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
共 同 論 文

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～

群馬県渋川市　5期生

総務部人事課　大谷　聡

総合政策部政策創造課　齋藤　大輔

福祉部地域包括ケア課　大川　未紀

人が組織を作る

未来に備える人材づくり

はじまりはいつもここから

自分らしく

互いに寄り添い　　共に生きる

SHIBUKAWA

共生社会実現のまち

渋川市

論 文 目 次

1　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ついて　・・・・・・・・・　1
（1）概要　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　2
（2）部会の取組　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　2
（3）部会における研究会の概要について　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　3

2　渋川市の活動の概要と経過　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　4
（1）キーパーソンインタビューの実施　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　4
（2）全庁アンケートの実施　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　5
（3）SIMULATION しぶかわの実施１０／５（火）　・・・・・・・・・・・・・・・　7
（4）マネ友ぐんまの開催１０／１０（日）１３：００～１７：００　・・・・・・・・・　8
（5）派遣元インタビューの開催　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　9

3　アクションプランの変更過程　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１１
（1）全庁アンケートの結果を受けて　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１１
（2）アクションプラン変更その１　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１１
（3）アクションプラン変更その２　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１２

4　今後に向けて　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１４
（1）次年度に向けた展望　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１５
（2）取組シナリオ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１５
（3）１年後に目指す状態と創り出したい変化　・・・・・・・・・・・・・・・・・　１５
（4）大事なこと　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１６

5　終わりに　～参加者の想い～　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１７

本稿は、2021 年度の年度の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「部会」という。）に渋川市の５期生として参加した３名の職員（以下「５期生」という。）が、１年間の部会の活動を通じて実践した取り組み及び気づきについて整理し、共同論文という形としてまとめるものである。

1　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ついて

（1）概要

先進的な取り組みを続けている地方自治体を例に、管理型人事システムから経営型人事システムへの移行について検討するため、１年間にわたる研究会への参加を通じ、各地方自治体で人材マネジメントの中心となる指導者を養成するとともに、実現可能な政策モデルの構築を目指すもの。

自治体ごとに３人１組で年間６回の研究会に参加し、1 年間の部会における研究活動の内容、気づき、成果や将来の展望について、共同執筆論文を提出する。

平成 18 年度に 17 自治体が参加して開催され以降、15 年間で累計 178 自治体が参加、修了生は約 2,400 人を数え、16 回目となる令和３年度は 66 自治体が参加。

令和２年度に続き、今年度も新型コロナウイルス感染症を考慮し、全回 web 会議ツール（zoom）を利用してのオンライン開催となった。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～」**のテーマに沿って考え、議論し研究に取り組んだ。

（2）部会の取組

部会は、地方創生の時代において、構想力・行動力を持つ人材と、アイデアを地域の成果につなげることのできる組織の双方が不可欠であるとしている。

主な研究課題は、①職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか　②生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか
となっている。

部会では、所属自治体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究することが求められ、また、全国に広がる参加者や経験者のネットワークを活用して、組織の成果へつなげることを目指す。

部会での４つのキーワード
立ち位置を変える：相手の立場から考える
価値前提で考える：ありたい姿から考える
一人称で捉え語る：何事も自分事として考える
ドミナントロジックを転換する：過去や前例に囚われずに考える
最強キーワード
ファクトベースで考える：正確な事実に基づく合理的な根拠

（3）部会における各回の概要について

① 第１回研究会　【狙いの共有＆対話に慣れる】
　日程：令和３年４月２７日（火）

内容：生活者・地域社会の解決すべき課題、創造すべき価値は何か？という問いからバックキャスティングでの考え方を学んだ。各自治体での創造すべき価値を見いだすことでそこから浮き彫りになる今まで見えていなかった課題や問題点について気づき、それを解決するためには組織はどうあるべきかという今回のテーマに沿って検討・意見交換を行った。

② 第２回研究会　【組織の課題を考える（現状を分析）】

日程：令和３年５月２６日（水）

内容：第２回研究会の事前課題として、「あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む」について考え、課題について各自治体と対話を行った。

　渋川市はキーパーソンインタビューとして市長をはじめ、市長戦略部長・人事課長・総合政策部長と対話を行い、研修の中でも対話内容を踏まえた市としての課題について話し合った。

③ 第３回研究会

【あなたとあなたの自治体の「人・組織づくり」の“ありたい姿”を考える】

日程：令和３年７月２７日（火）

内容：市として「人・組織」の成長段階の現在の立ち位置を探り、それを基に再度１０年後の地域住民からも必要とされるために私たちのありたい姿を描く作業を行った。また、ありたい姿」を描くために必要なストーリー構築を自治体ごとに行った。

④ 第４回研究会　【シナリオを考える＋幹事からのフィードバック①】

日程：令和３年８月２５日（水）

内容：渋川市としての変革のストーリーを作成し、それについて幹事からフィードバックを受けた。

■幹事団からの主な意見：

・役所には総合計画や人材育成基本方針をはじめ、様々な計画・方針がある。その上で、マニ研でさらに計画を作るとなればあふれかえってしまう。元々ある計画や方針に沿ってアクションプランを作成してみると説得力が生まれる。

