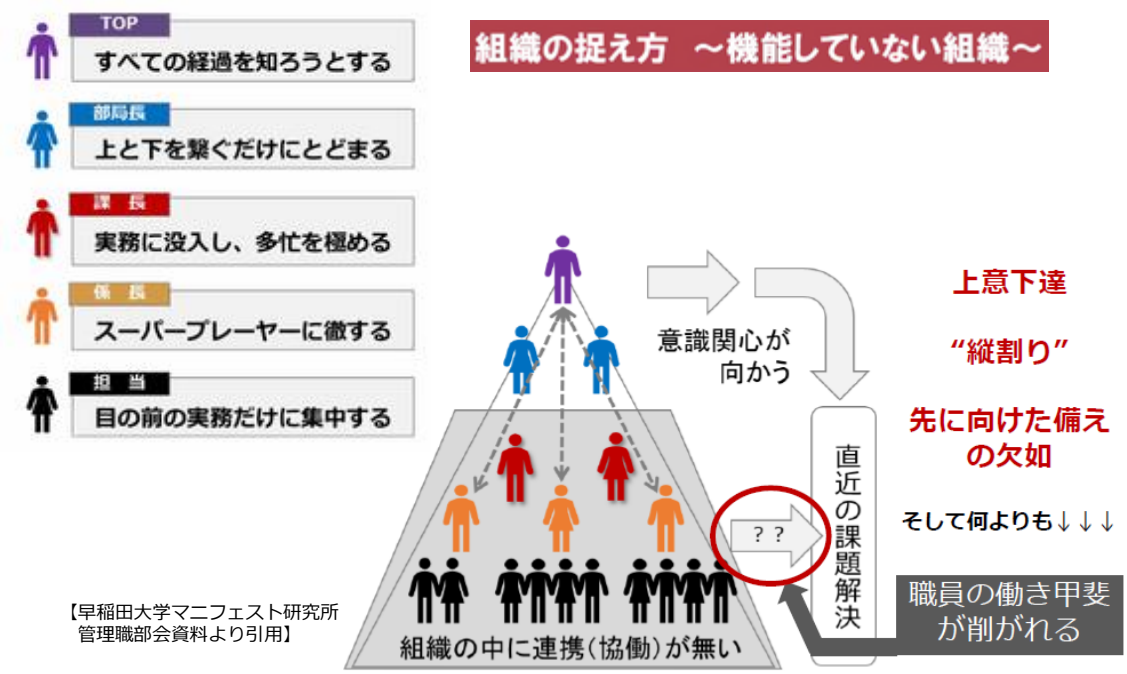
原因

- 職員として、日ごろからのコミュニケーションが不足している。コミュニケーション不足により相手の考えが理解されておらず、意思統一がされていない。
- 組織として、管理職や幹部職が部下の意見を聞く機会も制度もない。
- 何かを変えようと思ってもどうせ上に覆されて終わるというあきらめ感の蔓延。

市役所内部の組織は部会で示されたような『機能していない組織』にまさに当てはまってしまう。

現場は目の前の業務に追われ、仕事に対するやらされ感、無駄な仕事と思っていながらも改善しようとしてもどうせ何も変わらないと思ってしまうあきらめ感の蔓延が疲弊をもたらしている。目の前の仕事に追われ、「生活者起点の視点」は養われず、そのまま年齢を重ね、職位はほぼオートマチックに上がっていく。

管理職は業務や組織をマネジメントするスキルを養わずに職位があがっているため、実務のプレーヤーがそのまま職位があがっただけになりがちである。そのため、重要な意思決定をする際に、決断力に欠け、経営層に判断を委ねてしまうような風潮が生まれている。また、マネージャーとしてのスキルが備わっていないため、実務に片足を突っ込んだまま管理職として業務を行っている状態である。それにより、多忙で部下の意見を聞く余裕もなく、自分の部署の仕事を進めることに精一杯で縦割り意識が強く、他部署と意思統一を図ることが困難で、部署間で協働により新たなことにチャレンジするようなチームが生まれる土壌が無い。



【早稲田大学マニフェスト研究所
管理職部会資料より引用】

【あるべき姿、取り組むべきこと】

現状分析から課題を捉え、課題解決のために組織としてあるべき姿とそれに向けて取り組むべきことを考えた。市は「まちづくり基本条例」を定め、【協働のまちづくり】を掲げているが、内部の組織で協働が出来ていない組織が果たして外部の組織と協働が出来るだろうか。まずは内部の改善をする必要があるのではないか。このように考えたことから、次の２つの変化が必要だという結論に至った。

