早稲田大学マニフェスト研究所　人材マネジメント部会

2022年度共同論文

山梨県甲府市

第4期生
福祉保健部　健康保険課　　平澤　美穂
行政経営部　デジタル推進課　　内田　賢宏
企画財務部　SDGs推進課　　日向　未来

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 5

2.1 10 年後の地域のありたい姿 5

2.2 組織づくり・人づくりのあるべき姿 6

2.3 現状把握で見えた組織のあるべき姿とのギャップ 7

2.4 ありたい姿の実現から逆算した、組織づくり・人づくり 8

2.5 ありたい姿の実現に向けての検討 8

2.6 目標状態（ステップ1）の実現に向けたアクション 12

2.7 まとめ 16

3 おわりに 16

1 はじめに

本市において、早稲田大学人材マネジメント研究所人材マネジメント部会への参加は、今年度で4期目を迎える。本論文は、今年度の部会のテーマである「“地域のための人・組織づくり”を進める」について、部会の活動を通して得られた気づきや発見をもとに、組織変革へ「一歩踏み出す」きっかけになることを願い、1年間の研究成果と今後我々が取り組むアクションを共同論文としてまとめたものである。

1.1 人材マネジメント部会とは

早稲田大学人材マネジメント研究所人材マネジメント部会、通称「人マネ」は、今年度で 17 期目を迎える「地方創生時代の職員・組織を育て、創る」ことを目指す「**実践型研究会**」である。

2006 年に、元三重県知事 北川正恭氏らにより創設され、これまで、延べ 180 自治体、2,600 名以上が参加している。今年度も、青森県から鹿児島県まで全国 65 団体が参加し、全国に広がるネットワークも人マネの強みである。

人マネには、課長職を中心とした「管理職部会」と、係長職を中心とした「人マネ部会（通常部会）」があり、我々は後者の人マネ部会に参加している。

人マネの特徴は、参加者個人の成長に目的特化した、いわゆる「研修」ではく、**「研究」**であるということだ。参加者には、1年間の活動を通じ、自治体が抱える課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究し、組織変革と人材成長を同時に実現することが求められている。

部会とは　基本的な3つの考え　「研究会」である意味

① 研究会ではない、現実を変える実践を踏まえた「研究」の場である
② 教えてもらうのではない、「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

こうふPR大使
武田ハルくん

	特徴	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	・考えやその根拠の共有 ・気づき、ヒントを得る ・仮説の検証 ・その後の共感を生み出す
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

「対話」とは
相互理解のための意思疎通の手段
（共有・共感を大切にする）

1.2 人材マネジメント部会への参加の意義

本市において、人マネへの参加は4期目となる。新型コロナウイルス感染症の影響を受け、全6回のうち5回はオンライン（ZOOM）での参加となったが、最終回は幹事団や全国の参加自治体とリアルで対話することができ、非常に有意義な回となった。

人マネの活動は、組織内はもとより、幹事や他自治体との「対話」を繰り返し、人づくり・組織づくりについて実践的に考えるものである。活動を通じ、組織内のマネ友だけでなく、全国のマネ友や幹事団とのネットワークを活かし、組織に変革を起こすための仲間づくりを行い、対話から得られた考えや気づきを、行動に繋げていくことに意義がある。行動を起こし、変革を推進するためには、同じ考えを持つ仲間づくりが重要であり、管理職部会へ参加することも、仲間づくりの1つの方法である。

1.3 部会のテーマと進め方

今年度の部会テーマ

“地域のための人・組織づくり”を進める

～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～

今年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大状況を鑑み、第1～5回はオンラインでの参加、最終回となる第6回はリアルでの参加となった。研究は、変革ストーリーシートに沿って進められ、まずは「10 年後のありたい姿」の設定から始まった。そこからのバックキャスティングで、ありたい姿を実現するための、「組織づくり・人づくりとはどのようなものか」、「そのためにはどのような取組をすべきか」などについて繰り返し対話を行ってきた。活動にあたっては、これまで人マネに参加してきた「マネ友」との対話や様々な部署・役職の職員に協力していただき、インタビューを実施するなかで、ありたい姿や具体的取組の検討を行った。

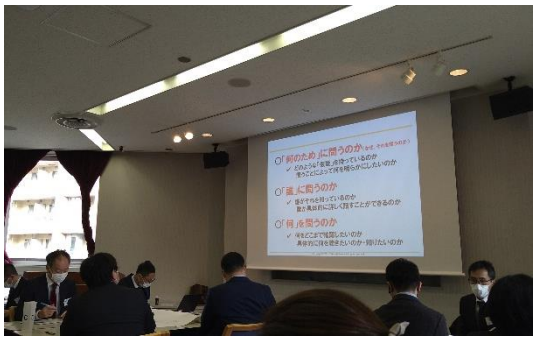
また、人マネ部会では、ZOOMやGoogle Jamboard、UMU（ユーム）など様々なツールを活用し、全国の様々な自治体と対話を繰り返してきた。なかでも対話自治体である鹿児島市、熊本市とは、互いの取組について、頻繁に対話を繰り返しともに考えてきた。今年度の活動概要については、表1に示すとおりである。