・アクションプランの実現には経営層を巻き込んでいく必要があるが、そのためには市政のことを十分に理解した上での提案が必要。思いつきではなく、相手の立場に立って提案できると良い。

⑤ 第５回研究会　【シナリオを考える＋幹事からのフィードバック②】

日程：令和３年１０月２１日（木）

内容：第４回の研究会で幹事団との対話で得たアイデアをもとにアクションプランを更新し、今回はそれについてさらに幹事団と議論を行った。また、対話自治体である茨城県石岡市と幹事団の対話も参考に、渋川市のアクションプランへと落とし込んだ。

■幹事団からの主な意見：

・自身の強みについて考えたということだが、そこから自治体への強みとどう発展させていくのか。また、市民視点、地域視点から考える強み、弱みという視点も大切なのではないか。

・渋川市の総合計画から落とし込んだ各職員に求められる能力という視点も入れた方が良いのではないか。

⑥ 第６回研究会　【一歩前に踏み出す】

日程：令和４年１月２７日（木）～２８日（金）

内容：自治体投票と、幹事団推薦による３自治体の発表を聞き、３～４人のグループに分かれ、自身の自治体との比較や互いの考え方と比較した部分などについて議論した。また、幹事セッションでは幹事ごとに分かれた部屋に自由に入退出し、テーマごとに対話を行った。

■幹事セッション（それぞれのトークテーマ）

・加留部幹事　「いっしょにやる、ということ～住民との協働のまちづくり」

・伊藤幹事　「DX と IT 化の違いを語れますか？生活者起点で考える真の DX の話」

・中道幹事　「管理職をどう動かすか～経営品質賞受賞！滝沢の実践事例」

・丸本幹事　「人の強みを活かす～ストレングスファインダー活用を通じて」

・渋谷幹事　「人事関係実務の生々しいお悩み部屋・・・」

・豊島幹事　「財政収支を踏まえ、住民の暮らしを守り抜くために
事業／業務を再構築する方法とは」

・堀田幹事　「公のキャリアデザイン～与えられるから自ら考えるキャリア」

・水谷幹事　「これからのジンジを語ろう！
目指す姿に向けた採用・育成・配置・評価について」

■ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンス　鬼丸昌也氏　講演

大学４年生のときに初めて訪れたカンボジアで、地雷原に生活する人々を目の当たりにしたことをきっかけにＮＰＯ法人を設立。微力と無力は違い、出来ないことを排除した先に見える自分にしかできないことがあるという考え方を基に、東南アジアを中心とした支援だけでなく、東北大震災のときには大槌刺し子プロジェクトを立ち上げた。「叶うかどうか分からない望みだからこそ、自分から始めよう」、「相手があきらめるまで伝え続ける。そして、みんなの問題に変われば、社会の問題に変わる」というフレーズが印象に残る。

2　渋川市の活動の概要と経過

（1）　キーパーソンインタビューの実施

第２回研究会の事前課題作成に向け、市長をはじめ、市長戦略部長、総合政策部長、人事課長と対話を行った。

今回で５期目となる本市ではあるが、過去に様々なキーパーソンとされる職員にインタビュー形式で対話を行っていたものの、首長に対する対話は行っていなかった。今回は、人マネがどのような存在であるか組織内で参酌するものとしても、首長以下、敢えて取り組みたい内容としてインタビューを実施した。

インタビューについては、首長以下全て好意的に受け止められられたと感じ、人材の育成に関しては組織共通の課題であることが認識できた

主な概要は以下のとおり。

対象に何を聞いたか	現状把握の結果、どうだったか	過去からの流れ
＜市長＞ 目指すべき職員像や１０年後の渋川市の変化について	・人×組織×予算が最大の効果となるようにすべき ・部局横断的な仕事ができるように（消極的な権力争いをなくす） ・デジタルは、どこに住んでいても快適な生活が送れるツールとなるように	・住民のニーズを施策へ反映 ・関係する部署で上手に連携できていないのは、市民に不利益 ・コロナウイルスの影響で、地元へ戻る人が増加しており、田舎でもリモートワークで同等の仕事が行えるように
＜市長戦略部長＞ 10 年後の渋川市と組織作りについて	・デジタルは人が使うものであり、デジタルに人が使われてはならない ・市民の間で IT 格差がないようにしていく必要がある ・人口が減ることはマイナスの要素だけではなく、これから成長から成熟の社会になっていく。だからこそ、多様化する住民ニーズにきめ細かに対応していく	・PC がない時代では頼らなくても職員は計算できていた。デジタルはあくまでツールであり、メインの仕事は人の手によって行われるべき ・４７年前から子どもの割合は減少しており、人口減少に伴い職員数も減少している。少ない人数で同等のサービスを行えるようにする ・“企画・財政”筆頭の考えは、住民ニーズを把握できないが故に、応えにくい