「業務改善」と「意識改革」

- 管理職が主導となり既存事業の改善、縮小、廃止し時間を作る。
- 職員が組織横断的にチャレンジできるプロジェクトチームや研究会などを立ち上げ、参加できる環境を整える。
- 新しい公共の在り方について職員や住民が学ぶ必要がある。職員同士の対話や市民と対話をし、生活者起点という目線を改めて養う。

市としての「意思統一」。

- 市として何をしたいのか何を目指しているのかを共有するため、職員同士の対話をする機会を増やす。上司は現場を知り、部下は上司の考えを知り、現場の人間と責任者の認識のずれをなくす。
- 風通しの良い職場環境を作る。階層研修等で同年代の研修は実施されているが、他の世代と議論をするような研修を実施することにより、考える力、伝える力、聞く力を養い、対話のきっかけを作る。

【対話の創出】

創出すべき変化を認識したところで、自らが起こすことが出来るアクションは何か。令和３年度の甲斐市から人材マネジメント部会に参加しているメンバーは、全員３０代半ばで、役職も入庁してからの年数も全体の中間あたりに位置する中堅職員である。全職員約 460 人にある程度名前と顔が知られており、役職が上の方にも、後輩にも話をするにはちょうどいいポジションにいる。こういった立場を利用し、多くの人をつなげて「対話」を創出することが自分たちに出来ることではないかと考えた。

「対話」をすることの狙いは、次のように設定をした。

・バックキャスティング的思考の広がりの創出

・年齢や職位の違う人をつなげ普段から話をしやすい関係の創出

・建前ではない本音を言える場所の創出

多くの方と幅広い年齢の方を集めるため、形式は「ワークショップ」とし、職員に共通するテーマを設定し、業務時間中に開催することとした。

職員向けのウェブ掲示板で周知をし、さらに個別に過去の人材マネジメント部会参加者や若手から管理職まで職員のところに出向き、参加を打診した。

【第１回ワークショップ】

開催日時　令和３年 10 月８日　午後２時から４時

参加者　５０代課長職男性職員（２名）４０代男性職員（１名）、３０代男性職員（３名うち新人職員１名含む）、２０代男性職員（１名）

テーマ　「今の甲斐市ちょっと変えてみませんか？」

ちょっと違う視点から一緒に甲斐市の現状について本音で考えます。

事前に「市としての課題」、「課題に対して行うべき取組」、「行うべき取組の実現に向けて」をシートに書き込んでもらった。

ワークショップに入る前に、令和３年度人材マネジメント部会参加者からバックキャスティング的思考の重要性を大谷翔平選手の目標達成シートの話を例に出すなどして説明をした。その後、市役所内部の課題やまちとしての課題について対話を行った。

参加いただいたメンバーにとったアンケートからは、「係や職責の違う職員同士で、忌憚のない意見を話し合えたことにより非常に有意義な場になったと思う。市政に対して各々の考えがあることもわかり、大変参考になった。組織に対する目標や意識改革に対する想いを共有するという意味でも継続的にこういった機会を作ってほしい。」といった回答をいただいた。今まで「対話」をするという機会が全くと言っていいほど無く、新鮮な場になったようであった。ただ、集まったメンバー以外の職員が参加してもらうためには、参加した方から声をかけてもらったり、議論しやすいテーマ設定にしたり、オフィシャルではない形式での集まりも開催をしたりするなどの工夫がもっと必要であると感じた。

第１回ワークショップの様子

【第２回ワークショップ】

第１回ワークショップの反省を踏まえ、第２回ワークショップを開催した。開催にあたっては第１回と同様の狙いを設定し、参加者の職位の拡充や女性の参加を目指し、令和３年度人材マネジメント部会参加メンバーで声がけをした。また前回の開催時間が少し短く議論がもう少し深掘りできるとより面白いという意見もあったため開催時間を１時間延長した。前回のテーマ設定が大きなテーマ過ぎた部分もあったため、的を絞ったテーマ設定とした。

開催日時　令和３年 12 月 27 日　午前９時から 12 時

参加者　５０代課長職男性職員（２名）、４０代男性職員（２名うち１名係長職）、４０代女性職員（１名）、３０代男性職員（２名うち新人職員１名含む）、２０代男性職員（１名）