表1　2022 年度の活動スケジュール

日付	内容	
R4.4.15	第0回研究会(Zoom)	▸部会についての説明、ITツール紹介
R4.4.19	第1回研究会(Zoom)	[事前課題] 人材マネジメント部会についての動画、資料等を読んでチーム対話 ▸他自治体との対話、幹事からのフィードバック
R4.5.25	第2回研究会(Zoom)	[事前課題] 創りたい地域と戦略について、チーム対話 ▸他自治体との対話、幹事からのフィードバック
R4.6.29	マネ友座談会	▸マネ友（1期生～4期生）との対話
R4.7.21-22	第3回研究会(Zoom)	[事前課題] インタビューや対話を通して、変革ストーリーシート（1～5）を作成 ▸他自治体との対話、幹事からのフィードバック
R4.8.23-24	第4回研究会(Zoom)	[事前課題] 組織づくり・人づくりのためのアクション検討 ▸ストーリーシートについて、幹事と直接対話
R4.10.17	（庁内） 主任昇任研修 講師	▸対話実践研修 マネ友（3期生）との協働開催
R4.10.19	第5回研究会(Zoom)	[事前課題] ストーリーシートのブラッシュアップ ▸ストーリーシートについて、幹事と直接対話
R4. 11.23	山梨県地域勉強会 @笛吹市	▸ストーリーシート発表・対話、 参加自治体：笛吹市・韮崎市・市川三郷町・甲府市
R5.1.26-27	第6回研究会 @早稲田大学	[事前課題] 首長と派遣元への活動報告、マネ友の活動分析 ▸他自治体との対話（活動の振り返り） ▸鬼丸昌也氏の講演 ▸投票上位自治体のプレゼン ▸北川顧問の講話 ▸出馬部会長の総括

