早稲田大学マニュフェスト研究所　人材マネジメント部会

2021 年度共同論文

対話による人づくり・組織づくりの実践

生活者の想いを　生活者とともに実現するまちを目指して

山梨県甲府市

第3期生
福祉保健部　健康政策課　　村松　雄太
まちづくり部　都市整備課　　丸山　大輔
産業部　観光課　　鶴田　詩歩

目次

1　はじめに **1**

1.1　人材マネジメント部会とは 1

1.2　人材マネジメント部会への参加の意義 2

1.3　部会のテーマと進め方 2

2　活動成果 4

2.1　10 年後のまちのありたい姿の設定 4

2.2　戦略的な取組 4

2.3　人・組織のあるべき姿 4

2.4　現状把握で見えた組織のあるべき姿とのギャップ 5

2.5　業務遂行における対話の重要性 6

2.6　取り組むアクション 7

2.7　まとめ 8

3　おわりに **9**

1.　はじめに

1.1　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は、2006(平成 18 年)に創設され、「生活者起点」に立って行政経営を実践する人材・組織を育て、創ることを目指している。

本部会についての基本的な考えとキーワードと次のとおりである。

【基本的な考え】
①研究会ではなく、現実を変える策を考える「研究会」である
②「自ら考え、見つけ出す場」である。
③「対話から気づきを得る場」である。

【キーワード】

①立ち位置を変える
（生活者起点で物事を考える）
➡「行政の立場」から物事を考えるより、「住む人たちの幸せのために」から考える。

②価値前提で考える
（ありたい姿から、今を考える）
➡現状から物事を考えるのも大事だが、どうありたいか、どういう地域をつくりたいか。未来から現状をみるバックキャスティング（価値前提）で考える。

③一人称で捉え語る
（自分事に引き寄せて考える）
➡「組織は」・「他人は」ではなく、「私が」・「自分が」で主体的に考える。

④ドミナントロジックを転換する
（誤った思い込みを捨てる）
➡自分なりの常識や思い込みを変え、世の中の変化に合わせて柔軟に考える。

図 1.1　人材マネジメント部会が果たす役割

様々な課題がある中で、まずは一歩踏み出して組織・地域・社会をよくしていこうというのが、この部会である。考えて企画するだけなら簡単だが、この４つのキーワードをもとに、自らが主体的に動くことで、未来のありたい姿にしていくために、より望ましい組織を目指した変革のシナリオを策定し、提言していこうとするものである。

1.2　人材マネジメント部会への参加の意義

甲府市では、人口減少の抑制、ＤＸ、産業の振興、ＳＤＧｓの推進など、様々な課題に取り組み、甲府市の特徴を活かしながら、まちづくりを進めている。

まちづくりの実務を担っているのは職員であるが、日々の多忙な業務の中、職員がまちづくりのための人や組織について考える機会は少ない。

こうしたことから、人材マネジメント部会に参加し、成果を組織へフィードバックをすることは、職員が、「生活者起点」や人・組織について改めて考えるきっかけになると考えている。

1.3　部会のテーマと進め方

今年度は「地域のための人・組織づくりを考える　～生活者起点を意識した人材育成&組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～」をテーマに活動した。その方法は、まず様々な人にインタビューをしながら組織の現状と地域における将来ビジョンの把握・整理を行い、“10 年後のまちのありたい姿”を設定し、続いてその実現に向けた組織のあるべき姿の検討と、現状とのギャップを埋めるための取組を研究していくというものであった。この手法は「バックキャスティング」と呼ばれ、最初に目標とする未来像を描き、それを実現するための道筋を未来から現在へ逆算してシナリオを作成するもので、長期的な目標実現や根本的な課題解決に有効なものとされている。

表 1.1　2021 年度の活動

日付	内容	
R3. 4.19	第０回研究会(Zoom)	▶部会についての説明
R3. 4.26	第１回研究会(Zoom)	［事前課題］　人事制度の調査 ▶他自治体との対話、幹事からのフィードバック
R3. 5.20	第２回研究会(Zoom)	［事前課題］　人事制度の深掘り ▶他自治体との対話、幹事からのフィードバック
R3. 7.26	第３回研究会(Zoom)	［事前課題］　甲府市の未来、未来へ向けての取組を考える ▶他自治体との対話、幹事からのフィードバック
R3. 8.11	山梨県地域勉強会(Zoom)	▶情報共有
R3. 8.23	第４回研究会(Zoom)	［事前課題］　人・組織づくりに向けた取組を考える ▶取組について、幹事と直接対話
R3.10.11	(庁内)主任昇任研修講師	▶ダイアログ（対話）研修
R3.10.26	第５回研究会(Zoom)	［事前課題］　人・組織づくりに向けたアクションプラン作成 ▶アクションプランについて、幹事と直接対話
R4. 1.27 R4. 1.28	第６回研究会(Zoom)	［事前課題］　首長と派遣元への活動報告 ▶投票上位自治体のプレゼン ▶鬼丸昌也氏の講演 ▶各幹事によるテーマ別の講話 ▶北側顧問の講話 ▶出馬部会長の総括

