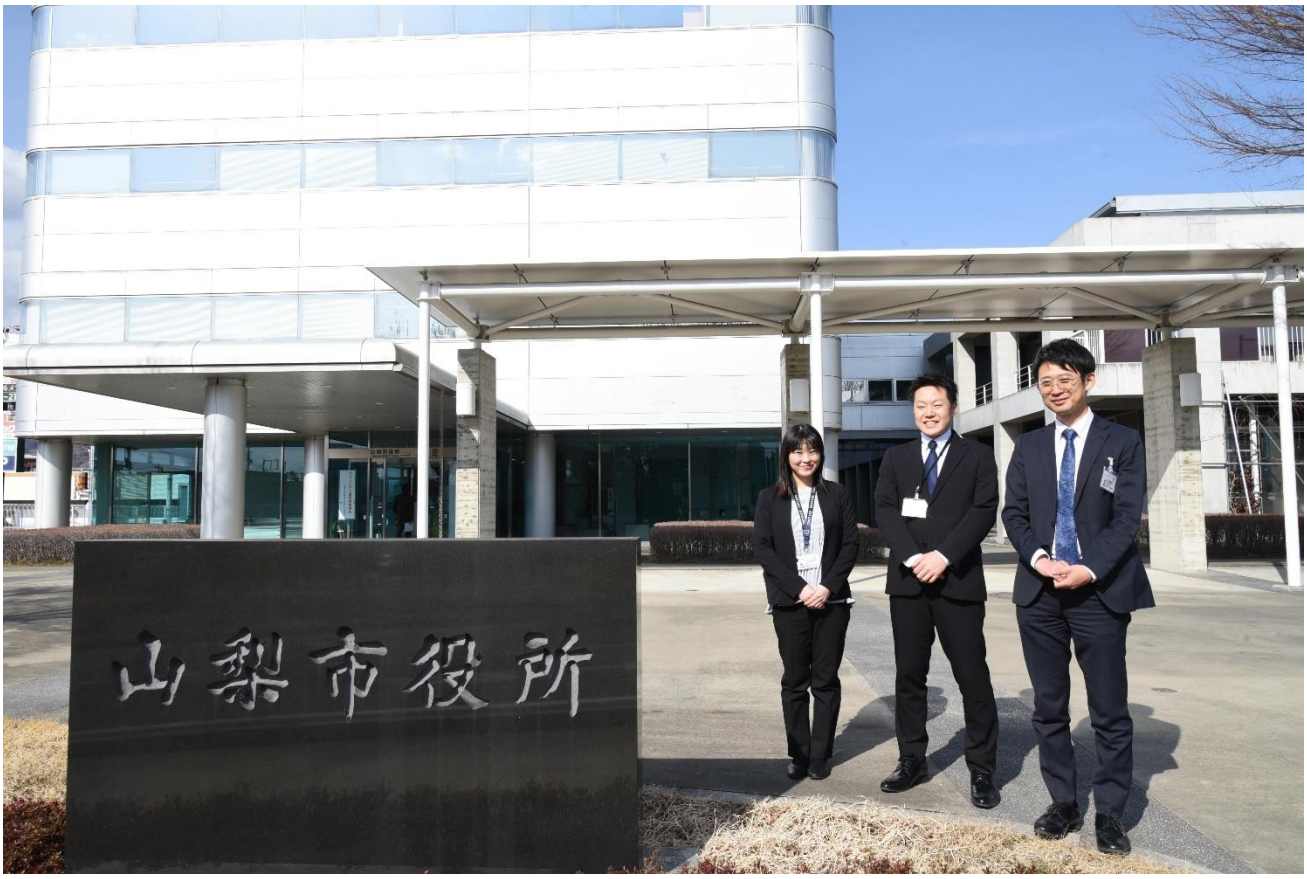
2021年度人材マネジメント部会
参加者による共同執筆論文

「地域経営をリードするための人・組織づくり」



山梨市　3期生
政策秘書課　大村　直樹
総　務　課　武井　和弘
防災危機管理課　西室　羽純

はじめに

〈参加にあたって〉

社会では、人口減少や少子高齢化の進行、社会保障費の増額、地域コミュニティの希薄化、財源不足などの様々な問題が山積しています。

山梨市においても例外ではなく、これらの解決を図っていく必要がある他、さらに国際社会への進展やデジタル技術の導入、住民サービスの多様化や社会情勢の変化への対応など、地方自治体の役割は増加する一方です。将来の人口ビジョンや年齢構成、財政収支をみても、今後の行政運営や存続が難しい状況となることが予測されます。そうした様々な問題や課題を抱える山梨市が存続するためには、前例踏襲や縦割り意識を打破し、さらなる行政運営の効率化や成果主義などの地域経営を強化するとともに、自治体の役割やあり方を再定義していく必要があります。

正解のない時代に最適な答えを導くためには、他人任せにせずに職員一人ひとりが危機感を持ち、自ら考えて、関係者と共に実践していくことが重要です。そして、一人ひとりの職員の力を結集するために、組織が機能することも必要不可欠です。

山梨市の存続に向けて、上記の職員や組織を育てるために、創造することを目的とする早稲田大学マニュフェスト研究所が開催する「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」へ参加することとなりました。

〈人材マネジメント部会とは〉

まず、人材マネジメント部会（以下「部会」）とは、自治体ごとに3人1組で参加し、1年間に渡り、地域経営をリードするための人材マネジメントについて考え、所属自治体へ望ましい変革のシナリオを提言し、実践・検証するための研究の場です。

全国の自治体から部会に参加しており、研究テーマについて、参加者間での対話を通して多角的な視点や様々な考え方などの「気づき」を得る場でもあります。

山梨市においては2019年から参加し、今年度で3期目を迎えます。今年度は「地域のための人・組織づくり」をテーマに、77 自治体の参加者とともに研究を行いました。

〈基本方針と4つのキーワード〉

部会では、参加する上での基本方針として3つの考え方を重要としています。

①本部会は研修会ではなく、現実を変える策を考える「研究会」である。

②教えてもらうのではなく、「自ら考え、見つけ出す場」である。

③知識は後からでも学べる、「対話から気づきを得る場」である。

また、4つのキーワードとして、次の内容を大切な軸と捉えています。

4つのキーワード

キーワード① 立ち位置 を変える	キーワード② 価値前提 で考える
キーワード③ 一人称で 捉え語る	キーワード④ ドミナントロジック で転換する

①立ち位置を変える…生活者の立ち位置(生活者起点)から物事を考える。

②価値前提で考える…ありたい姿から逆算して考える。

③一人称で捉え語る…何事も自分事に捉えて考える。

④ドミナントロジックで転換する…固定観念(思い込み)や前例に囚われずに考える。

〈対話の大切さ〉

情報が溢れ、価値観や生き方が多様化・複雑化している現代は、正解がわからない時代とされ、立場や価値観が異なる他者との連携や合意形成時においては、相互理解のための意思疎通が必須です。他者との関わりが必須である自治体職員には、部署間での役割分担や連携、住民や企業との共働、多様な意見の調整など、様々な場面で欠かせないものです。