第1～5回（オンライン参加）

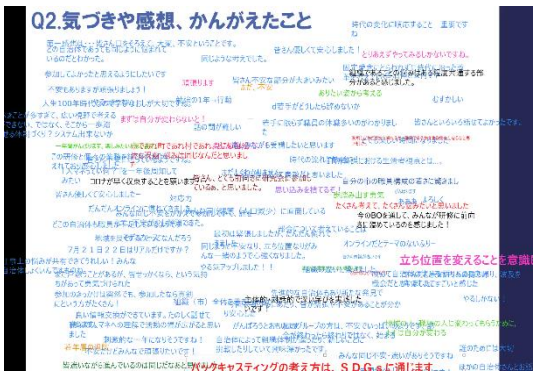
第6回（リアル参加）



地域勉強会の開催

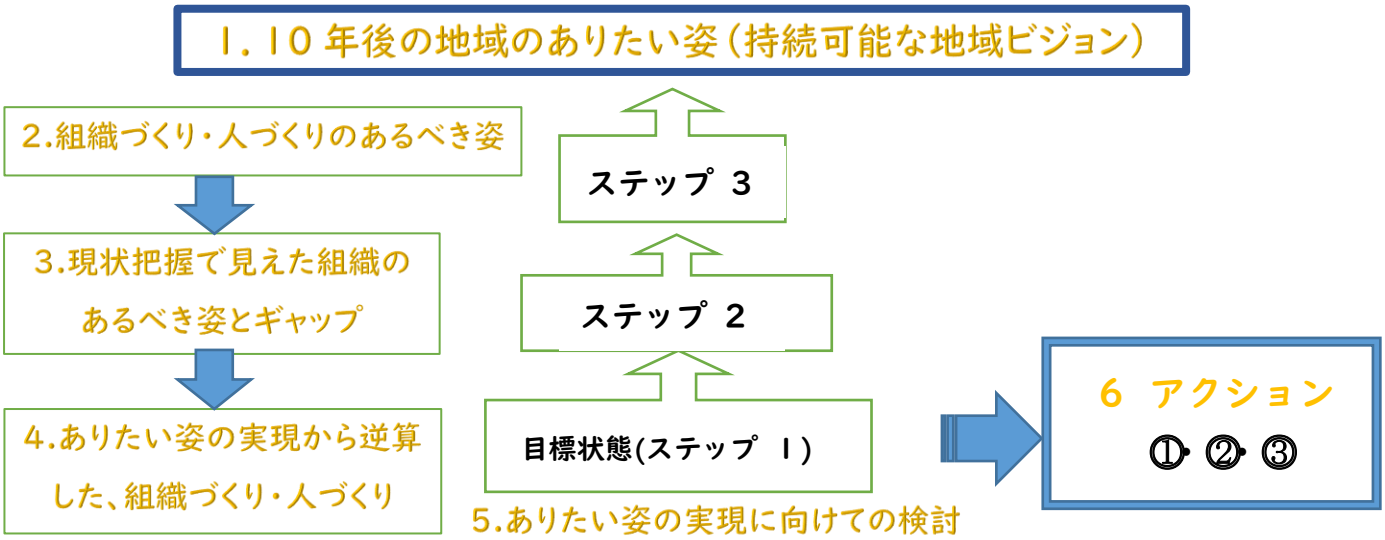
Google Jamboard を活用したオンライン対話

UMU を活用したフィードバック



2．活動成果

「10 年後の地域のありたい姿=持続可能な地域ビジョン」の実現に向けて、「目的（地域）から出発して手段（役所組織）を考える」という順序で、思考し、対話し実践していく。実践する中で、定期的な幹事団からのコーチングにより課題の発見や方向性を見出し、部会からのフィードバック等により内容を整理し、参加自治体との対話により新たな気付きや理解を導き、内容をブラッシュアップする機会とした。



2.1 10 年後の地域のありたい姿

甲府市は、長い歴史と豊かな自然に育まれ、おいしい水と新鮮な農産物のほか、「昇仙峡」などの美しい景勝地や、「富士山」を望む山々の麓に湧き上がる温泉にも恵まれ、自然と空間の広がりが魅力で気候も良く、コミュニティの温かさも残る暮らしやすいまちである。また、首都・東京からの近接性、県都としての拠点性は訪れる上でも大きな強みでもあり、山梨県の玄関口としての機能を有するまちである。

しかし、我がまちの現状を分析すると、少子高齢化の進行による人口減少や、コロナ禍による地域経済の低迷と税収の減少、社会保障費の増加、以前と比べ自治会活動等の地域コミュニティの低下も否めない状況であるなど本市を取り巻く社会情勢は年々厳しさを増している。そういった中でも全国的な課題である脱炭素社会の推進や DX 推進など、新たな課題にも対応していかなければならない。さらに、市民ニーズの多様化、複雑化が進んだことにより、それぞれの地域や住民一人ひとりの価値観、期待により添った行政運営が求められるようになってきている。

このような情勢の中で持続可能なまちづくりを推進していくために、10 年後のありたい姿として、『甲府市で暮らすあらゆる世代の市民が我がまちに誇りと愛着を持って住み続けることが出来る地域』を掲げた。

住民がまちに誇りと愛着を持って住み続けることができる地域
➢ 住民一人ひとりが地域課題の解決のため、高い意識を持ちながら動くまち ➢ 若い世代にとって魅力的なまち ➢ 地域コミュニティ・人と人とのつながりが強いまち

2.2 組織づくり・人づくりのあるべき姿

「ありたい姿」を描いた後、このまま何の手も打たなければ、地域の未来はどうなるのかを想像した上で、我々が設定した「ありたい姿」を実現するために必要な行政の「組織」と「人」はどのようなものかを考えた。

住民がまちに誇りと愛着を持って住み続けることができる地域	
①組織づくり ： あるべき組織体制	②人づくり ： あるべき人（職員）
部署横断的な取組が行える柔軟な組織体制 ・職員課の円滑なコミュニケーション（対話） ・業務の効率化	郷土愛溢れる職員 ・対話ができる職員の育成 ・職員が地域を知るための機会の創出

① 組織づくり

一つの事業が特定のセクション（部署）に帰属している現状があることから、関係部署の関わりが希薄化しているため、現体制においては、部門横断的な視点や各セクションと関わる、より民意を反映した政策立案が困難ではないかと考える。

あるべき組織体制として、部署横断的な取組が行える柔軟な組織体制であることが必要であり、職員間の円滑なコミュニケーションを重要視し、類似業務を行う部署の統配合や業務のスクラップを視野に入れつつ、業務の効率化を図ることができる体制を作っていく必要がある。

② 人づくり

「行政が全てやらなくてはならない」、「やるべきである」という行政任せの行政主体傾向ではなく、住民自らが主体となって、自発的に地域をつくっていく環境が重要と考える。そのためには、市職員が積極的に地域のコミュニティに参加し、住民の声に耳を傾け、地域を把握した上で課題解決のための意見や手法を住民と一緒に検討しながら、実行していくプロセスが重要であり、求められるものとなる。

今後の未来を担う職員には多くの住民との関わりも含め地域を知る機会をこれまで以上に設けていくとともに、郷土愛溢れる職員、対話が出来る職員の育成に力を注ぐ必要がある。

2.3 現状把握で見えた組織のあるべき姿とのギャップ

ありたい姿を実現するために必要な組織・人のあるべき姿を考えるにあたって、我々が組織・人の現状を把握することと、管理職等の思いや考えを知るため、人事・研修・財政担当など９名の職員にインタビュー形式による「対話」を実施した。

インタビューを通して、我々の考え方と大きな違いはなかったが、今までの経験を踏まえた話には説得力があり、こうした経験を共有することの必要性を感じた。

「組織」や「人」の現状を深堀するため、現状を把握し、その現状に対し創り出している背景・原因・問題点を整理し、あるべき姿と現状のギャップについて次のようにまとめた。