2.　活動成果

2.1　10 年後のまちのありたい姿の設定

私たちが今回設定した 10 年後のまちのありたい姿は“生活者が思う「こういう暮らしをしたい」を生活者が実現できるまち”である。「生活者起点」を意識し、行政に反映させるためには、生活者がまちづくりに加われる組織が理想であり、政策づくりの段階から生活者が参入し、協働でまちづくりを行うことができれば、行政と生活者がともに納得したまちづくりが可能と考えた。また、生活者を巻き込み、行政と生活者の距離が近くなることで行政への信頼感の向上が図られるとともに、生活者自体の行政リテラシーの向上にもつながり、目先のことばかりではなく、将来を見据えた、より満足度の高い要望を反映した市政運営が期待できるものと考えた。

2.2　戦略的な取組

生活者を巻き込んだまちづくりを実現するための組織のあるべき姿を検討するにあたり、一つのキーワードとして捉えたのが「余裕」である。組織の体制や財政的にも生活者を巻き込むだけの余裕がなければできないことであり、その組織をつくっている職員一人一人にも時間的・精神的余裕や余力があることが重要な要素として捉えた。

余裕を作るために必要なことは、無駄を削減することである。具体的には既存事業の見直しを図り事業のスクラップを実施することや、市が各々の連携の中心となり、公民連携による事業展開を積極的に取り組むことが効果的なものとなる。

2.3　人・組織のあるべき姿

今までやってきた事業を廃止したり、やり方を変えたりすることには相当なエネルギーを要し、市民からのハレーションも覚悟する必要がある。それらに対応できる人材育成や組織体制の構築がカギとなるが、そのベースとして組織内の連携が根付いていることが重要であると考えた。縦割りの組織ではなく、組織全体が目的や目標を共通に認識し、部署間の協力体制が整っており、柔軟な対応を可能にすることが戦略的に取組を実行していくための推進力とエネルギーに結び付いていく。

人・組織のあるべき姿

①職場において職員どうしが、部門を越えて組織どうしが連携し、情報共有や課題解決ができる
（組織内横連携）

②幹部職員から現場職員まで、政策の方向が浸透し、自分事としての認識を持っている
（組織内縦連携）

③生活者と対話をする文化が構築されている
（外部との連携）

2.4　現状把握で見えた組織のあるべき姿とのギャップ

組織の現状を把握するために、人事・研修・財政など関係職員にインタビューを行った。

表 2.1　インタビュー結果

項目	現状	課題
人事制度について	定年延長を見据えて令和３年度に人事制度改革担当課長を新設	職員の上下関係が複雑化することから、職場内における業務の平準化やコミュニケーションの実施をどうするかが課題
	事務分掌は課単位	担当者意識が強く課全体として業務を把握しきれていない。（職場の情報共有ができていない）
研修について	研修で習得したものを職場に還元できていない	職場のコミュニケーションが希薄
人・組織について	・中核市への移行やコロナによる業務増により職員の負担が増加している。 ・国や地域などの要望により業務が細分化・専門化	・１人１人のパフォーマンスが落ちていることが懸念される。 ・タフな人材に仕事が集中してしまっている。 ・目の前のことで手一杯。周りが見えにくくなっている。 ・１人で業務を抱えがちになっている。
	連携が弱い	部門の意図が伝わらないなど組織が機能しきれていない
財政状況について	・税収は増えていないのに、義務的支出（人件費、扶助費、公債費）が増えている。 ・扶助費は少子高齢化により増加する一方 ・公債費は普通建設事務費に係るもので、施設・道路の建設に必要なものだが、現在は主に維持管理の経費。	・施設の統合や廃止をしていくことが課題 ・基礎自治体のサービスだけでは限界がある。 ・事業スクラップを推進していくことが必要

その結果、本市の職員の特徴として、責任感が強く、個人で業務を処理しようとする傾向が強いということが見えてきた。自ら発信することや情報をキャッチする動きが小さくなっており、また、責任ばかりを意識し、最後まで道筋の見えない内容には消極的で業務の押し付け合いにもつながり、その結果、担当制の強い縦割りの組織体制になってしまっている。（横連携の弱さ）