相互理解のための意思疎通として、様々な手段がありますが、その中でも部会では「対話」を重要な1つの手段として捉えています。道具や費用などの特別な物が無くても、成り立たせることができ、情報共有や関係性の構築にも繋がることが理由です。

私たちは研究会での度重なる対話により、対話の重要性を認識するとともに、対話力を育み、多角的な視点や考えを発見するなど、多くの気づきを得ることができました。

写真：オンラインの様子

（部会の活動日程について）

4 月　〈事前課題〉
・参加者交流を目的とした自己紹介シートの作成。
・ＨＱプロファイルによるビジネスヒューマンスキルの診断。
・昨今の人材育成に関する情報収集や所属自治体の人材育成に関する取り組みの把握。

〈第 1 回研究会〉
・オリエンテーション
・自己紹介
・対話　①事前課題への取り組みからの気づきや自身の考えの共有
②人や組織の現状を踏まえての情報・意見交換　など

5 月　〈事前課題〉
山梨市役所の「人・組織づくり」の現状とその背景を把握する。
・市の人口ビジョンや財政収支、職員数推移、人材育成基本方針等を情報収集。
・現行の新人研修や職員研修、人材育成などの現状や課題の洗い出し。
・若手職員へ「現在の育成に関して感じること」をインタビュー。

〈第 2 回研究会〉
・対話　①事前課題の共有と振り返り
②生活者起点の視点を深堀するための「問い」を探る　など

6 月　〈事前課題〉
・山梨市の「人・組織づくり」のありたい姿を考えるため、庁内や地域のキーパーソンへのインタビューを実施。
インタビュー内容：①10 年後の地域のありたい姿はどんなものか。
②10 年後に予測される成り行きの未来はどんなものか。
③ありたい姿の実現に向けて、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か。
④今後、自治体が戦略的に取り組むために、人事のあり方は今のままでよいか。(良くない場合は)どうあるべきか。
対象者：市長・副市長・統括監・政策部局・人事部局・財政部局・市議会議員 2 名

・人材マネジメントに関する動画の視聴。
①部会顧問　北川氏「三重県での実践」
②佐賀市副市長　白井氏「佐賀県庁の変革と成果」
③部会長　出馬氏「人材マネジメントとは」

7 月　〈第 3 回研究会〉
・対話　①自治体や自治体職員の存在理由に対する意見交換
②10 年後の人や組織のあるべき姿の共有　など

8 月　〈事前課題〉
・10 年後のありたい姿に向けて戦略的に取り組むため、「人・組織づくり」について段階的に変革を起こすアクションプランを作成する。

〈県内市町村との交流〉
・各市町村の「人や組織づくり」の現状やインタビュー結果、考案中のアクションプランの発表、アクションプラン作成に伴う情報・意見交換の実施。

〈第 4 回研究会〉
・作成したアクションプランについて、幹事団との作戦会議を実施。
・対話　①対話自治体である熊本市とひたちなか市との作戦会議の振り返り
②プランの練り直しやアクションの実施に向けて意見交換　など

10 月　〈マネ友との打ち合わせ〉
・部会１、２期生への今期アクションプランに対する作戦会議を実施。

〈久慈市との対話〉
・対話　①各市のアクションプランの発表
②第４回研究会の振り返り、策定に向けた課題や気づき等を共有　など

〈事前課題〉
・第４回研究会での対話を踏まえて、アクションプランの再構築。
・これまでに取り組んだ事前課題を整理し、組織変革へのストーリーとしてまとめる。

〈第５回研究会〉
・対話　①対話自治体である大牟田市と作戦会議。
・練り直したアクションプランを基に幹事団と作戦会議を実施。

11 月　〈マネ友との打合せ〉
・第５回研究会の振り返りを実施。
・ありたい姿の将来ビジョンに深みを出すための方法(主にアンケート)について相談。

12 月　〈事前課題〉
・第５回研究会での対話を踏まえて、ストーリーの再構築。
ありたい姿を職員や住民全体のビジョンとして据え置くため、将来のビジョンに関するアンケートの実施を検討。
・アクションプランや １年間の取り組みを市長と派遣元(政策部局・人事部局)へ報告し、所感をもらう。

1 月　〈事前課題〉
・全参加自治体のアクションプランを読み込み、良いと感じたプランへ投票。

〈第６回研究会〉
・対話　①派遣元の所感を受けての気づきや１年間の振り返り
・鬼丸昌也 氏(ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンス)による特別講演
・対話　②特別講演を受けた気づきの共有
・投票上位自治体によるアクションプランの発表
・対話　③アクションプラン発表を受けての気づきの共有
・テーマごとに分かれて幹事セッション(共働や DX、事業の再構築、今後の人事等)
・部会顧問北川氏による最終講話
・出馬部会長による年度総括
・クロージングセッション
１年間の振り返り、今後の決意を共有
・鬼澤幹事長による総括

2 月　〈課題〉
・ＨＱプロファイルによるビジネスヒューマンスキルの再診断、前回との比較。

3 月　〈共同論文執筆〉
・部会に参加した１年間の取り組みについて執筆。

※上記以外にも、今年度の部会参加者３人での定期的な打合せを実施。

第 1 回研究会に向けた取組（Mission）
（自治体の「人・組織づくりの仕事」を調べる）
【主な活動】
現状の人・組織づくりに関する計画、制度、仕組みについて各自で調査しました。その結果、「人財育成基本方針」、「職員研修規程」、「職員提案制度」、「人事評価マニュアル」等について内容の確認を行いました。