対象に何を聞いたか	現状把握の結果、どうだったか	過去からの流れ
＜総合政策部長＞ 自身のキャリアデザインについて	・職員は、地域で育てられて、地域へ還元していくもの ・自身でキャリアデザインをしたというより、「地域のため」ということを考えて働いてきて、今のポジションにいる	・直接地域に顔を出して、自身で見聞きする中で市民からの要望を聞くこともあった ・要望は市の課題であり、その課題が集約されている最小単位は自治会 ・課題を解決し、地域に還元できることが“地域密着型”
＜人事課長＞ 人事異動や人事評価を中心に、市としての目標や課題について	・最終的な目標＝AI との共存 ・人事異動や人事評価にも AI を取り入れていければ（最終的な判断は人が行う） ・評価や異動は、AI を活用し一定の客観性を持たせていくべき	・これまで処遇に反映のなかった人事評価のあり方を見直す必要がある ・評価は人が行うとどうしても文句が出やすい、また低い評価も付けづらく公平性に欠ける ・中堅以下の職員は人物像まで把握しておらず、異動に反映しにくい

（２）全庁アンケートの実施

職員一人ひとりが、渋川市そして役所内の人事についてどんな意見を持っているか把握するために、第３回の研究会に向けて、７月に全庁アンケートを実施した。

全職員 706 人中、405 人の回答があり、回答率は 57%だった。自由記載も多いアンケートとなったが、半数を超える職員からの回答があったことは人事や渋川市の将来への関心・不安が読み取れる。

また、アンケートを発出したことで、一部職員から批判的な意見が散見されたのも事実であり、そのような意見を焙り出すこと、さらにはマニ研という活動を全職員に周知するアクションにもつながったと考える。

■アンケート内容

Ｑ１．１０年後の渋川市のありたい姿はどんなものですか

Ｑ２．予想される成り行きの１０年後の渋川市はどんなものでしょうか

Ｑ３．渋川市のありたい姿を実現するために、自治体として戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか

Ｑ４．Ｑ３を実現するために人事のあり方は今のままで大丈夫でしょうか

Ｑ５．なぜ今のままでいいと思ったか理由を教えてください

Ｑ６．今のままだとだめな場合、人事のあり方はどうあるべきでしょうか

アンケートとりまとめ

問	結果・内容	説明
１０年後の渋川市のありたい姿	・いきいきと生活でき、住みやすい市　112 名 ・人口減少の食い止め、人口増加　57 名 ・長い目で見たサービスの充実　42 名 ・財政の安定　31 名 ・コンパクトシティ　17 名 ・産業・商業の発展　15 名 ・適度な田舎を残した市　15 名 ・交通の便がよくなっている　13 名 ・災害に迅速に対応できる　6 名 ・IT 化の促進　3 名	子育て世代や高齢者へのサービスの充実という意見もあったが、人口減少を食い止めるには働く世代が渋川市に住むメリットが必要なのでは？という意見が多く寄せられた。
予想される成り行きの１０年後の渋川市	・人口減少、高齢化社会　177 名 ・財政の悪化　66 名 ・合併、市の消滅　34 名 ・分からない、変化なし　18 名 ・サービスの低下　16 名 ・職員の質の低下　13 名 ・何をするにも不便　12 名 ・過疎化が進む　12 名 ・自然がなくなる　1 名	人口減少、高齢化社会→財政の悪化→サービスの低下という悪循環を描く職員が多かった。
ありたい姿を実現するため市として戦略的に取り組んでいくこと	・行政サービスの取捨選択→特化した施策 ・コンパクトシティの検討・推進 ・企業誘致 ・交通網の発達、商業施設の開発 ・若者に向けた施策の実施 ・現状を分析→１０年後、２０年後を見据えて ・まちづくりとして全部門がかかわるような体制づくり	◎身の丈にあった政策の実現 ◎人口減少と高齢化社会に耐えうる仕組みづくり ◎手広く広く浅く、ではなくこれだけは他自治体に負けない！という特色をつくる

問	結果・内容・説明
ありたい姿を実現するための人事のあり方	●「ビルド≠スクラップアンドビルド」 財政や市の規模に合った政策を効果的に行っていくために・・・ ・政策を新しく創り出すだけではなく、今までの事業も必要かどうか判断する ・税収が減っている→必要な政策のみを打ち出し費用対効果を常に考える ・前年踏襲の考え方を捨てる ・多角的・多面的な視野での立案
	●食い止められないならせめてゆるやかに。対応は迅速に。 人口減少、高齢化社会に迅速に対応するために・・・ ・総合計画を機能させる ・人口減少の課題解決に特化したチームを官民一体で構築 ・コンパクトシティへの移行 ・長い目で見た政策の検討
	●渋川市としての特色づくり　＝　職員の専門性 職員の専門性を高めるために・・・ ・渋川市のためにといえる職員の意識改革→研修等でレベルの底上げ ・民間活力を積極的に取り入れる ・昇任試験の導入 ・職員の資格・得意分野等のヒヤリング→人事異動に反映

（3）SIMULATION しぶかわの実施１０／５（火）

新規採用職員の後期研修において、マネ友１３名と SIMULATION しぶかわを実施した。

「SIMULATION」は、平成２５年に熊本県庁職員の自主活動グループ「くまもと SMILE ネット」が自主開発した、2030 年問題を体感する「対話型自治体経営シミュレーションゲーム」である。