さらに、部門の方針や目標の共有が職員に浸透していないこともわかった。組織の一員であるということの自覚や、携わる業務の目的や自らの立ち位置を把握し、求められることを意識することは、モチベーションの維持にもつながるものであるが、末端の職員まで目標が浸透しているとは言い難く、他人事になってしまっている。（縦連携の弱さ）

2.5　業務遂行における対話の重要性

なぜ横との情報共有が希薄になったり、他人事として考えてしまったりしてしまうのか、その原因の一つに、上からの指示を受動的に聞くだけになってしまっていることがある。なぜ？何のため？を理解しないまま業務遂行してしまい、目的がはっきりしない状態で業務に着手してしまうと自分事として捉えることができない。

ここで有効な手段が「対話」である。対話は文字通り「対（つい）の話」であり、個人の思いを語り合い、認め合うことで新たな思考やアイデアが生まれ、可能性を広げることができ、目指すべきゴールの共有も図ることができる。

表 2.2　対話の定義

	どんなものか	目的
会話 （雑談）	・テーマが特に決まっているものではない ・その場(限り)のコミュニケーション	・相手を知る ・関係づくり
対話	あるテーマについて ・個人の思いを話して、個人の思いを聴く ・全ての意見、考えを認める （≠同意する） ・結論を出さなくてよい	・関係づくり ・考えやその根拠の共有 ・気づき、ヒントを得る ・その後の納得感を生み出す
議論	あるテーマについて ・組織としての意見を交わす ・批評が必要な場面もある	・結論を出す ・意思決定をする

私たち職員が対話をすべき相手は職員や生活者である。上司から指示を受けるだけ、市民から要望を受けるだけではなく、対になって話し合い、目標を共有することで、互いに歩み寄り、満足度の高い問題解決が可能となる。

ただし、対話をすることには時間がかかる。面倒、時間がないと言って切り捨ててしまわないための対話の有効性を認識する取組が今の組織には必要と考え、人マネのアクションを検討した。