第 1 回研究会について
「“地域のための人・組織づくり”を考える」が本年度のテーマとして提示されました。オンラインにて他自治体と事前に調査した計画等についての対話を行いました。
「10 年後の地域のための“人・組織づくり”はどうするべきか」についての対話を実施しました。
幹事よりフィードバックとして『生活者起点』、『何のために仕事をしているか』、『ファクトベース』等のキーワードの提示がありました。

【参加者の気づき】
・「人・組織づくり」は、人事に関することなので自分とは関係のないことと考えていたが、人・組織を変えるために、自分事として一歩踏み出さなければならないと思いました。
・「生活者起点」、「ファクトベース」、「立ち位置を変える」などキーワードがあり自分たちが何のために仕事をしているかを改めて考えるきっかけになりました。

第 2 回研究会に向けた取組（Mission）
（自分たちの自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む）
【主な活動】
山梨市の「人・組織づくり」の現状と背景を掴むために、入庁 2 年目の職員 2 名に職場環境や教育面についてのインタビューを行いました。
人事担当者に、「職員研修」、「傷病休暇者」、「人材育成基本方針」等について現状及び過去からの流れについてインタビューを行いました。

第 2 回研究会について
事前課題で取り組んだ自分たちの自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景の成果や、10 年後の地域のための「人・組織づくり」について、現状を深堀していくための「問い」について他自治体と対話を行いました。
幹事より「人間を研究してほしい」、「社会が劇的に変化している、10 年前に今の状況を考えられたか」、「ファクトベース、知識がないと議論できない」等のフィードバックがありました。

【参加者の気づき】
・社会が大きく変化しているいま、未来を創造することは、地域のために必要不可欠なこと。
・自身で「問い」続けることで成長をしていかなければならない。
・変えていくには制度を変えるより、まず人を変えていかなければならない。

第 3 回研究会に向けた取組（Mission）

（私たちの自治体の「人・組織づくり」の現状を深堀する）

【主な活動】

自治体の課題やビジョンを深堀するため、以下の 4 つの問いに対して、市長や管理職などに、インタビューを実施しました。

インタビューの内容から共通するフレーズやアイディアなどを 3 人でピックアップし、第 3 回研究会の課題シートへ落とし込みを行いました。

インタビュー内容

① １０年後のありたい姿（ビジョン）は何ですか。
② 予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか。
③ 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。
④ あなたの自治体が今後戦略的に取り組んでいくことを実現していくために、人事のあり方は今のままで大丈夫でしょうか。

インタビュアー

・市長、副市長
・市議会議長、副議長
・総務、民生、建設経済統括監
・人事部局
・政策部局
・財政部局

【参加者の気づき】

・昔に比べ、仕事に対してのモチベーションや職員同士のコミュニケーションが乏しいことへの不安を感じている印象でした。
・市としてのビジョンが職員にどこまで浸透しているのかは疑問に感じました。
・人事評価制度を機能させることで仕事に対してのモチベーションを高めさせるとの意見が多かったが、行政の仕事は多岐にわたるため、同じ指標で公平に評価できるかが大変難しいと感じました。
・今回は管理職を中心にインタビューをしましたが、若い層の考え方や意見を聞いてみたいと思いました。
・職員同士がもっと対話をし、お互い何を思い、どのような視点で仕事をしているのか知ることが大切だと思いました。

次に、オンラインによる北川顧問と出馬部会長、白井幹事の講演動画を視聴しました。

内容は以下のとおりとなります。

①「三重県での実践」（北川顧問）
②「佐賀県庁の変革と成果」（出馬部会長）
③「人材マネジメントとは」（白井幹事）

第 3 回研究会について

事前課題（キーパーソンインタビューおよび動画視聴）を踏まえ、参加自治体とオンラインによるワーキンググループを実施しました。

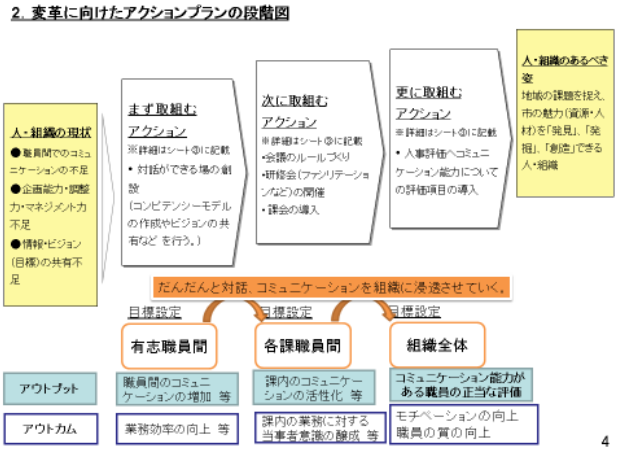
第 4 回研究会に向けた取組（Mission）

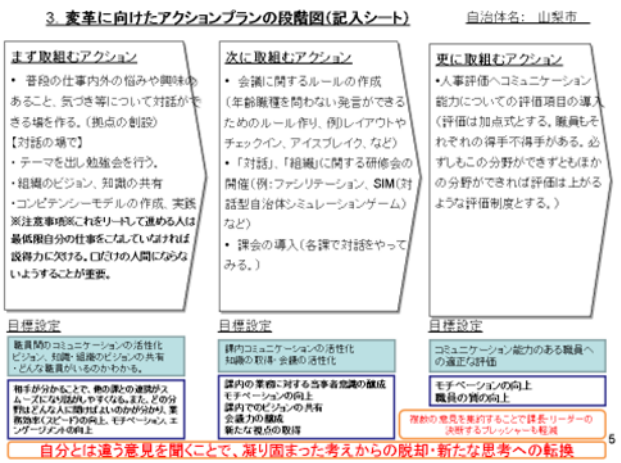
（ありたい姿に向けた『人・組織づくり』のためのアクションプランの作成）

【主な活動】

第 3 回研究会後若い世代の意見を聞くことが必要と感じたため採用 2 年目の職員へイ

ンタビューを行いました。
市川三郷町からの誘いで人マネ参加県内自治体のオンライン勉強会を行い、各自治体が作成したアクションプランの発表、意見交換をしました。
アクションプラン作成にあたり、まずインタビュー内容を整理し人・組織のありたい姿として『地域の魅力を発見・発掘・創造できる人・組織』と位置付け、アクションプランの素案を以下のように作成しました。