参加者はそれぞれ自治体の経営層となり、ラウンドごとに登場する課題をチームで協力し合いながら解決していき、自治体経営に取り組むものである。架空の自治体での事業を取捨選択させ、理由説明を査定役に行うことで、普段の自身の立場とは違う視点で経営について考え、整合性や合理性のある答えを導くことを目標とした。１人で答えを決めるのではなく、グループごとで対話を行うことで、より合理的で納得のいく答えを出すことができ、これまで他人事であった自治体経営についても自分ごととして考えることを、新規採用職員に認知してもらうだけでなく、我々自身も再確認することができた。

今回初めて、新規採用職員への SIMULATION しぶかわの実施となったが、研修後のアンケートからも業務への考え方の変化が読み取れ、効果があったことが実感できた。

（４）マネ友ぐんまの開催１０／１０（日）１３：００～１７：００

zoom を利用して、少人数での対話と全体共有を行い、マネ友同士の情報共有や令和３年度の研究課題のブラッシュアップなどを図る目的で開催した。

館林市・富岡市・渋川市の群馬県内３市で対話を深めた。

対話内容

・当時～現在の活動の紹介と共有
・コロナ禍への対応から見えた自組織の現状
・人事の在り方はどうあるべきか（今年度研究テーマ）
・組織の「あるべき姿」への変化に向かって、「今の自分が何をすべきか」
・今年度の研究内容ブラッシュアップ（今年度の研究生の途中経過報告）
・組織の現状を共有し、今一度「現状把握」をしてみる

（５）派遣元インタビューの開催

１年間の研究成果作成に向け、派遣元となる市長をはじめ、市長戦略部長、人事課長に、今後の人材育成や求められる職員像を背景に、４月以降からの我々の気づきと学び、人・組織づくりのあるべき姿、アクションプラン、今後取り組むべき我々の行動指針についてインタビューを行った。

これまでの、“自ら伸びる”や“制度で伸びる”といった人材育成の視点に加え、職場環境の整備や心理的安全性の向上による“組織で伸びる”という視点を加えた人材育成基本計画の改定をマネ友として行うという提案については、高評価をいただき、今後進めるにあたり具体的な助言もいただいた。

主な概要は以下のとおり。

①　市長・市長戦略部長インタビュー１／４（火）１０：００～１１：２０

人が組織をつくる

◎能力・素質は十分にあるが型から抜け出せない職員が多い

→積極性がもっとほしい

⇒補うためには**「心理的安全性」が必要不可欠**

◎パワフルな組織になるために

組織・制度について職員一人ひとりが見直し・検討する機会がほしい

→**人ごと**から**我がごと**へ

◎心理的安全性の高い職場づくり

→管理職が積極的に心理的安全性について学び、取り入れる

→気兼ねなく話せるような雰囲気を上の立場の人が創り出していく

●人材育成基本計画の改定については、今年度の３名が中心になって、マネ友をまきこみながら、そして全職員を巻き込みながら令和４年度に策定する。

⇒令和４年４月当初　庁議において骨子の提示

② 人事課長インタビュー１／５（水）１０：００～１１：００

未来に備える人材

◎目先のことだけではなく見通しをもって働く職員になってほしい

※気持ちに余裕があることが前提条件！

→気持ちの余裕とは時間の余裕から生まれるもの

→AI や DX を上手に活用しながら、人にしかできない仕事をしてほしい

◎**人材育成基本方針の改定は必須**

→ただ、「広い視野と柔軟性を持ち、時代が求める新たな課題に積極的に取り組む職員」など、従来から継続する目指すべきテーマもあるため、時代に合わせて柔軟に改定してほしい