	過去の経緯	現状	あるべき姿と現状のギャップ
組織	● 中核市移行やコロナによる業務量の増加、部署の増加 ● 団塊の世代の退職や採用見送り時期の影響による若手職員の採用増加 ● 働き方改革の推進 ● ハラスメント防止への取組	● 管理職もプレイヤーとなっており、マネジメントを行う余裕がない ● 職員間のコミュニケーションをとる余裕がない（上司、部下の間に距離感ある） ● 仕事以外の付き合いが希薄 ● 職員の流動体制が常態化	● 職員の減少と業務量の増加から、仕事に追われ交流する時間がない。 ● 職員自身が我がまちの良さを知る機会が少ない ● 情報共有する機会がつくれない（課内のミーティングなど） ● 職員間のコミュニケーションが希薄
人	● 業務増加による職員一人一人の負担が増加（目の前のことで精一杯） ● 地域のイベントに参加する職員が減った ● 能力に差があったため、助け合いの精神 ● 仕事以外の付き合いがあった	● 市民のためという意識が弱い ● 個々の価値観の多様化 ● 組織の目指すビジョンが共有できていない ● 根拠に対する理解が薄い ● 平均的（無難にこなせる）であり、挑戦しない ● 喜怒哀楽が少ない	● 無難にこなせるため、助けが不要 ● 困りごとを一人で抱え、周囲に相談しない ● 人への興味がなくなっている。（上司、部下ともに） ● イベント等への参加が少なく、市への愛着がわかない ● 甲府市を知らない（市民感情、地域性、自然環境・・・など）

2.4 ありたい姿の実現から逆算した、組織づくり・人づくり

前述の「2.3 現状把握で見えた組織のあるべき姿とのギャップ」にて挙げた現在の本市が抱える・組織・人の「課題」に対して、「10 年後の地域のありたい姿」を実現するための「組織・人づくりのあるべき姿」に至るためのステップ（段階的な目標）を検討する。

10 年後 「甲府市で暮らすあらゆる世代の市民が我がまちに誇りと愛着を持って住み続けることが出来る地域」の実現に向けて・・・

<ステップ3>目標状態

【組織・人材】

- 行政をスリム化して、組織力を向上させ、部署横断的な取組が行える柔軟な組織体制を構築
- 組織が地域課題に対し、部署横断的に取り組めるよう組織再編を進める
- 組織内に郷土愛溢れる職員が育成され、地域に飛び込み、地域の声を拾い、協働でまちづくりを行う
- 自治会活動等を中心とした地域コミュニティへ積極的に参加を通して、郷土愛溢れる職員が育成され、市民と協働して問題解決を図る

10 年後

<ステップ2>目標状態

【組織・人材】

- 職員が対話のスキルを身につけ、職員や市民と積極的に対話を実践し、地域を知る・ 課内における対話の向上が図られ、個ではなく組織で仕事ができる風土となる
- 市の方針が管理職を通じて職員に共有されるとともに、現場の課題を把握したうえで管理職が判断できている

5 年後

<ステップ1>目標状態

【組織・人材】

- 対話の重要（必要）性が組織の中で広く認識され、業務の中で活用してみる
- 事務事業見直しの必要性を再認識し、検討する場をつくる
- 職員の郷土愛の醸成

2.5 ありたい姿の実現に向けての検討

ここでは前述の「2.4 ありたい姿の実現から逆算した、組織づくり・人づくり」で示した「ステップ 1」で目指す状態を実現するために、我々が取組むべきアクションについて検討した。

まずは、これまでの人マネ参加者（以下、「人マネ OB」という。）がどのような取組をしてきたのか検証する必要があると考えた。人マネの活動は、過去から現在にかけても変わらず、「対話」を繰り返し、組織づくり・人づくりについて実践的に考えることに活動の重点を置いていることからも、歴代の人マネ OB が組織変革のためにどのような取組をしてきたのか、検証し、我々のアクションに活かしたいと考えた。

2.5.1 人マネ OB の活動について

本市では、これまでに過去3年間（3期）で延べ9人の職員が人マネに参加しており、各年度で組織変革のためのアクションを検討し、取り組んできた。以下は、その取組内容の一部抜粋となる。