第４回研究会について

『人・組織づくり』について変革を起こすためのアクションプランの素案に対して幹事団からのブラッシュアップを行いました。

【幹事団からの助言】

・ありたい姿を具体化することで具体的なアクションプランとなるためもう一度ありたい姿を確認すること。

・なんのためにアクションを起こすのかという視点を持つこと。

・『地域の魅力を発見する』ことに対する具体的なビジョンが不足している。

・『なんのためにアクションをするか。』ということをわかりやすく伝える。

【参加者の気づき】

・ありたい姿について具体的なビジョンがないといけない。

・もう一度ありたい姿やアクションプランについて整理する。

第５回研究会に向けた取組（Mission）

（１０年後のありたい姿（ビジョン））を実現するために取り組む戦略をストーリーとする）

　現状を変えていくためには、関係者を説得するのではなく、納得と共感が得らえるように働きかけなければなりません。その際に、組織内に発生する推進力と抵抗力を事前に把握し、対策を練っておくことが重要です。そのためのストーリーを考えました。

第４回研究会で幹事から「１０年後のありたい姿という目標に対して、それを実現するためのアクションプランとのつながりがかい離している」と指摘されました。

そこで、山梨市として過去に部会へ参加した１期生、２期生に集まってもらい、アクションプランのストーリーが弱い所を助言してもらいました。

また、岩手県久慈市（人口 33,311 人）が山梨市の対話自治体とされており、オンラインで交流を行いました。そこでは、進捗状況の確認や課題についての助言をいただきました。

久慈市は８期目であり、過去の人材マネジメント部会で築き上げてきたアクションプランのいくつかを既に実行しており、大変参考となりました。

第５回研究会について

福岡県大牟田市との意見交換会を実施しました。お互いが今のアクションプランへ行きついたありたい姿やそれを実現するためのアクションプランを説明し、その後、幹事と今後の進め方について対話をしました。

幹事からは、今回のアクションプランにある『指導書』が人材マネジメント部会の４つのキーワードの１つである「過去の前例や考え方に過度にとらわれずドミナントロジックを転換すること」と逆行しており、この『指導書』というもので、職員を縛る印象を与えているとのことでした。そこで、『指導書』ではなく、一つの例としては『クレド』（企業全体が心掛ける信条や行動指針）が合うのではないかということでした。

【参加者の気づき】

・『指導書』という表現が職員を枠に収め、上から下に押し付けるイメージがあるため、改善が必要であると感じました。

第６回研究会に向けた取組(Mission)

(第５回研究会での助言を受けて)

アクションプランについて職員を縛る可能性のある『「指導書」の作成』からビジョンを共有するための『「型」の作成』にアップグレードしました。

(首長と派遣元へ活動を報告し、所感をもらう)

市長と派遣元(政策部局、人事部局)へ１年間の取り組みについて、報告しました。

市のビジョンやビジネスマナー、業務共通事項などが位置付けられた基準書「型」の根底にある、人材育成や情報共有の重要性について共感を得られました。その一方、基準書「型」の作成については、「中・長期的に記載内容や形態などを多くの職員と共に作り上げていくことが望ましい。」との意見や「基準書の確認による業務量増加への懸念や戦略的な秩序ある人・組織づくりへの関係に疑問を持つ。」など、様々な意見が出ました。

2021 年度部会に参加した自治体のアクションプランについて投票を行いました。

第６回研究会について

〈特別講演〉

ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンスの創設者、鬼丸昌也氏による特別講演を受けました。

たった一人の大学生が世界平和の実現に向けて活動団体を立ち上げ、海外で地雷や小型武器、子ども兵などの課題に対する改善・解決に取り組み、世界を変える歩みを続けてきた経験について、伺いました。1 人が踏み出すことで、その影響が他者に伝わり、その人たちが行動に移し、多くの人々にまた波及させ、社会を変革させたプロセスを学びました。また、現時点で実現が難しいことも、到達地までの道筋を細かく分割し、今できることを実践することで、到達地へ近づけていくというお話も印象的でした。

事前の投票の結果、上位であった 3 自治体(神奈川県厚木市・茨城県東海村・静岡県藤枝市)によるアクションプランの発表が行われました。

また、事前課題や 1 年間の活動、特別講演、アクションプラン発表について、気づいたことや自身の考えを対話にて共有しました。

さらに、8 つのテーマ「①住民との共働のまちづくり」、「②生活者起点で考える真のＤＸの話」、「③管理職をどう動かすか」、「④人の強みを活かす」、「⑤人間関係のお悩み部屋」、「⑥財政収支を踏まえた事業・業務を再構築する方法」、「⑦公のキャリアデザイン」、「⑧これからのジンジを語る」に分かれ、8 名の幹事との対話が行われました。今後、業務に携わる上で、非常に参考となる知識や視点、考え方を学びました。

最後に、クロージングセッションとして北川顧問、出馬部会長から 1 年間の総括をいただき、参加者一人ひとりが「今後、どのような一歩を踏み出すのか。」発表しました。

【3 人の一歩】

〈大村〉アクションプラン「山梨市の『型』(基準書)」を作るの”一点突破

〈武井〉アクションプランを実行して、組織内で一歩を踏み出す‘‘人“になる。

〈西室〉積極的に自ら対話する。

インタビューをもとにした山梨市の

「10 年後のありたい姿」や「人・組織づくり」についての分析

1．10 年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

■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

- 既存の資源を活かした街づくり⇒定住者の増加
- 誰もが住みたいと思える街⇒定住者の増加
- 居住地域の集約化⇒コンパクトシティ化
- 緩急のあるインフラ整備への投資⇒コンパクトシティ
- 自然と共生するベッドタウン⇒定住者の増加
- 他市との連携した公共サービス⇒広域バス、施設など
- デジタル化による業務効率の向上⇒担い手不足の補完

（インタビューの結果より）

■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）

ネガティブワード

- 施設の老朽化による改修費増←経費増
- 生産人口減少←税収減少
- 交通・買い物難民の増加←高齢化
- 空き家、耕作放棄地の増加←少子高齢化
- 社会保障費増←経費増

ポジティブワード

- リニア開通←関係人口増
- DX化←テレワーク、IOT農業など

（インタビューの結果より）

2．これから自治体の果たすべき役割(戦略的な取り組み)