テーマ　「職員の人材育成について考えよう」

甲斐市人材育成基本方針を読んだことありますか？

市の求める職員像、組織の在り方って知っていますか？

テーマを人材育成とし、人事課の係長にも参加していただき、現行の制度や計画の解説も交えながら対話をすることが出来た。

対話の中で、今後 10 年の間に求められる職員像について意見を交わした。「これからの市役所業務は職員も減り、ＩＣＴ技術の活用により人の手を介す作業も減っていく。職員は事務的なことのみではなく、より考え、より行動できる職員が求められる」という意見が聞かれ、職員間や住民との対話がより求められることをイメージしている職員がいることが分かり、今の組織にも希望があることを知ることが出来たことが大きな収穫だった。

参加者からは人材マネジメント部会参加者に対して、活動に対する激励をいただいた。３人が変革に向けての活動のスタートのキックオフをするが、活動は誰かに依存して行うような性質では継続は望めない。活動の輪を広げるとともにいろいろな場所で波を起こすことが必要だと感じた。

第２回ワークショップの様子

【次年度に向けて、目指す状態と創り出したい変化】

令和３年度に人材マネジメント部会に参加をし、約１年の間で自分の自治体の職員や全国の自治体の職員の方や幹事団の方と対話をひたすら繰り返した。部会に参加をせずに自分の担当業務を黙々とこなしていく日々では決して得ることのできない経験をした。

部会に参加するにあたり、参加負担金を市費で支出している。市費で支出をしている金額以上の成果を市に還元しなくてはいけないと、令和３年度人材マネジメント部会参加者の３人は集まるたびに話をしていた。「結果を出そう」という意気込みをし、３人で活動をしていた。

１年間自分たちなりに活動をし、市の課題に対するアクションプランという成果物が出来上がった。作成したアクションプランは次のとおりである。

1．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来　　自治体名：　甲斐市

■10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか

・甲斐市まちづくり基本条例に規定される協働の推進がされ、市として協働を推進するための制度や人材等が整備されている。

・市内外の民間企業と協働で取り組むような事業が増えて、「官」中心ではなく「民」中心の事業が多くなる。

・全庁的な目的・意識共有が図られたうえでの施策(課題)が取り組まれる。

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか（財政状況の予測、人口予測などを考えて）※シート2

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　5

2. 10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

自治体名:　甲斐市

■10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか　※シート1

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか（財政状況の予測、人口予測などを考えて）

国立社会保障・人口問題研究所によると2060年には日本の総人口は8,764万人で約2.5人に1人が65歳以上の高齢者になると言われている。
甲斐市人口ビジョンでは、2060年に市の将来人口は65,194人で、日本全体と同様に高齢化が進むと、約26,000人が65歳以上の高齢者になる。
生産年齢人口も当然減っていくことから、まずは、60代を上手く生かさなければ、労働人口が減る。高齢者の割合が多くなっていくので、シルバー民主主義に拍車がかかる。
人材不足を補うため、AIやRPAなどのデジタル技術が確立されることで、サービスは維持されている。
財政見通しや人口推計は現実的だが、有利な起債の発行期限もあるため、継続してウォッチして変えるべきものは変えなければ、既存の問題は誰かがどうにかしてくれるだろうと放置され、他人事のままになっている。

3. これから自治体の果たすべき役割（戦略的な取り組み）

■ 10年後の地域のありたい姿
※シート1

■地域のありたい姿(ビジョン)の実現に向けて、
あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。
※前シートの様な「成り行きの未来」を回避するために、あなたの自治体が重要視して取り組んでいること。

職員として
前例踏襲ではなく、ドミナントロジック(思い込み)を取っ払い、事業の目的や背景を十分に理解し、積極的に民間や市民の声を聴き、新たな価値を創造や生活者起点(住民目線)を考えた仕事を、内部とも外部(民間や市民)とも協働でできる。

組織として
方針決定をする際に、市のありたい姿の共有がされており、幹部職員の顔色を伺ってばかりではなく、全庁的な目的・意識共有が図られたうえでの意思決定がされ、施策が取り組まれる。

4. 人・組織づくりのあるべき姿

■戦略的な取り組み
※シート3

■ 果たすべき役割を実践するための「人材マネジメント」を考える

「業務改善」と「意識改革」

管理職が主導となり既存事業の改善、縮小、廃止し時間を作る。

職員が組織横断的にチャレンジできるプロジェクトチームや研究会などを立ち上げ、参加できる環境を整える。

新しい公共の在り方について職員や住民が学ぶ必要がある。職員同士の対話や市民と対話をし、生活者起点という目線を改めて養う。

市としての「意思統一」。市として何をしたいのか何を目指しているのかを共有するため、職員同士の対話をする機会を増やす。上司は現場を知り、部下は上司の考えを知り、現場の人間と責任者の認識のずれをなくす。