【過去の人マネ参加者の取組について】 ※参加者の所属は、人マネ参加当時のもの

年 度 参加者	主な取組内容	内 容
2019 年度（1期生） 総務部職員課 鈴木 信貴 総務部職員課 土橋 理恵 子ども未来部総務課 花輪 圭太郎	●対話実践研修（※1）の開催 ※対象：新規採用職員	新規採用職員が採用からこれまでの半年間を振り返るとともに、「こんなところが素敵！甲府市役所」「こんなところが変！甲府市役所」と題した対話実践研修を行った。
2020年度（2期生） 産業部観光課 村山 暢 教育部生涯学習課 深沢 由希 まちづくり部リニア政策課 菊地原 徹郎	●オフサイトミーティング（※2）の開催 ※1期生との協働開催 ※対象：任意の希望者	「ゆるく真面目な雑談をする」をコンセプトに、時間外に新たな横のつながりを設けることを目的とした「対話の場」（ミーティング）を設け、職員間で意見交換、情報共有を行った。
2021年度（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	●対話実践研修（※1）の開催 ※対象：主任昇任対象職員	本市のこれからを担う中堅職員に、「対話」の重要性を理解し、個々の職場で還元してもらうことを目的として、「職場環境等をテーマにした「対話」の実践研修を行った。

（※1）対話実践研修・・・「対話」についての理解、グループに分かれて「対話」を実践する研修

（※2）オフサイトミーティング・・・普段の職場や現場から離れた場所で行うミーティング

過去の3期生ともに、共通した取組としていえるのは、組織内への「対話」の浸透である。「対話により人を知る」ことの重要性を、対話実践研修やオフサイトミーティングを通じて、あらためて職員一人ひとりに認識してもらい、職場内で実践することを目的としていた。

また、職場内で「対話」が根付くことで、職員間の意識の共有が図られ、これまで以上に仲間同士が支え合える働きやすい職場体制へとつながることからも、組織内へ「対話」を浸透させる取組は重要なものといえる。

次に、人マネ OB に対して、人マネ参加後の活動状況等を把握するため、以下のとおりアンケートを行った。人マネ OB は、これまで「対話」の浸透に向けた取組を実施してきていることから、部会参加当時に行った取組や、その後の活動についての現状把握を目的にアンケート調査を実施した。

【人マネ OB へのアンケート調査について】

アンケート内容

・「目指すべき職員像の実現に向けた具体的な取組について」

・「取組の実施方法や成果について」

・「取組の現在の実施状況について」 など

※アンケート調査は、メールにて依頼

以下、アンケート調査結果より抜粋した内容

質問内容	回答内容（一部抜粋）
目指すべき職員像の実現に向けた具体的な取組について	●対話実践研修 ●オフサイトミーティング ●県内の人マネ参加自治体との交流会、勉強会
取組の実施方法や成果について	●技術職に特化したオフサイトミーティングをベテラン、中堅、若手にグループ分けして実施し、互いの業務について情報共有する場を設けた。 ●オフサイトミーティングの開催を通じ、普段交流のない職員同士が話す機会を持てたことで、互いにとって有益で良い刺激の場となった。 ●実践研修の受講者より「対話」の大事さを理解したとの声があった。
取組の現在の実施状況について	●コロナ禍の影響もあり、職員を集めてのミーティングの開催が困難な状況である。加えて、ともに活動する仲間を見つけられない。 ●業務多忙により、オフサイトミーティングを開催するだけの時間を費やす余力が持てなくなった。

以上のアンケート結果からも、継続して活動していくことが困難となっている状況があることから、その内容に留意した上で、我々のアクションを検討していきたい。

特に、人マネ OB の活動自体が単年度で完結してしまっている現状が強いこと、人マネの活動自体が浸透していないことからも、我々の行うアクションは次年度以降の参加者へしっかりと引き継ぐとともに、人マネ OB も巻き込んで活動をしていくことを念頭に考えていきたい。

2.5.2 具体的アクションの検討について（考察）

人マネ OB の過去の取組を踏まえつつ、ありたい姿の実現に向けた具体的なアクションについて、以下3つの視点で検討していった。

①「対話」の浸透について
過去の人マネ OB の活動により庁内では一部職員による自主勉強会やオフサイトミーティングなどが開催されていた。 オフサイトでの活動は職員のスキルアップはもちろんのこと、同じ価値観を共有する仲間が増えることによりモチベーションの向上、世代間のコミュニケーションの向上など効果の高い取組であると感じている。オフサイトでの取組については比較的容易に開催できるメリットはあるものの、主催者の負担が大きいことや参加者が限定的になってしまうといったデメリットがあると考える。 こうした活動は継続し続けることにより高い効果を発揮するものであるが、継続すること自体が難しくなかなか定着しないのが現状である。 「対話」の浸透については、オフサイトで実施していくことは効果的であるものの、オフサイトであるがゆえに継続性や参加といった面での限界があることに気付いた。そのため、「対話」の重要性を認識させる内容を職員研修に組み入れるアクションを行うことについて検討した。このことは「対話」の浸透をオフサイトからオフィシャルへ昇格させる狙いもある。