■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。

- インフラ整備が必要なエリアを明確にし、費用投資を行う。
- 居住誘導区域と農業振興区域、その他区域などの区分けをし、コンパクトシティ化を図る。
- 人工知能やドローンなどのデジタル技術の活用や導入を行う。
- 外部団体による事務事業評価を導入し、事業スクラップする。
- 市民や民間との協働を活発に行う。
- 市の特性や地域資源を活かした政策を実施する。

（インタビューの結果より）

3．人・組織づくりのあるべき姿

■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

- モチベーションやエンゲージメントの管理不足
- 適切な人事評価、偏らない人事評価
- 採用の見直し（学力だけでなく、人間性重視）
- 職員、仲間を知ること（どんな考えでどんな能力があるのか）
- 総合職（課長まで）か一般職かの意思表示と給料設定
- 市職員を資源ととらえ、個人に委ねるのではなく、組織としての人材育成

途中退社、愚痴、後ろ向きな考え

異なった価値観での評価への不安

気づかいや仕事に対する後ろ向きな姿勢

コミュニケーション不足

管理職への希望者減？

組織として、人材育成が不明瞭

よい風土が生まれる

4．人・組織づくりの現状と問題点

■過去からの経緯

・新人研修を実施していた
（各課の課長とリーダーがそれぞれの課の要点を説明。およそ3日～1週間続き、その後、配属先へ。）

・平成17年に人材育成基本方針が制定、令和3年度に改定されているが、浸透していない。

・以前は、先輩と二人一組になり行動することが多かった。そこで、先輩の仕事を見て覚えることも多かった。⇒現在は、直ぐに一人前として扱われることも多い。

・情報系の情勢が目まぐるしく変化。

・仕事量の増加と人員の減少
（企業会計、ふるさと納税、ツイッター、line、ICT、コロナワクチン、マイナンバー、空き家バンクなど）

■現状把握

※最初に記入ください

・市職員を資源と捉え、人材育成する制度が確立されていない。

《なぜそう感じるか》
・入庁して、何も教わらずに直ぐに、現場に配属される。
・市としてどのようなビジョンや計画があり、どのように仕事を進めていくのかは、後任者と課内に委ねられる。
・後任者や担当内の同僚も多忙である場合、丁寧な指導まで至らず、感覚で教えることとなっている。
・上司からは言われなくても動け、わからなければ聞けと言われるが、部下からすると、そもそも何を聞けばよいのかわからない状態、また、忙しそうにしている上司にこんなことを聞いてよいのかという戸惑いもある。
・調べるにしても調べる術が分からないこともある。

【課題】
・間違っていると認識しているのに指導しないこと。
・上司の指導スキルがないまま、年齢を重ねてしまう。
・感覚で指導されるので、受け取る側も理解しにくい。
・指導しなくても良いという考えが根付いている。

■原因分析

・新型コロナウイルスの影響による新人研修の未実施。

・配属された課の上司、先輩によって育成の程度に違いがある。

・上司が部下を指導できない。
（部下に頼らなければいけない状況の増加。パワハラの概念。指導方法の未収得。ワーキングバランスの概念。業務多忙。教えることが増加。）

・指導方法が分からない。

・自信がない。

・人によって対応、教える内容が変わる。

・指導しても聞かない。受け入れない。

・嫌な顔される。

指導とは：目的に向かって指し示して導くこと
→この目的が明確になっていない。

自治体名：山梨市山梨市

〈インタビューの結果から導き出した課題〉

人や組織づくりに関して、インタビューから出された意見が主に次のとおりです。

＜成り行きの未来＞ ・人口や税収の減少 ・社会保障費や施設改修費等の費用の増額 ・市業務の増加や複雑化　など
＜職員に必要な能力＞ ・職員間や住民との円滑に連携・調整できるコミュニケーション能力 ・限られた資源(人・財源・物など)の中で、課題に対して効率的に対処する力　など
＜昔(約 10～20 年前)と比べて＞ ・職員一人が抱える役割や業務量が多く、複雑化しており、全体が多忙な状況。 ・業務に関して調べ、学ぶ時間が減った。 ・職員 2 人 1 組で業務を進める体制も少なくなかった。 ・構築された人材育成がなくても自然と職員が育っていた。　など

インタビューを受けて、市の経営がより深刻化すると予想する一方で、人材育成は重要であると認識しながらも、市のありたい姿や課題に対応するための人・組織づくりに力を入れる意識や取り組みがあまりないため、感覚的な指導や必須・重要事項の情報共有がなされない等の現状があると感じました。職員として備えるべき知識や能力、育成に対する考え方等は、個人に委ねられている印象を受けました。

そこで、まずは指導する側とされる側がすぐに行動に移せるように業務上の知識や情報をまとめるとともに、市のありたい姿（ビジョン）や重要事項の情報共有をすることで、指導する側とされる側にとって必要な知識や情報が把握でき、それらの共有を図るためのツールを考えました。

それが、“基準書「型」”です。

なぜ、基準書「型」なのか

今回、私たちは、単なる業務上の知識や情報をまとめる手順書、いわゆるマニュアルではなく、市のありたい姿（ビジョン）に行きつくために必要な組織としての信条や行動指針を含めたツールにするため、日本で昔から存在している古武術などで使われていた「型」を参考とし、山梨市版基準書「型」とすることにしました。

「型」とは、実務で経験した技術、あるいはそれに創意、工夫を加え、その技術を再現出来る様にしたマニュアルでありさらには、『精神』も伝える事を目的としているものです。市職員としての『精神』を共通認識すると同時に、実務で得た技術の基本事項と重要事項を共有するものとして適していると考えます。

「型」作成へのアクションプラン

これまで、様々な関係者からアドバイスを受け作り上げた「型」を作成するためのアクションプランは以下のとおりとなります。

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：山梨市

■まず取組むアクション

・現状の深堀り
→若手職員・中堅職員・管理職へのヒアリング
山梨市職員としてのマナーや業務に必要とされる基本的スキルの確認
→ヒアリング結果を返す。
（フィードバック）

・ヒアリング結果から指導者側、指導を受ける側が参考となる山梨市役所としてのビジョン・ビジネスマナー・業務共通基準書『型』を作る。
→山梨市の職員としての基本的な能力と意識の醸成。