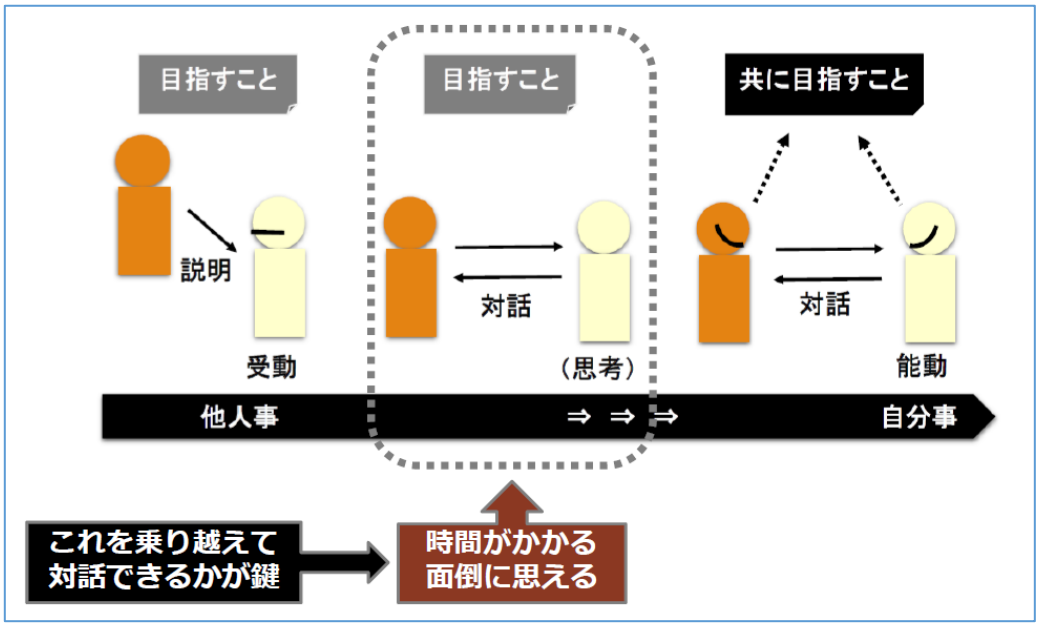

図 2.1　対話の効果

2.6　取り組むアクション

あるべき姿と現状とのギャップを埋めるために部会として取り組むべきことは「対話の実践」とした。対話に慣れる場の提供については、本市の人マネ一期生が一昨年からはじめているオフサイトミーティングがある。この活動は時間外に有志が集い、身近で気軽に語り合えるテーマを設定し、ざっくばらんな対話が行える場となっている。業務上ほとんど関わりのない職員とも思いを語り合うことができ、連携づくりの場としても有意義なものであり、今後も継続実施していくことはとても重要なことと考えている。これからはさらに次の２点を掲げて取り組んでいきたい。１つ目が「管理職の取り込み」である。対話は立場を排除して意見することも大事であり、特に組織のマネジメントを担う管理職が役職を捨て、一職員、一生活者としての対話を実践することは業務遂行や連携強化において大きなポイントとなる。管理職が対話の効果に気づけば、職場での実践にもつなげやすくなるだろう。そして２つ目として「業務時間内の実施」により、語ることに抵抗のある職員やプライベートが忙しい職員にも対話の場に取り込むことを図っていきたい。今年度の主任昇任研修内においてダイアログ研修を実施し、アンケートを行ったところ、対話の良さを大半の参加者が実感しているものの、対話の場のセッティングや運営をすることに対しては消極的な職員が多かったことからも、業務時間内に実践の場を提供することは職員の資質の向上に効果的だと言える。

その他、職員提案を出すことを一つの成果として目標に掲げるなどオフサイトミーティングの充実を図るとともに、職場での実践として、人事評価における対話を徹底する取組等にも着手していきたい。

2.7　まとめ

私たちは、「対話」をキーワードにしたアクションを実行することで、ありたい姿を実現していくストーリーを考えたが、この「対話」は、あくまでありたい姿を実現するための「手段」であり、目的ではない。アクションプランを達成するという目的のためにもいくつかの「手段」があるが、それは部分最適であり、全体のありたい姿（目的）を見失わないようにする必要がある。また、ありたい姿を実現するためには、過去のマネ友やこれからの研究会に参加するマネ友と連携・協力しながらアクションを実行していく必要がある。

3.　おわりに

福祉保健部 健康政策課　村松　雄太

本部会は、理想を打ち出し、それに向けた行動（アクション）を考え抜き、実行に移すものであり、幹事（講師）の方々から鋭いご意見やアドバイスをいただくなか、戸惑い、考え込む時期もありました。そうした時には、参加メンバーをはじめ、1 期生・2 期生の方との対話が、解決のきっかけになっていったと思います。

こうした対話の重要性など、部会参加によって得た気づきや経験をフィードバックしていきたいと思っています。

一年間ありがとうございました。

まちづくり部都市整備課　丸山　大輔

土木職ということもあり、これまで人や組織にフォーカスを当てた研修へ参加したことが無く、今回のような自主的な研修への参加にも消極的だったのですが、こういう自分だからこそ、今後の役所人生に活きる新鮮な学びがあるのではと考え参加させていただきました。研究会は全国各地から参加している自治体職員との意見交換をメインに進められ、第 1 回では甲府市役所についての情報提供がうまくできず、知識不足を痛感するスタートとなりましたが、一年を通して組織の現状に関して知識を深め、役所内の様々な方々にインタビューさせていただきながら今後の組織や人・まちについて考えることができました。いつもとは違った視点で甲府市役所と向き合い、視野を広げることができたのは大きな収穫であり、今後はこの組織をよりよくすることも意識しながら業務に励んでいきたいと思います。ありがとうございました。

産業部産業総室観光課　鶴田　詩歩

この部会に参加させていただく中で、新型コロナウイルス感染症や人口減少など様々な課題がある中で、今の「人・組織づくり」で大丈夫なのかを考えさせられました。今までは、目先の業務に囚われており、10 年後の甲府市のありたい姿や、人・組織の現状・課題などを考えたことがなかったため、それらを考えるいい機会となったとともに、業務量の増加やメンタルヘルスが悪化するなど、深刻な問題・課題を実感し、不安と焦りを感じました。

これらを解決するために、部会で大切にしているキーワードを基に、どのような人・組織であるべきなのかをメンバーで意見を出し合ったり、職員にインタビューをしたり、また様々な自治体や幹事団と意見交換する中で整理し、ありたい人・組織になるためのアクションプランをまとめることができました。このアクションプランを実践し、少しずつでもありたい姿に近づけるように努力していきたいと思います。

結びに、新型コロナウイルス感染症の影響により、昨年度と同様に全てオンライン開催となってしまいましたが、有意義な一年となりました。この研究会を通して関わった 3 期生メンバー、研修厚生課やインタビューにご協力いただいた職員の方々、そして部会の関係者の皆様に感謝申し上げます。ありがとうございました。

令和３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　３期生　論文 概要版

【令和３年度　テーマ】 “地域のための人・組織づくり”を考える　～「生活者起点」を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～