◎HQ プロファイルや Web 研修など新しいものを取り入れる

主観的な評価 → **客観的な評価**

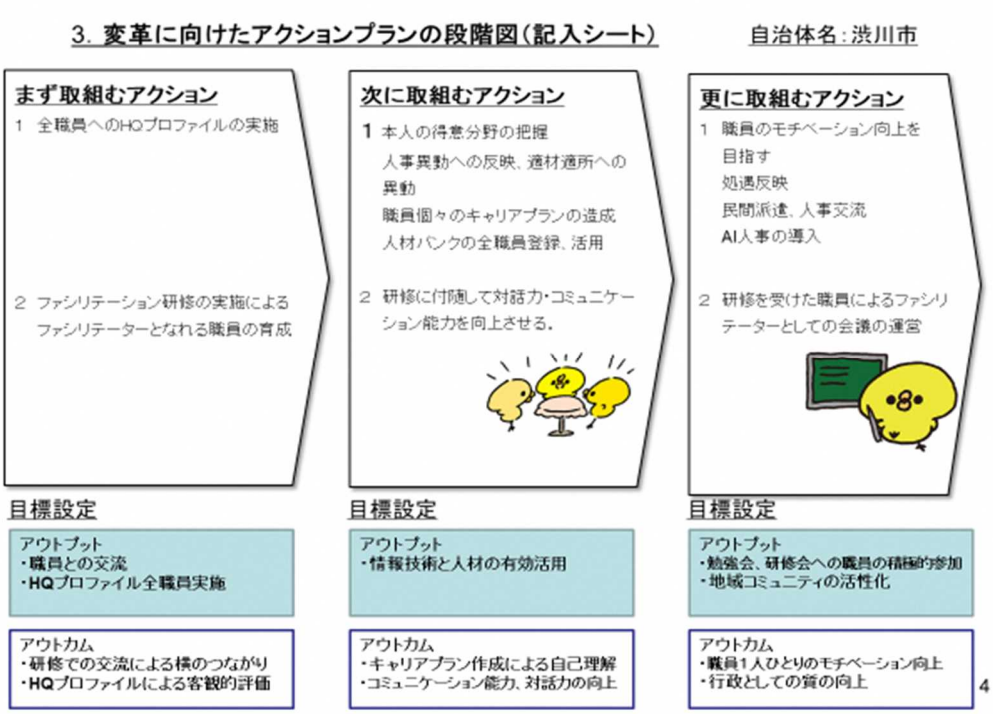
（人事評価） （HQ プロファイル）

3　アクションプランの変更過程

（1） 全庁アンケートの結果を受けて

３つのポイント（１：身の丈にあった政策の実現、２：人口減少・高齢化社会に耐えうる仕組みづくり、３：渋川市としてこれだけは！と思える特色づくり）について今年度の研究会ではまず検討することとした。

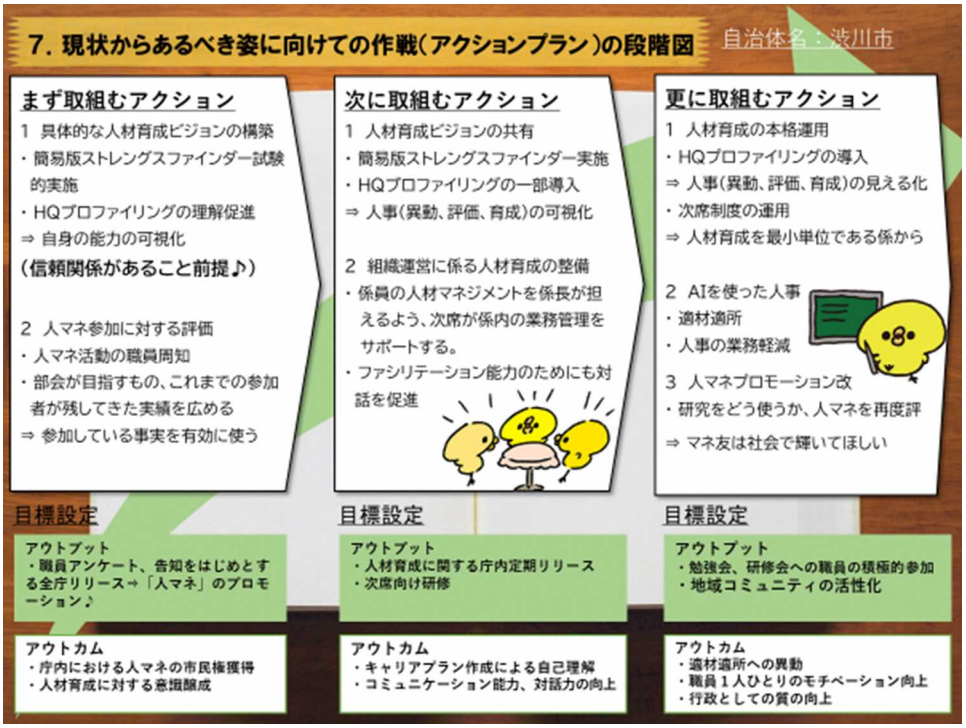
１と２については、どの自治体、どの時代においても同様な傾向であることが想定されることから、今年度参加しているこの３人が今行いたい、３：渋川市としてこれだけは！という特色づくりから深掘りして、「職員１人ひとりのレベルの底上げ」について重点的に検討することとした。



（2） アクションプラン変更その１

アクションプラン提示後、幹事団から形骸的なものにならないかという意見があった。

また、群馬県のマネ友からも「アクションプランが多く、広く浅いものになりそうだから、もう少ししぼってもいいかもしれない。」という意見を受けたことから、「自身の強みを活かす」というアクションプランへ変更した。



（3）アクションプラン変更その２

第５回研究会では、幹事団から「財政ベースで考えられておらず、絵に描いた餅のようだ」、「実際に行えるか検討してからアクションプランを創りあげるべき」、「自身の強みを組織の強みに活かすところまでストーリーを作り上げて欲しい」という辛辣なアドバイスがあり、途方に暮れた。

一応、アクションプランの検証を行った結果、職員へのアンケートの結果を基に今後のアクション構築を図るものであり、それのみを根拠にプランを立てたため、既存の計画や方針と結びつけられておらず、結果として納得感の低いアクションプランとなっていた。

そのため、再度アクションプランの見直しを図り、最終的なアクションプランとして、当初掲げた「職員一人ひとりのレベルの底上げ」を軸として、「心理的安全性が明記された人材育成基本方針の策定」へと方針を固めた。