□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
・フィードバック後の意見を指導書へ反映

アウトカム アクションにより生じる成果（効果）
・心構えやスキル等、市職員としての必要な基本事項を現場の声から情報収集が可能。

■次に取組むアクション

・人事担当と『型』を共有
→内容の確認と修正
→有効活用方法の検討
（例：新人職員・ヒアリング者へ配布・GW文書管理へ置くなど）
→更新方法の確認

（裏シナリオ）
組織内での人・組織の在り方に人マネが関与できるための信頼関係を人事担当と築く。

□目標設定

アウトプット
・人材育成を担当する部署からの意見により、より実効性のある資料としての活用が見込まれる。

アウトカム
・人事担当との信頼関係を構築

■さらに取組むアクション

・『型』を配布
・『型』に則ったスキルマップの作成→求められていることを明確にする。

（裏シナリオ）
・新人職員に配布し、課に持ち帰ることで「えっ、なにこれいいじゃん。」と他の人が思い、普及する。
・『型』が人マネを組織内に浸透させる。好印象を植え付ける。

□目標設定

アウトプット
・基礎教育の偏重を解消

アウトカム
・目的や心構え、必要な能力の共有
・業務の効率が上がる
・教える側、教わる側の抵抗感の緩和

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：山梨市

■さらにさらに取組むアクション

・これまでは、組織の共通事項について見える化してきた。次に、各課における業務の抑えるべきこと（根拠法令やよくあるQ&Aなど）を見える化していく。
まずは、モデル的にできそうな課から。

例）【防災危機管理課】
根拠法令が分かれば、無理な問い合わせに関しても論理的に説明できる。
災害協定がいくつ結ばれているかすぐに把握できる。詳細は、どのファイルを見ればわかるかが書かれている。

□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
・各課のサンプル『型』の完成
・課における重要案件等の情報共有

アウトカム アクションにより生じる成果（効果）
・ファイル・情報の整理

■さらに×3取組むアクション

・指導者講習（JST）の実施
→指導の仕方を学ぶ
・指導者、プリセプター制度の導入
→できそうな部署から試験的に
⇒上手くいけば順次広げていく。

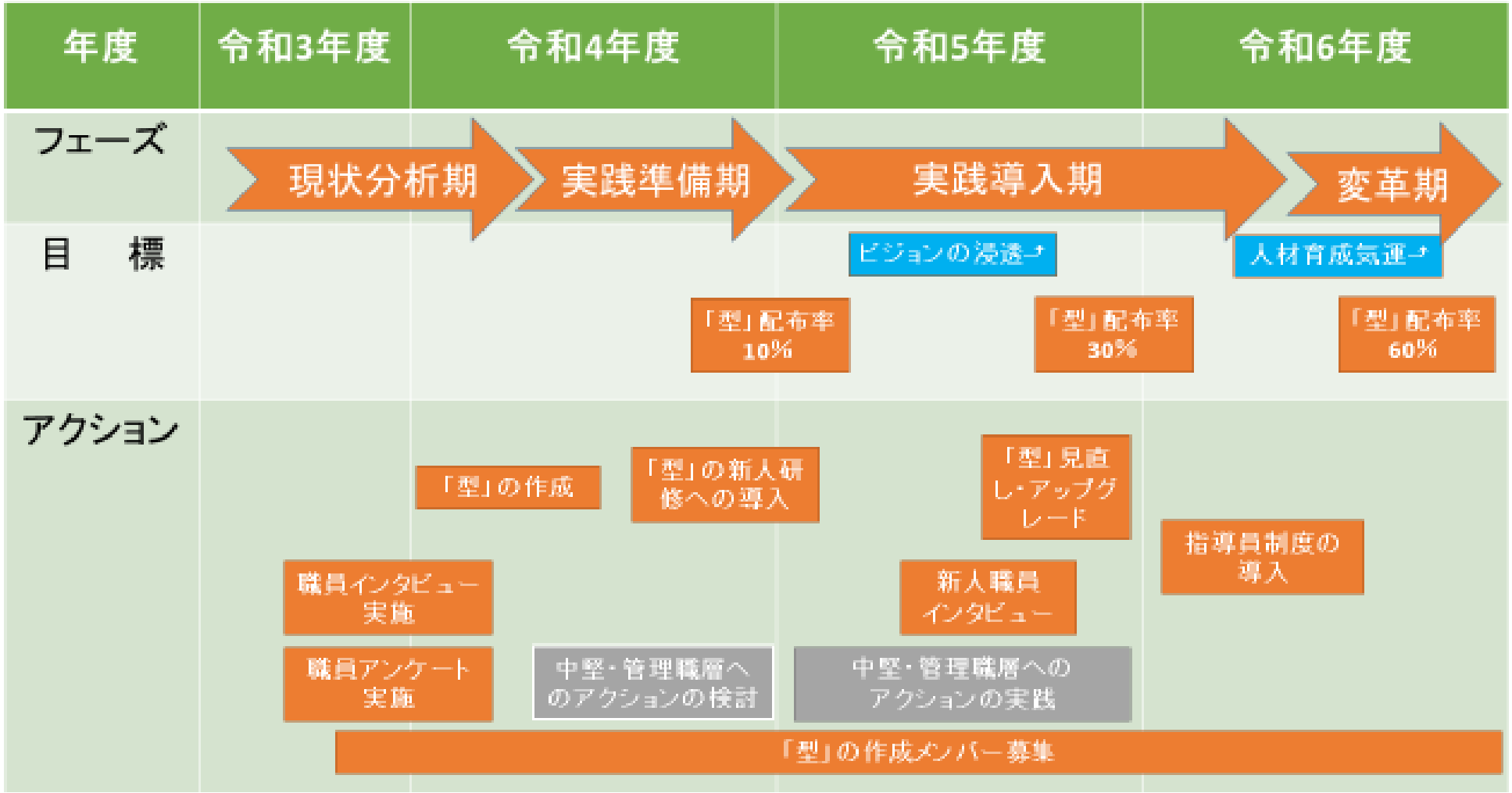
（裏シナリオ）
指導を理由に職員同士の交流が深まる。
エンゲージメントの促進

□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
・新しい人材育成の醸成

アウトカム アクションにより生じる成果（効果）
・交流促進、エンゲージメント向上

山梨市役所の変革に向けたアクションのロードマップ



今後の展望（ロードマップ）

2021 年度人材マネジメント部会のテーマ『10 年後の地域のための「人･組織づくり」を考える』について山梨市でありたい姿に向けた変革を起こすため 3 年後の令和 6 年度までのフェーズ、目標、アクションをまとめたロードマップを作成しました。