②「組織」について
地域が抱える課題に対して柔軟に対応できる組織体制は、今後本市が迎える人口減少、少子高齢化、財源の縮小など多くの課題に直面する中、限られた人・カネ・環境を効果的に活用し、持続可能な行政運営をしていく上で、重要な要素と考える。 インタビュー等を通じて、本市の組織は、職員間のコミュニケーションの希薄さが課題であることを認識した。職員間のコミュニケーションは、部署間（職員間）の連携力にも影響を与えることからも、その部分が強化されることで、これまで以上に部署の垣根を超えた横断的な組織体制が構築されると考えた。 また、職員間の円滑なコミュニケーションは、働く職員にとって風通しの良い職場風土にもつながることが期待できる。そうした職場で業務を行うことで、より効果的、効率的な方法を職員自身が考えるとともに、そのことを容認し、実行していける組織につながると考えた。

③「甲府市への愛着」について
平時の業務を行う上での目的意識、使命感が薄れているのではないか、と管理職のインタビューや若手職員から声が挙がっている現状があることからも、甲府市の抱える課題を自分事として捉え、甲府市をより良くしていくという高い志を持った職員の存在が重要であると考える。それには、職員自身が甲府市の環境を知ることで、これまで以上に市民に寄り添った行政運営の推進につながることが期待できる。 また、積極的に地域の中に入り、市民や事業者の声に直接触れることで、市民目線で物事を考える判断軸が養われ、協働意識の醸成にも繋がると考える。

2.6 目標状態（ステップ1）の実現に向けたアクション

これまでの検討を踏まえ、我々はステップ1（1年後）の状態を実現するためのアクションとして、以下3つの取組を実行していくこととした。

なお、今後取組を実行していく中では、周囲の状況や反応に応じて、柔軟に取組の内容を修正・変更して進めていくことを留意しながら取り組んでいきたい。

【取組①】「対話」の必要性を感じてもらう「機会」の創出

目　的	職員自身が「対話」の必要性を認識し、「対話」の有効性を知り職場内で意識的に実施する。あらゆる場面で実践する機会を創出することで、職場内が風通しの良い状況となる。のちに組織内に積極的に対話をする文化が根付き、職員同士のコミュニケーションが円滑になり、組織横断的な連携を推進することができる。
効　果	積極的にコミュニケーションを図ることにより、職層、部署の垣根を超えた情報共有をし、お互いに理解しながら、共通認識を持って課題解決に取り組むことができる。
想定する 具体的な取組例	・オフサイトミーティングの開催 ・対話実践研修の開催 ・意識的に職場内ミーティングの開催
今年度の 取組内容	対話実践研修（主任昇任研修内）の開催 ➡ （令和4年10月17日開催 36 人参加）
今後の 取組内容 （次年度以降含め）	・オフサイトミーティングの継続開催（過去の人マネ参加者を巻き込んでの開催） ・対話実践研修のオフィシャル化（職層別の研修内に、対話を実践する時間を設ける）

【対話実践研修の開催内容】

参加者がグループに分かれ、日常の業務に関わる内容や課題等について、お互いが意見や疑問を出し合い、それを受け止める「対話」の実践を研修として行った。

研修後の参加者へのアンケートより、「対話をすることの大切さを感じた」、「対話を職場内でも実践していきたい」、「職層関係なく、全職層に対話実践研修を導入していっても良いのではないか」いった意見が挙がった。

【① 対話実践研修の様子】

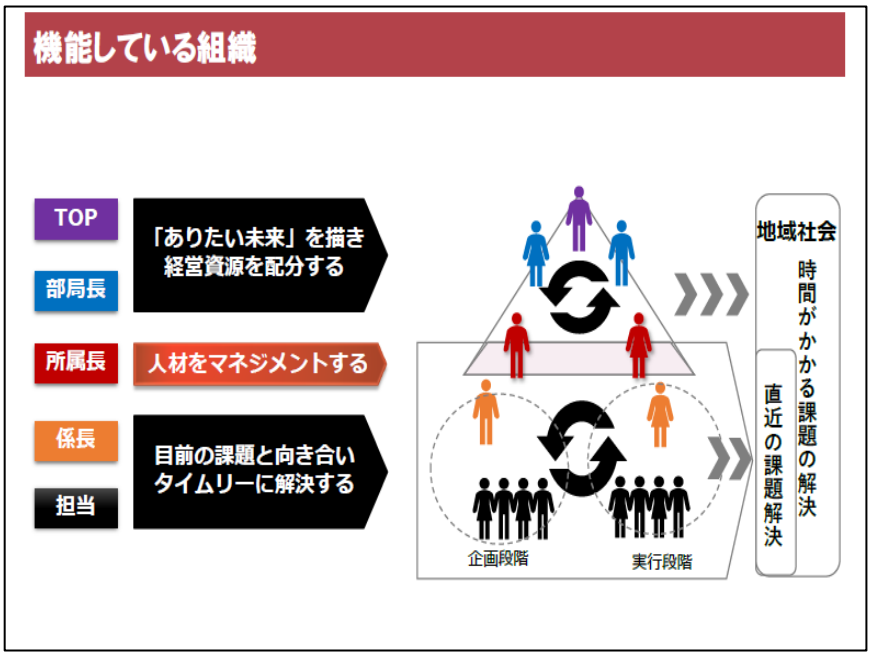
【② 「対話」という手段についての紹介】 ※対話実践研修 資料より抜粋

	特徴	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	・考えやその根拠の共有 ・**気づき、ヒントを得る** ・仮説の検証 ・その後の**共感**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