■“心理的安全性”とは何か？

チームの中で対人リスクを恐れずに思っていることを気兼ねなく発言できる、話し合える状態を示す。

（心理学者のエイミー・C・エドモンドソン（1999）が定義したサイコロジカル・セーフティ（psychological safety)の日本語訳）

■職場での心理的安全性によって７つのメリットがもたらされる

①率直に話すことが推奨される

②考えが明晰になる

③意義ある対立が後押しされる

④失敗が緩和される

⑤イノベーションが促される

⑥成功という目標を追求する上での障害が取り除かれる

⑦責任が向上する

自治体名：渋川市

渋川市の人材育成基本方針の刷新
（最新は平成29年2月改正）

◎バックキャスティングでの職員像の検討

現状の人材育成基本方針だと、「目指すべき職員像」というフォアキャスティングでの考え方になっている。「ありたい職員像」を職員自ら考え共有することで「組織課題」と「人材育成」を全ての職員が「我がごと」として意識することを目標にする。

◎コロナ禍での職員育成

今までと同じ研修スタイルではなくオンラインやeラーニングといった新たな形式を取り入れ、より効果的な研修方法を検討していく必要がある。
また、危機管理意識と人権意識をこれまで以上に培う必要があり、研修の中で意識づけをすることも喫緊の課題となっている。

◎心理的安全性の向上の明記

対話によって組織目標や情報が共有され、お互いを尊重し合う心理的安全性の高い組織は、馴れ合いではなく健全な衝突が生まれ、生産性や課題解決力が向上する。公務員の労働環境が年々厳しさを増す中でも対話を増やし、また、自分自身の強みを理解することで、心理的安全性の高い職場づくりに取り組む。

自治体名：渋川市

『心理的安全性の高い職場づくり』に向けた渋川市としての具体的な取組

①人材育成基本方針の刷新

◎バックキャスティングでの職員像の検討
◎コロナ禍での職員育成
◎心理的安全性の向上の明記

②人事評価の個人目標に人材育成基本方針の内容を組み込む

→個人目標に組み込むことで年に一度は人材育成基本方針に目を通すきっかけができる

③アセスメントツールの活用とWeb研修の導入

◎人材力アセスメントツール「HQプロファイル」の活用
「自分の現状把握」「組織における職位の役割」を考える場の提供

◎Web研修
個人のニーズに即した最適な知識のインプットを行えることが可能に

◎“心理的安全性がある職場＝仲良し職場”ではなく、
上司を含めたメンバーがチームの目的や目標の達成に向けて、熱い議論を交わしながらお互いの知恵や意見を率直に出し合い、より良い結果を導ける組織である。
→むしろ厳しい職場といえる

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　19

4　今後に向けて

（1）次年度に向けた展望

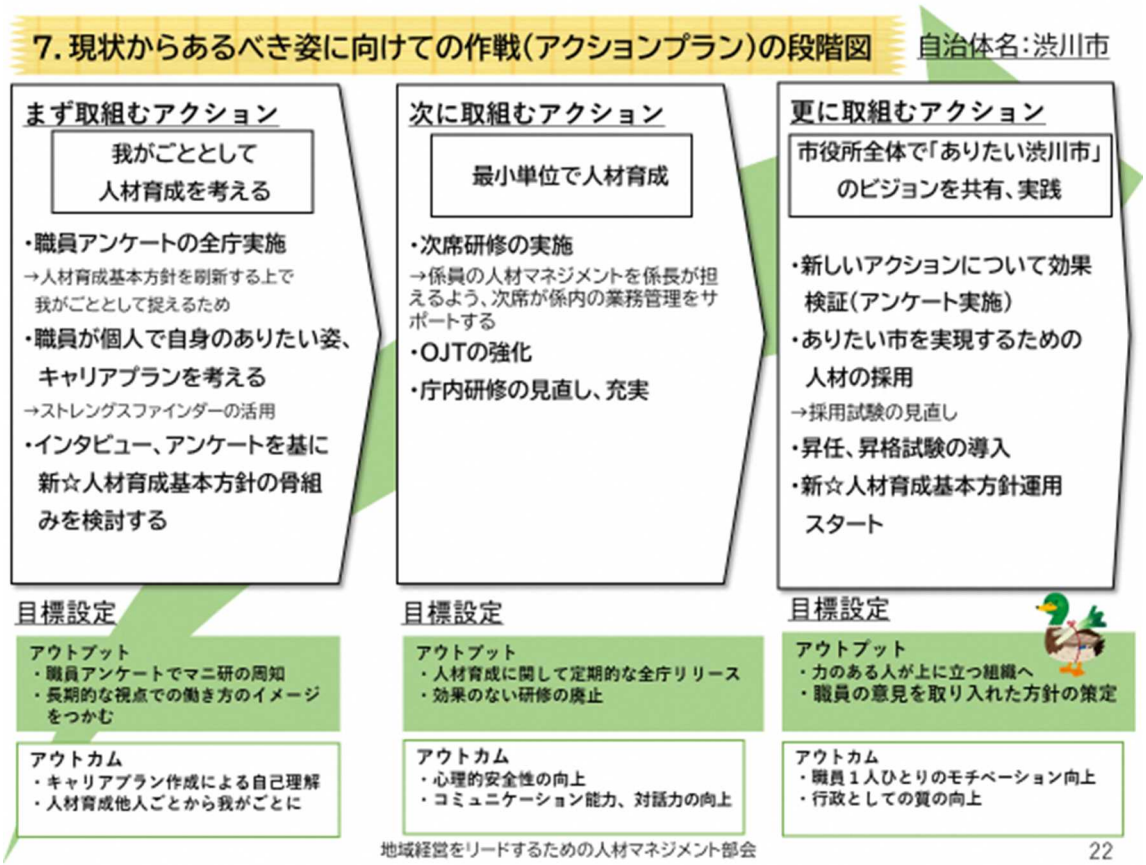
「人材育成基本方針の刷新」に向けて、まずは部長級以上の役職の方に理解してもらうために、令和４年４月の庁議の場で「心理的安全性の必要性」について説明する場を設ける。