令和 4 年度は、研究会で現状分析をした中で考えたアクションプラン「山梨市職員としての「型」の作成」を実行し、人事部局に「型」を活用した新人研修の実施を提案していきます。また、職員インタビュー・アンケートを実施しさらなる現状分析を行い、管理職層・中堅層に対する「ビジョンの共有」や「人・組織づくりの重要性」について【気づき】を起こせるようなアクションの検討を並行して行います。

令和 5 年度は、作成した「型」について、新人職員に実際の業務に役立った点や改善点についてインタビューを行い「型」のアップグレードを行います。

令和 6 年度は、「型」の新人研修の活用を行うとともに「型」を基に新人及び若手職員に対して指導員制度を人事部局へ提案を行います。指導員制度を導入することで、指導する側（管理職層・中堅層）へ「型」の普及が広まり全庁的なビジョンの共有や人材育成気運の醸成を狙いとしています。

全体を通して「型」の作成については、過去に人材マネジメント部会へ参加した山梨市のマネ友 1・2 期生と協力して作成していくほか、協力的な有志職員の参加も随時呼びかけていきたいです。特に管理職の協力があることで「型」に対する信頼感が強くなると考えるので管理職の協力については積極的に働きかけていきたいです。また、今年度で山梨市役所の人材マネジメント部会の参加が 3 期目となるが、ここまで全庁的な活動（多くの職員にわかるようなもの）が行われていなかったので、形として残る「型」を作成し、人材マネジメント部会参加者のプロモーション活動にもつなげていきたいです。

部会への参加を振り返って

（政策秘書課　大村直樹）

新しい部署へ異動してきたばかりで、まずは業務や環境に慣れなければと思っていたところに、「人材マネジメント部会へ参加してみないか」と声を掛けられました。一度はお断りしようと思っていましたが、今年度の参加者 3 人のうち 2 人はすでに決まっており、そのメンバーを聞き、この 2 人となら参加したいと思いました。また、同僚のからの後押しもあり、引き受けることとしました。

コロナ禍であることから、オンラインで始まった人材マネジメント部会の初回では、「生活者起点で物事を考える」「バックキャストで考える」「自分事として考える」「固定観念を捨てる」という活動を進めていくうえでの 4 つのキーワードが示されるほか、仕事に対する新しい価値観などが伝えられワクワクしました。一方、「人事のあり方、人づくりと組織づくり」という壮大なテーマということで、1 年間で何ができるだろうかという不安と戸惑いもありました。活動していく中で何度もくじけそうになることがありましたが、鬼澤幹事から「一番難しいマネジメントは自分自身である。人は壁にぶつかったり、不安があったりすると逃げたくなるが、そこで自分自身を鼓舞して一歩一歩進んでください。」その言葉を常に意識し、ここまで何とかやってきました。

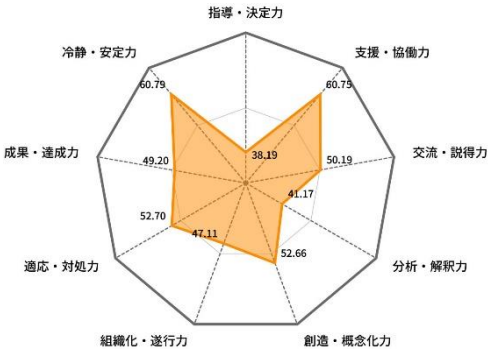
何度考えても解決の糸口がなかなか見つからず、つらいこともありましたが、貴重な経験や気づきもたくさんありました。その一つが、市長や議長そして経営部局の方々にインタビューをしたことです。今まで、決まった仕事の話し以外ではあまりお話しする機会がない方々に、組織としての在り方や職員の人材育成についての思いを直に聞くことができたことはとても新鮮で有意義な時間でした。市長はこう思っているだろう。経営部局はこう思っているだろうという曖昧なものが、この対話を通して鮮明なものに変わり、自分たちの仕事への取り組む目的や思考を共有でき、仕事をしていくうえでの迷いが少し晴れました。これを繰り返すことは、仕事に対するモチベーションを高め、職場に対するエンゲージメントが培われるのだと思いました。

今後も、様々な場面でこうした対話を大事にし、同じ思いを一人でも多くの職員に実感してもらい、様々な気づきを発見してもらいたいです。

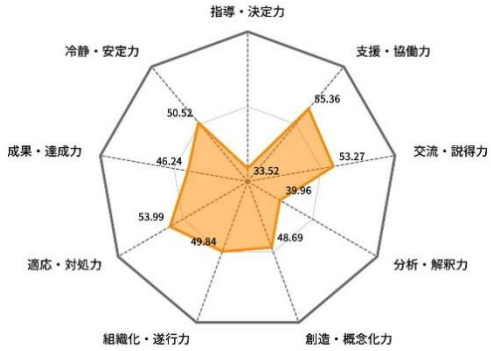
最後になりますが、このような貴重な体験をさせていただきました職場の皆さん、様々な助言や励ましをいただきました人マネの皆さん、そして何より共に悩み、泣きそして笑った武井君と西室さんに心より感謝申し上げます。

〈HQ プロファイル個人分析シート〉

令和 3 年 5 月受診時



令和 4 年 2 月受診時



部会への参加を振り返って

（総務課　武井和弘）

人材マネジメント部会については、仲の良い同僚が参加していたことから、どんなことをしているのかを聞いたことがあったが、その時は「普段の業務に加えて大変なことをしているなぁ。」というなんとも『他人事』な感想であったことを覚えています。その後、部会へ参加の誘いをいただき、非常に迷いましたがなかなか経験できることではないと思い参加を決めました。