①令和３年度　活動内容

◆R3. 4.19　第０回研究会(Zoom)
　▶部会についての説明
◆R3. 4.26　第１回研究会(Zoom)
　▶事前課題　人事制度の調査
　▶他自治体との対話
　　幹事からのフィードバック
◆R3. 5.20　第２回研究会(Zoom)
　▶事前課題　人事制度の深掘り
　▶他自治体との対話、幹事からのフィードバック
◆R3. 7.26　第３回研究会(Zoom)
　▶事前課題　甲府市の未来、未来へ向けての取組を考える
　▶他自治体との対話、幹事からのフィードバック
◆R3. 8.11　山梨県地域勉強会(Zoom)
　▶情報共有
◆R3. 8.23　第４回研究会(Zoom)
　▶事前課題　人・組織づくりに向けた取組を考える
　▶取組について、幹事と直接対話
◆R3.10.11　(庁内)主任昇任研修 講師
　▶ダイアログ（対話）研修
◆R3.10.26　第５回研究会(Zoom)
　▶事前課題　人・組織づくりに向けたアクションプラン作成
　▶アクションプランについて、幹事と直接対話
◆R4. 1.27･28　第６回研究会(Zoom)
　▶事前課題　市長との意見交換
　▶北側顧問・出馬幹事長によるウェビナー、R3の総括

↑Zoom参加の様子

←研修の様子

②活動を行う中、調査・職員との対話を通じて、人・組織について感じたこと・考えたこと

<人の現状>
◇職員が真面目で責任感が強い
　▶自分の業務はきっちりこなす
　▶個人で業務を抱えがち、自己完結を目指してしまう
　　▷職場内の対話の減少
　　▷担当業務以外の業務への関心度が低い
　▶最後まで責任を負えない内容には手を出しにくい

<組織の現状>
◇成長する人材と組織創りの実践
　▶階層別研修、チャレンジ制度の実施などの人材育成
　▶職員提案、業務の見える化などによる事務の適正執行
◇担当制が強い・多忙
　▶担当業務の中で完結（外に目が向かない）
　▶自分の業務で精一杯
　　▷部門方針や業務目標が職員に浸透していない
　　▷市政、財政への関心を持ちにくい組織体制

【ありたい人・組織の姿】
◇幹部職員から現場職員まで、政策の方向が浸透し、自分事としての認識を持っている（組織内縦連携）
◇職場において職員どうしが、部門を越えて組織どうしが連携し、情報共有や課題解決ができる（組織内横連携）
◇生活者と対話をする文化が構築されている（外部との連携）

▷タフで優しい市役所へ

【戦略的な取組の実行】

◇協働
　▶市民と、民間と、大学と、自治体と
　　▷互いを知り、ともにまちを（生活圏域を）創っていく
　▶さらには、甲府市が各々の連携のハブとなる

◇事業スクラップ
　▶ありたいまちの姿の実現のため、人・財源の確保と集中分配
　▶経費・業務量の削減

【10年後のありたいまちの姿の実現】
ありたいまちの姿　**“生活者が思う「こういう暮らしをしたい」を生活者が実現できるまち”**
（政策づくりの段階から住民、就業者、学生、企業が加わることで生活者起点のありたい姿の実現を目指す）

▷市民の笑顔とまちの元気があふれる「ひと・まち・自然が共生する未来創造都市　甲府」へ

③ありたい人・組織の姿を実現するためのアクション

現状 → ▷職員の負担と不安の解消 ▷業務に関する意識統一 → ▷組織の縦割りを超えた協働 → ▷生活者と行政の対話 ▷民間や他自治体との協働 → 組織のありたい姿

第一歩目として、対話に着目し、手段としての対話を浸透

アクション

◇研修の提案・実施
　▶総務企画部門幹部職員（または幹部職員OB）によるダイアログ研修の提案（管理職向け）
　▶部会参加者によるダイアログ研修の実施・提案（係長・係員級向け）
◇業務の目的についての職員理解の向上
　▶部門方針や目標の庁内公開の提案
◇部会参加者との活動
　▶これまでの部会参加者とのオフサイトミーティングの実施
　▶次年度以降の部会参加者への積極的フォロー

↑オフサイトミーティングの様子

期待される効果（部会参加のフィードバック）

◇職場における対話の浸透
　▶情報の積極的な共有
　▶様々な視点のアイデアが出ることによる仕事の質の向上
　▶業務を一人で抱え込まないことによる不安の解消、時間的負担の解消
　　▷担当業務以外に関心を持つ余裕が生まれる
◇方針・目的・目標の浸透
　▶業務に関する職員同士の意識統一
　▶担当以外の業務を知る機会の創出
　　▷大きな視点で業務をとらえる職員の増加