この、「心理的安全性」については、人材育成基本方針の刷新の中で１番重要な部分であり、心理的安全生の高い職場づくりを目指すためには上の役職の人が理解を示し、また職場内で雰囲気づくりを積極的に行う必要があるため、庁議の場で幹部職員に対して顔を示して説明する。

また、市長・市長戦略部長に向けて次年度のストーリーについて説明した際にも、「心理的安全性は管理職をはじめ、上の役職の人が積極的に学んでいくべき」という言葉があったことから、オフィシャルの場で説明し、人材育成基本方針の刷新へとつなげていく。

現状の人材育成基本方針は、人事サイドから職員のなるべき姿、目指す姿を提示していたが、刷新後のものは職員の手で創りあげた、職員自身のありたい姿が描かれたものにしていくことで、職員一人ひとりが自分ごととして人材育成基本方針を考えられるようにしていく。

そのために、全庁アンケートの実施や階級別にインタビューなどを行うことで自分たちが創りあげた人材育成基本方針だと意識できるようにする。また、平成２９年２月に改訂されたものが最終ということもあり、現状に合っていないということからも改訂する必要があり、ほかにもコロナ禍への対応や、ＤＸ、web 研修の積極的導入などの明記を行う。



（２）取組シナリオ

まず取り組むアクションとして、職員アンケートを全庁的に実施する。

これは、今まで「職員になじみのない方針」だったものを「我がごと」として職員１人ひとりが考えられるようにするためである。そのためには、職員の手で創り出すありたい姿が映し出された人材育成基本方針にする必要があるため、職員アンケートは欠かせないものとなる。

また、それと同時進行で階級別やキーパーソンへのインタビューを行うことで、新人材育成基本方針の骨組みを固めることとする。ありたい姿を考えるためにはそこへ行き着くまでのキャリアプランも必要となるため、ストレングスファインダー（個人の強みを活かすシート）を活用しながら個人でキャリアプランを作成する。

次に、職員の成長を促すために、次席制度の確立を行う。現状、係長は自身の業務もある中、係内の業務管理を行う必要があり、係内の人材マネジメントまで手が回っていない状態である。そこで、係長の次のポジションが係内の業務管理のサポートを行うことができるようにすることで、係長が係内の人材マネジメントを行うことができるようにする。群馬県庁ではすでに導入されている制度であり、この制度が確立することで係長の業務負担を減らすことができるとともに、心理的安全性の高い職場づくりを行うことができるようにする。また、OJT の強化や庁内研修の見直し強化を行うことで、従来型の全員同一の研修を受けるシステムから、自身の個性を伸ばしうる研修を職員が選び受講できることで、さらなる成長を促すことができるようにする。

そして、研修内容や OJT の強化をした後は効果検証を行うために職員アンケートを実施し、より渋川市の職員に合った制度へと創りあげていく。また、新人材育成基本方針を策定し、心理的安全性の明記を行うことで、係内だけではなく、課内・部内へと波及した対話の促進、人材マネジメントを目指す。能力のあるものが昇任、昇格するために、年功序列を廃止し昇任昇格試験を導入することで、職員のモチベーションの向上を目指す。そのために、人事評価制度の見直しも行う必要がある。

（３）１年後に目指す状態と創り出したい変化

１年後には新人材育成基本方針の刷新が済んでいる状態を目指す。

そこに向けて、キーパーソンインタビューや職員アンケートなどを積極的に取り入れていくことで、職員が関心を持って、また自らの手で創りあげた人材育成基本方針と感じられるようにする。人材育成基本方針の中には心理的安全性の明記はもちろんのこと、ＤＸや web 研修など具体的なこれからの方針を明示し、職員にとって分かりやすく身近な方針となるようにする。人材育成基本方針の刷新を通して、人ごとだった人材育成や組織について我がごととして捉えられるようにし、職員１人ひとりのレベルの底上げにつなげていく。

（4）大事なこと

これらのプラン、そしてこれからのアクションは、５期生のみが創出するものではない。これまでに人材マネジメントに参加した全員に声をかけ、そして、マネ友だけではなく、賛同する職員を増やしながら、自分たちのことは自分たち自身で決め、目指すべき我がごとの将来に向けて、人材マネジメント部会に参加した５年間の成果として生み出すものを創りたい。

全ては結果で魅せる。

５　終わりに　～参加者の想い～

（１）総務部人事課　大谷　聡

１年間の部会をとおして、特に「対話」の重要性を感じた。

キーパーソンへのインタビューでは、市長をはじめ部課長から直接考えを聞くことができ、新しい発見を得る貴重な機会となった。部会参加者である全国の自治体職員の方々からは、対話をとおして多くの気づきを得ることができた。置かれている状況が似ている自治体もあれば全く異なる自治体もあり、共通する課題に気づいたり、新たな発見をすることができた。対話を重ねることで、課題を掘り下げていく作業は難しさもあったが、気づきを得たり共有することができた。