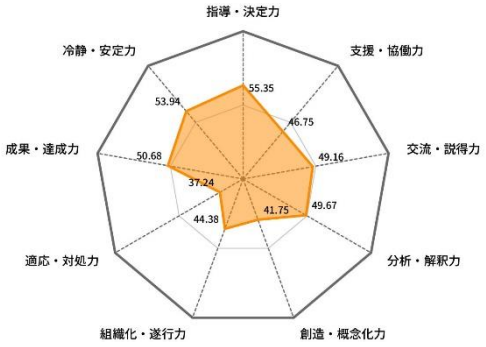
部会へ参加した 1 年を振り返ると慣れないオンラインの研究会となり、話し・聞くだけで精いっぱいで研究会が終わると毎回大仕事をした時のように疲れていました。研究会では幹事の方々や他自治体参加者の方々の自分の自治体に対する思いや人・組織に対する考えを聞き、これまでの自分になかった多くの【気づき】を得ることができたと同時に何も考えず目の前の業務しかやってこなかった自分が恥ずかしく、研究会が終わるたびに自己嫌悪に陥っていました。

部会では多くの『対話』から気づきを得ることが重要であるということで、研究会時はもとより、山梨市の参加メンバーとたくさんの対話をしてきましたが、対話をする中で自分の考えを相手に正確に伝える能力が自分に足りないと感じることがありました。これからの自治体職員は地域住民と関係を築き協働していかなければなりません。そういったときに、こちらの思いを正確に伝えることができなければ共感や納得を得ることはできません。そういったことに気づかせてくれたことも部会に参加してよかったと感じています。また部会への参加で得たことがあります。それは『思考』するクセがついたことです。業務での問題や課題について以前の自分は「自分がもっとしっかりしなくては！」と自分だけの責任として考えていましたが、「組織としてどうなのか。」「同じようなことがあった時にどう対処をすればよいか。」という俯瞰した視点をもって思考するようになり、これからも継続していきたいと思います。

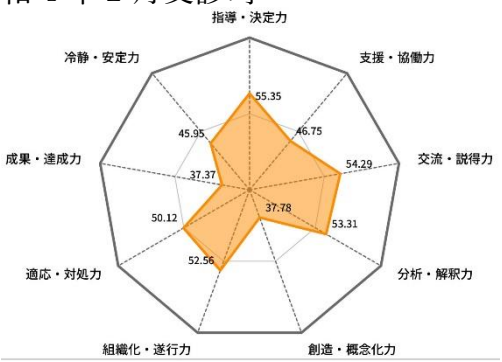
最後になりますが、人材マネジメント部会幹事団の皆さま、部会に参加した自治体の皆さま、協力をいただいた山梨市役所の皆さま、そして、一緒に一歩踏み出した大村さん、西室さんに感謝を伝えるとともに、変革に向けてアクションを起こすことで少しでも恩返しができればと思います。

〈HQ プロファイル個人分析シート〉

令和 3 年 5 月受診時



令和 4 年 2 月受診時



部会への参加を振り返って

（防災危機管理課　西室羽純）

人材マネジメント部会に参加するまで、市政や組織改革は職員歴の長く、経験豊富な管理職や長が考え、決定してするものであり、最終的な意思決定権のない職員が考えて、意見すること自体が、分不相応だと考えていました。

全国の多くの市町村も山梨市と同じように課題が山積しており、従来の行政運営を継続できる状況ではないことを人マネの研究会を通じて学び、危機感を抱くきっかけとなりました。それからは、職員１人一人が危機感を持ち、市全体のことをそれぞれの考えや情報を共有し、反映していく組織が望ましいとの考えに大きく変わりました。

山梨市の出身でない私は、人マネへの参加を通して、市に関する情報(地域活動や人材、財政面、課題など)量が少なく、関心も弱いことに気づきました。

また、“生活者起点”の考えを取り入れたことで、住民の幸せを意識するようになり、業務への向き合い方で能動的だった部分が受動的に変化したのを感じます。

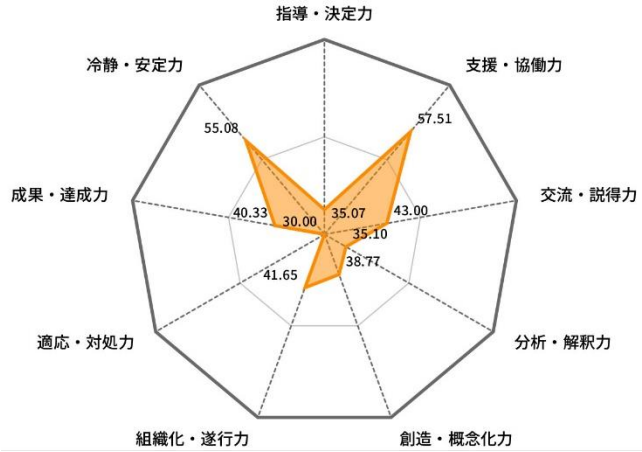
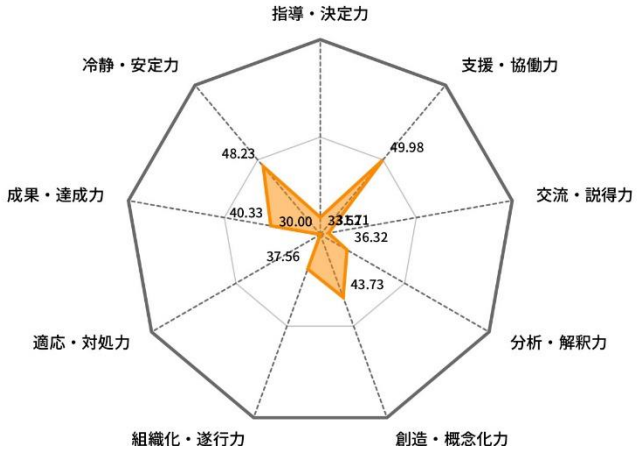
上記のような様々な気づきを１年間で得ることが出来ました。

前向きな気持ちだけで進めたわけではありません。この１年間で自分自身の足りないスキルや考え方がとても際立って見え、大村さんや武井さんと比較してしまうことがたくさんあり、苦しい時間も多かったです。大村さんや武井さんとはこれまでに接する機会がなく、人マネを通じてお二人の人柄や尊敬する部分を知ることができました。また、自分の弱い部分を補完してもらうことが多かった中で、感謝や“人や組織づくり”の大切さを改めて感じ、自分のできることで人や組織に返していこうと強く思いました。人や組織に貢献するなるため、HQ プロファイル分析結果を考慮しながら、自分自身をマネジメントしたいです。

今後は、形にしたアクションプランをお二人や１～２期生のマネ友と協力しながら、人や組織へ変革を起こしていきたいと思います。

〈HQ プロファイル個人分析シート〉

令和３年５月受診時



令和４年２月受診時