【取組②】行政改革担当との協議

目　的	地域が抱える課題に対応できる柔軟な組織体制を目標とするとともに、前例に捉われずあらゆる角度から物事を捉え、より効果的、効率的な方法を模索し、考え、挑戦しながら、これまで以上に働く職員にとって風通しの良い組織づくりに寄与する
効　果	より柔軟な組織体制が生まれるとともに、事業実施のスピード感、類似業務を行う部署の部署統合など、組織全体での業務効率化等に繋がることが期待される。
想定する 具体的な取組例	・情報提供（業務改善等の取組事例など） ・業務改善等の提案
今年度の 取組内容	・職員提案制度を活用した業務改善についての提案を検討 ・行政経営課へのインタビューの実施（課長、組織係課長補佐）
今後の 取組内容 （次年度以降含め）	・行政経営課との組織が抱える課題を共有（課題解決への提案） ・業務改善の提案（過去の人マネ参加者と連携）

【課題解決に向けてアクションが起こせる組織とは】



※人材マネジメント部会　出馬幹也部会長「視点上昇・視野拡大、そして対話」2023 年 1 月研究会　講話資料より

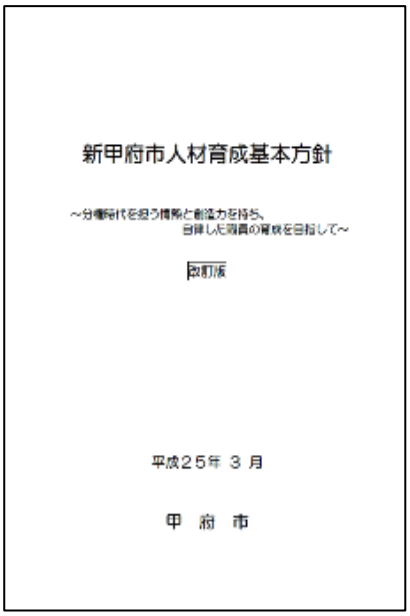
【取組③】研修厚生担当との協議

目　的	「甲府市をもっと良くしていこう」という高い志や郷土を愛する気持ちを持った職員を育成し、これまで以上に市民と寄り添った行政運営を推進していく。また、積極的に地域の中に入り、市民や事業者の声に直接触れる事により、市民目線で物事を考えられるようになる。
効　果	市職員が地域課題を把握することで、より効果的な市民サービスの提供が行える。加えて、地域との連携（寄り添い）を深めていくことで、市民の住民自治の醸成に繋がることが期待される。
想定する 具体的な取組例	・研修計画の検討に参画 ・人材マネジメント部会（研修）の活用方法の検討 ・人材育成基本方針策定（改訂）に向けた検討委員会への参加
今年度の 取組内容	人材育成基本方針等検討ワーキングに委員として参加 ➡ 目指すべき職員像、それに向けた意識・能力等の検討
今後の 取組内容 （次年度以降含め）	引き続き、人材育成基本方針等検討 WG へ参加

【人材育成基本方針（H25.３月）より抜粋】

本市を取り巻く社会情勢、環境が大きく変化する中、新たな環境変化に対応した、未来を担う人材を育成するため、既存の人材育成基本方針の改訂を検討。

人材育成基本方針は、「本市における長期的な人材育成の取組を定める総合的な方針」としての位置づけとなり、「採用」、「研修」、「人事異動」、「人事評価」、「昇任」といった各種人事制度の根幹をなすものである。

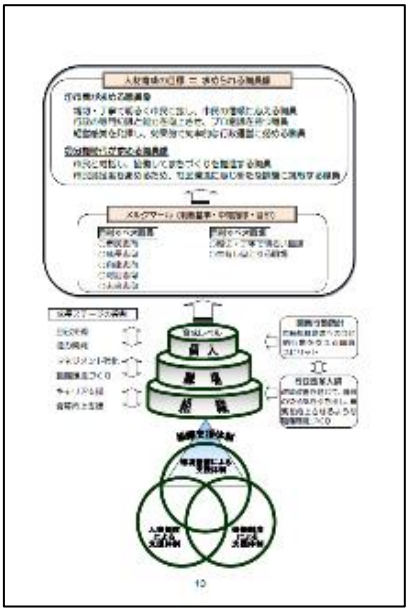

新甲府市人材育成基本方針

～分権時代を担う情熱と創造力を持ち、
自律した職員の育成を目指して～

改訂版

平成２５年 ３ 月

甲 府 市



2.7 まとめ

本論文を通じて我々が考えたありたい姿の実現に向けたアクション（手段）は、一過性のものではなく、継続して取り組んでいかなければ効果が得られないことからも、人マネ OB や次年度の参加者と連携しながら推進力を強化し、実行していく必要がある。