風通しの良い職場環境を作る。階層研修等で同年代の研修は実施されているが、他の世代と議論をするような研修を実施することにより、考える力、伝える力、聞く力を養い、対話のきっかけを作る。

自治体名：　甲斐市　　地域経営をリードするための人材マネジメント部会　　8

5. 人・組織づくりの現状と問題点

取り組む
アクション

人・組織づくりのあるべき姿
※シート4

■ 現状把握 ※最初に記入ください

その場しのぎの人事異動が繰り返されており、人材の育成が進んでいない。

評価基準が明確なものとそうでないものがあり、全体的に評価結果が中間に集中する傾向となってしまい、個々の能力向上に劇的な変化が見られない。

昇任、昇格の人数が決まっている。⇒職位に見合う能力がないまま昇任、昇格。

感染症等の危機が起こると従前の業務も対応できなくなる。

■ 過去からの経緯

人材育成方針を職員が認識、理解していない。

人事評価の結果がダイレクトに給与に反映されることから、評価者・被評価者において平均的な評価になりやすい。

規則で4月1日に設定されるが、退職者に影響される。

危機が起きた時のことを想定していない仕組みになっている。

■ 原因分析

目の前の仕事に手いっぱいでチャレンジ出来る状態ではない。

意思決定の際に管理職などの顔色を伺う風潮があり、決断力やスピード感に欠ける。

市町村合併により出来た職員の年齢バランスの歪みを整えるため、近年大量に職員を採用した結果、経験年数10年以下の職員が4割を占めている。

自治体名：　甲斐市　　地域経営をリードするための人材マネジメント部会　　9

6. 推進力を活かし、抵抗力への対策を考える（フォースフィールド分析） 自治体名： 甲斐市

■変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか

・マネ友（過去に人材マネジメント部会に参加した方々）
変革のための仲間として、変革の輪を広げていく際に所属部署やワーキンググループの中で中心になってもらう。マネ友を中心に課題共有、意思統一をしていく。

・管理職部会参加者
同様の課題認識をしているので、管理職の立場として人材マネジメント部会の参加者が進める変革を上層部に話を持っていく際などにサポートしていただく。

・変革意識の高い若手職員
対話ヒアリングをする中で、組織を変えたいという思いを持っている若手職員がいたので、ワーキンググループに参加を打診し、変革の仲間として一緒にアクションを起こしてもらう。

6. 推進力を活かし、抵抗力への対策を考える（フォースフィールド分析） 自治体名： 甲斐市

■予想される抵抗力は、どこ、誰、どんなことが考えられるか。それに対する対策をどう考えているか。

・変革に前向きでない管理職
今までの人事のあり方であきらめ感が根底にある管理職は変革に対してもあきらめ感があると思われる。それに対し、管理職部会参加者の管理職から対話の機会を創出してもらい、対話を通じて変革意識の高揚、仲間の存在の認識をしてもらう。

・新たな取り組みに対して批判から入り何も知ろうとしない職員
独自も含めて築いてきたグループ等があり、対案がなく、とりあえず反対しかしない。そういった職員には進んでこの部会に参加するように人事課を含めてアプローチし、当事者になって中からその人の思うようにしてもらう。自分事として問題を捉えてもらう。今は面倒かもしれないけど、将来の自分にとってとても有意義なことをしているということを実感してもらう。

7. 現状からあるべき姿に向けての作戦（アクションプラン）の段階図　自治体名：甲斐市

■まず取組むアクション

・担当している業務のプロセスを見直しをして再構築。
・堅苦しい会議といった場所ではなく、ランチミーティングやちょっとした会食などで管理職や幹部職と対話をする。

□目標設定 次の段階に進むための基準

アウトプット アクションの結果
・抱えている業務が効率化し、余裕が生まれる。
・形式張らない場での肩ひじ張らないコミュニケーションができる。

アウトカム アクションにより生じる成果(変化、効果)
・業務の簡略化により、余裕が生まれ、新たなチャレンジや対話に時間が割けるようになる。
・話をしやすい関係性の構築がされ、風通しの良い職場環境が生まれる。

■次に取組むアクション

・新入職員のプレゼン研修等、同期や同年齢との研修ではなく、部長から若手職員まで幅広い年齢層での勉強会を実施。勉強会は業務時間内で実施をして、年間を通して定期的に行う。