オンラインでの部会ということで、これまでその経験がほとんどなかった私にとっては不安も大きかった。しかし、回を重ねるごとに進め方にも慣れ、また、学習ツールを使ったりと今後を考えると新しい経験ができたとてもいい機会になった。普段の業務においても、オンラインでの対応が必要となってきていたところであり、対面での参加ができなかったのは残念だったが、年に数回あった部会にオンラインで参加したことは私にとってはプラスになる面は大きかった。

これまで１０年後の未来については漠然としか考えたことがなかった。自身に関わりがあることなのに、目の前の物事にばかり意識が向きがちだった。しかし、幹事の対話から、ありたい姿を考えたときに、そのためには今何をすべきなのかが重要であることを学んだ。今行動しなければこれまでと同じで、また、ありたい姿にはなれないままになってしまうのではないか。今回部会に参加し、自分事という考え方をもてるようになったのは大きな成果だったと思う。

現状を把握・分析し、ありたい姿を考え、シナリオを考えるというなかでその都度内容を更新しながら１年間研究を進めてきた。今後、「一歩前に踏み出す」気持ちをもって取り組んでいきたい。多くの人との対話により、今後のありたい姿に向けて進んでいく。また、部会に卒業はないということであり、先輩方も活動されているので、私もみなさんに続いて継続していきたい。

最後に、2021 年度参加メンバーお２人のおかげでこの１年間を終えることができた。また、インタービューやアンケートにご協力くださったみなさん、全国の参加自治体のみなさん、幹事団のみなさんにも感謝申し上げたい。

（２）総合政策部政策創造課　齋藤　大輔

「組織とは何か」、「自分ごととは何か」、そんなキーワードに向き合い、意識づけられた１年だった。

無意識のうちに、いわゆる中堅職員と呼ばれる立場となり、経験と知識の蓄積によって徐々に仕事の幅が広がっていたが、これまで人材や組織を俯瞰することはなかった。

研究では、“ファクトベースで考える”や“ドミナントロジックの脱却”といった馴染みのない言葉に触れ、当初は戸惑いよりも敬遠に近い感情を覚えたが、幹事や全国の研究生、そして本市参加メンバーとの対話により、向き合わなければならない要素であると意識の変化に気がついた。

そして、部会に参加する中で得た気づきは、その課程で実際に業務に反映し、納得いく成果が得られたことで、学習から実践、成果へと、そのサイクルの一端として触れることができた。そして、経験と知識の蓄積によって仕事の幅が広がっていると思い込んでいた自分の業務は、これまでの習慣から生じる無意識への変化という危うさを持つことに気づいた。

今回身についたことは、事象に触れて学習したことを、意識づけることで自分が慣れていき、それを継続していくことで習慣となること。そして、習慣となったときに注意しなければならないのは、再び無意識となることとせず、強く意識して習慣を磨き上げ続けることだと思う。

同じ目標を持つ全国の研究生、お付き合いいただいたマネ友、それを導く幹事の皆様とのつながりにより、自分自身の意志を認識できたのは大きな収穫であり、“部会に卒業はない”という言葉を改めて実感した。

１年間で得た意志とこの出会いを大切に、将来にわたり住民の生活を守り抜くという目標に向け、自分の現在地を測り、私自身そしてみんなで、一歩一歩誇りを持って前に進んでいきたい。

（３） 福祉部地域包括ケア課　大川　未紀

「自分ごととして考える」ことが自分一人だけではなく、組織全体に波及することができたとき、この早稲田大学マネジメント研究会に参加した意味を感じられるのではないかと思った。今回の研究会のテーマは「“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～」であり、入庁３年目であり、現在地域包括ケア課に所属している自分にとっては日常到底考えることのないテーマについて１年間検討・議論を重ねた。その結果、自分に一見縁の無いように感じることについても自分ごととして考えることで視野が広がり、日常の業務でも役立てることができた。

また、全国各地の自治体職員と対話を重ねていくうちに、自治体の規模に関係なくそれぞれ似たような悩みがあり、それを共有することで新しい視点での考えが浮かぶことがあった。これは、渋川市でも役立てることができるのではないかと感じた。対話を重ねるうちに、解決方法が出てきたり、ほかの人がやっている先進事例を教えてもらうことができたりと、自身で考えて、ため込むよりは前に進むことができるのではないかと思った。

「まだ若手だから」「自分ではなくてもほかの人が考えてくれる」「きっとどうにかなるだろう」といった気持ちを少しだけ抑えてこの研究会に参加することで、１年間を通して成長することができたと思う。そして早稲田マニフェスト研究会に参加したあとは、自分で成長できたと思うだけではなく、周りにも何か変化を感じてもらえるように自ら行動で示していきたい。

部会に終わりはなく、学び続けること、そして結果を残すことで、これまで早稲田マニフェスト研究会に参加してきた渋川市の成果を示す。このような目標を持ちながら、今後はマネ友として研究を続けていきたいと思う。渋川市役所の職員として輝き、マネ友として胸を張って皆様とお会いできる日を楽しみに。