一方で、我々を取り巻く周囲の環境（社会情勢）は日々変化しており、想定外の事案が発生することも考えられることから、ありたい姿（目的）の実現に向けて取り組むアクション（手段）は柔軟にその内容を変更・修正していく必要がある。常に周囲の変化や情報収集は積極的に行うとともに、目的達成に向けたアクションを実行していくための「一歩踏み出す」気持ちや勇気を持ち合わせることも重要となる。

現在我々は、研修担当部署が主催する人材育成基本方針の策定（改訂）に向けた検討委員会へ委員として参加している状況であり、本部会で研究した「ありたい姿」の実現に向けた「組織づくり・人づくり」についての内容は、「人材育成基本方針」の「目指すべき職員像」の方向性と整合性を図っていくとともに、研修内容等の検討に活かしていきたい。

今後我々は、人マネの活動を通じて、本市の行う事業、平時の業務等に貢献・還元できるよう継続してアクションを実施していくこととし、その結果として「組織変革」へとつながっていくことを推進していくためにも、仲間とともに歩み続けていきたい。

最後に、研究遂行にあたり、多大なご支援・ご指導を賜りました研修厚生課の皆様をはじめ、インタビューにご協力いただきました職員の皆様、マネ友の皆様、また、長期にわたる研究に快く送り出してくださった職場の皆様に心から感謝申し上げます。ありがとうございました。

3．おわりに

福祉保健部健康保険課 平澤 美穂

今回の研究を通して、本市の 10 年後のありたい姿(目的)を実現するためには、地域に関する全ての人が立場や価値観を超えて協力・協働していかなければならない。そのためには、相手の考えを理解したうえで自分の考えを相手に理解してもらうという意思疎通を図る手段の一つである「対話」が重要であり、この「対話」を一年間実践する中で、相手をよく知る機会となり、人と人をつなぐことができる大切なツールであることを改めて実感することができた。

また、人・組織を変えるためには物事を他人事ではなく「自分事」として捉える姿勢が大事であり、自分自身が変革のための一歩を踏み出さなければ何も始まらないことを理解した。

先ず自分自身が一歩を踏み出し、市職員が甲府市へ誇りと愛着を持ちながら活き活きと仕事ができるように、また、若い世代が働き続けたいと思える職場環境を整えることで一段と充実した市民サービスに繋がるように、自分から「この指とまれ！」の指を出し続けることで同じ志を持つ仲間の輪を広げていきたい。

行政経営部デジタル推進課　内田　賢宏

本部会（人マネ）に参加する度に、平時の業務における「目的」、何のために市役所職員として目の前の業務に従事しているのか？という自問自答を繰り返す場面が非常に多かった。またその都度、「生活者起点」で物事を考えることの実践が答えとして常に頭の中をよぎった。

その中で、本部会で繰り返しキーワードとして飛び交った「対話」は、お互いの意見を聴き合うことで相互理解が深まり、新たな気付きや納得感を生む効果的なコミュニケーションであることを実感した。職員や市民が「対話」を通して共有、共感し合えれば、本当の意味での「協働したまち」へと本市が突き進めるのでは、と思う。

また、組織を変えていくには、職員一人ひとりが変革の必要性に気づくことが必要であり、自分一人の力は微力でも行動することにより周囲に変化を与えることはできると感じた。ついては、目的、信念を持ち合わせながらアクションし続けることで、共感者（仲間）を増やしていき、周囲に変化を与えていきたい。

そのためにも、まずはその一歩を踏み出していきたい。

企画財務部SDGs推進課　日向　未来

部会で大切にしている「ありたい姿」からのバックキャスティングで取組を考えていくプロセスは、SDGs達成のための考え方と同じものであり、担当する業務でも常に意識しているものである。予測困難なVUCAの時代において、何年も先の未来を想像することは容易くないが、だからこそフォアキャスティングでは描くことのできない、理想の「ありたい姿」を描き、実現に向けて取り組むことが重要であるのだと思う。

人マネの活動を行う中で、つい、「なんのために」ということを失念し、手段が目的化してしまうことが多々あった。また、活動当初に幹事団から示されたキーワード「ワクワクするか」ということも忘れてしまっていた。自分が「ワクワク」しなければ活動は続かず、「やらされ感」を払拭することはできないと強く感じた。1年間の活動を改めて振り返ると、「よりよい地域をつくるために、組織に“変革”を起こしたい」と取り組む中で、「仲間づくり」の重要性を常に感じていたにも関わらず、3人のみの閉じた活動になってしまっていた。もっと積極的に人マネの取組を組織内にPRし、共感してくれる仲間を見つけることができれば、力強い推進力になったであろう。

人マネの活動は参加した1年で終わるものではなく、継続して活動してくものである。次年度は、新たに参加する3名や我々の活動に共感してくれる仲間と積極的にかかわり、持続可能な地域づくりのため、ともに歩み続けていきたい。