□目標設定

アウトプット
・管理職等、ベテラン職員は、行政職員としての仕事の進め方や行政職員としての意識を若手職員に伝える。逆に、若手職員の考え方をベテラン職員は学び、若手職員の気持ちを理解する機会とする。

アウトカム
・上司、部下の距離を近くし、コミュニケーションがしやすい関係をつくる。
・あらゆる方との対話から多角的な視点を持った職員が増え、考えのベクトルが増える。

12

7. 現状からあるべき姿に向けての作戦（アクションプラン）の段階図　自治体名：甲斐市

■さらに取組むアクション

- 事業の実施、展開に関して、市民ニーズの把握及び民間との協働による実施
- 所属部署の垣根を超えた横断的なプロジェクトチームによりボトムアップの根拠に基づく政策提言

□目標設定

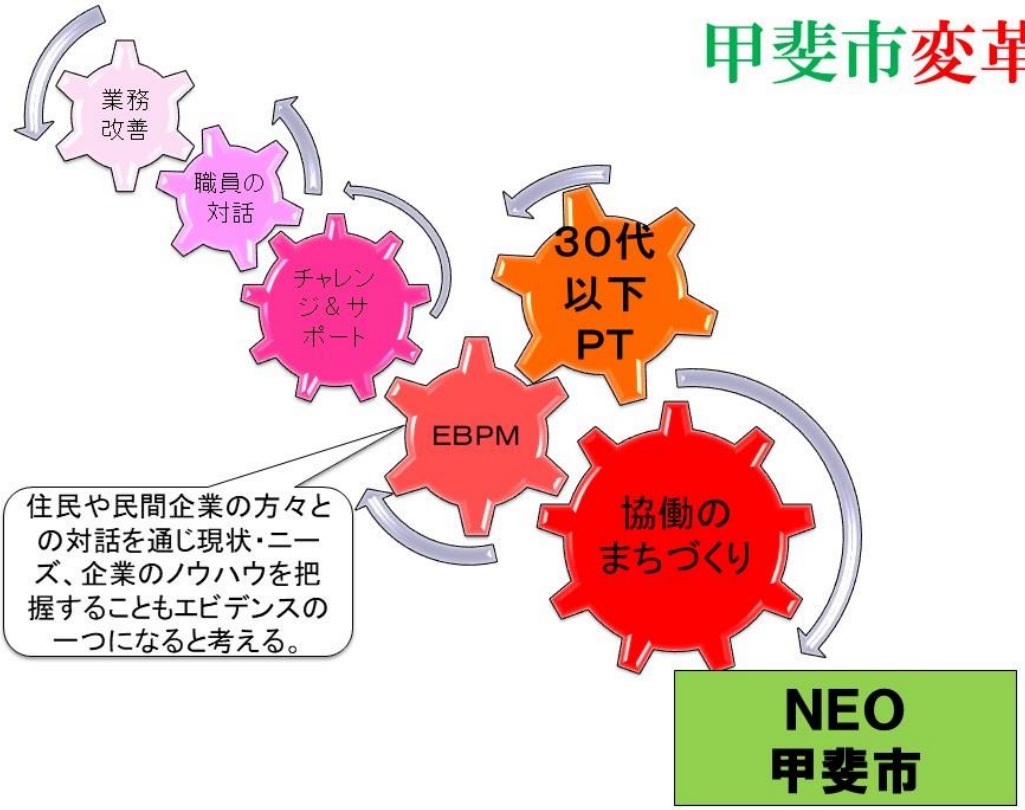
アウトプット
・課（市）として課題と思っていることについて、現状はどうなっているのか、声を上げている人はどのようなことを主張しているのか、主張をしている人の奥にいる声を上げられない人はどのような想いがあるのかを対話を通じ、ニーズを把握する。
市ができる部分、民間の力を借りないとできない部分を業務の中で切り分けをし、両者がフラットな関係の中で業務を協働により進める。
課ごとに仕事を割り振って縦割りで仕事を行うのではなく、課題に応じて、課を横断した30代以下の職員のみでプロジェクトチームを柔軟に組織し、意見集約を行い、ボトムアップの政策提言を行う。

アウトカム
・机上のみで考えられている生活者起点ではなく、リアルな生活者起点の考えを持った人・組織が対話を通じて考えられた事業が展開される。住民満足度の上昇。
民間との協働により、事業の可能性が広がり、より多くのニーズに対応ができる組織となる。

係長以下の職員は、プロジェクトチームでの活動を通じ、個人の判断力や想像力、実行力が向上する。

13

甲斐市変革アクションプラン図解



アクションプラン実行することにより、まずは市の内部で「協働」が実施される状態を創出したい。そのためには、目の前の仕事にしか目が向かないような状態を改善する必要があるため、業務改善からスタートするべきだと考えた。業務改善により、改めて自分たちの仕事が誰のためにしているものなのか、どこに価値を置いているのかといったことに向き合うことが出来る。

市の内部での協働が進むことにより、さらに対話も多くなる。対話が日常的に行われ、より良い事業を展開しようという機運が高まる。対話が増えることで行う事業に関しての目的・意識共有がされ、納得感を持って事業に取り組むことが出来る。また、事業の展開は、３０代中堅若手が主体となり、プロジェクトチームを柔軟に組織する。現状からの変革やチャレンジすることにポジティブな組織となり、若手のチャレンジに対してしっかり上司がサポートをし、あきらめ感を消し去ることが出来る。

市の内部で「対話」と「協働」が当たり前になり、それと並行して市民や事業者とも「対話」と「協働」を実施することが出来る組織になる。

このような状態が令和３年度人材マネジメント部会参加者の１０年後の目指す状態である。

現状は「アクションプランが出来上がって、少し動いてみた」だけである。アクションプランは１０年後のありたい姿を描き、その姿にどのようにアプローチをして、新しい甲斐市を創り出すという内容となっているため、１０年間活動を継続し、状況の変化に応じてプランを変更し、地道に変革を進めていくしかない。

鬼澤幹事長は研究会の最後に「部会に卒業は無い」という言葉を口にした。部会の活動を通じて、アクションプランを描き、市の幹部にも説明をしてご意見をお伺いしている。自分たちの活動のために、いろいろな方にご協力をいただき、お時間を割いていただいている。鬼澤幹事長の言葉は、こういった時間を無駄にしてはいけないという意味とも捉えられる。

プランの実行には抵抗力から妨害が入ることもあると思われるが、研究会を通じて改めて仲間の存在が極めて重要であると感じた。職員向けのワークショ

ップを開催する中で、仲間になって変革を一緒に進めていけそうな人の存在も知ることが出来た。来年度は継続して職員向けワークショップを開催し、業務時間内のオフィシャルな対話と業務時間外にアンオフィシャルな対話をし、様々な職位や年齢の方々に小さな波を継続して起こしていきたい。

日産自動車の前社長カルロス・ゴーン氏は「素晴らしい計画は不要だ。計画は５％、実行が９５％だ。」という言葉を残した。

我々の１年かけたプランニングは１００％のうち、わずか５％に過ぎない。これからのアクションこそ重要だと改めて３人で認識し、活動を継続して波を起こすことをやめないで、胸を張って「良い組織」と言えるようになりたい。

【参加者からのコメント】

中嶋　兵庫

過去の参加者のときに、幹事が庁舎に来て参加した記憶があったため、どういったことをしているかという雰囲気はなんとなく理解しているつもりだったが、文字どおり他人事であった。今回、メンバーとして参加することで、所属する組織のことを少しは自分事としてとらえることができたのではないかと思う。参加したからそこで終わりではなく、単年度主義の弊害是正に通ずると思うことから、心の片隅にとどめておきながら日々の業務を通してこれからも学んだことをいかしていきたい。

石川　和紀

１年間、行政のあり方、甲斐市のあり方について考えるとても有意義な機会になりました。途中、現実と理想のギャップに悩み、苦しくなることがありましたが、今この時点で考えていることが貴重な時間であることを感じました。日ごろの業務で生活者起点の視点について考えることもありましたが、10 年後を見据え、若者から高齢者の立場あらゆる視点で考えることがまちづくりには必要であると改めて気づかされました。今回は、部会以外にもワークショップを開催し、職員間の対話の時間を２回設けましたが、今後も継続をして、課題の共有ができるようにしていきたいと思います。

渡辺　拓

部会への参加により、行政運営という正解の無いことに対してバックキャスティング的思考による問題解決をするという手法を、このコロナ禍で目まぐるしい社会の変化が起きている時に学ぶことが出来たのは、非常に有益であったと感じています。また、改めて仲間の重要性や今いる組織の危機的状況を認識することが出来、部会に参加した人間としてしっかり行動を起こさなくてはならないという気持ちになりました。全国の自治体職員の方や人マネ幹事の方々とお話をする機会を与えてくださった派遣元に改めて感謝します。感謝を結果で還元できるよう努めていきたいと思います。