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 2022 年度 共同論文

【山梨県 甲斐市 第５期生】

ｽﾏｰﾄﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ推進課 ｽﾏｰﾄｼｽﾃﾑ推進係　小澤 裕一

都市計画課 開発指導係　小林 充

経営戦略課 政策戦略係　森田 健一

目　次

１　はじめに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１

２　活動の概要と経過

２－１　研究の足跡（活動経過）　・・・・・・・・・・・・・・・・　２

２－２　あるべき姿を考える　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　４

２－３　人・組織の現状を見つめ直す　・・・・・・・・・・・・・　５

２－４　人・組織づくりのストーリーを描く　・・・・・・・・・　７

２－５　アクションプラン（重点取組）を考える　・・・・・・・　８

２－６　体制を作り、態勢を整える　・・・・・・・・・・・・・・１２

２－７　活動による成果と変化　・・・・・・・・・・・・・・・・・１３

３　次年度に向けた展望

３－１　次に繋げる　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１４

３－２　１年後を考える　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５

４　付 記

それぞれの思い　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６

Ⅰ　はじめに

地域経営をリードする「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」は、組織課題（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）と人材課題（住民目線ではなく、生活者の立ち位置から発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか）を実践的な研究課題としており、組織変革と人材育成を同時に実現することを目指している。

【人材マネジメント部会とは】
➢研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である。
➢教えてもらうのではない、「自ら考え、見つけ出す場」である。
➢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。

【大切にする４つのキーワード】
①立ち位置を変える（相手の立場、生活者起点で物事を考える）
②価値前提で考える（ありたい姿から今を考える）
③一人称で捉え、語る（何事も自分事に引き寄せて考える）
④ドミナントロジック（誤った思い込み）を転換する（過去や前例に過度に囚われずに考える）

【習得を目指す３つの技術】
①ダイアログ（対話）
②ファシリテーション
③プレゼンテーション

【2022 年度テーマ】
「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～

私たち５期生の３名は、所属する団体を地域経営型組織へと変革していくストーリーの研究を、他団体の仲間と共に進めた。その中で「対話」、「問い」、「振り返り」などの重要性を痛感し、課題に向き合い、悩みながらも自ら考え、仲間とともに第一歩を踏み出すことの大切さと難しさを実感した１年であった。

本稿を記す今となっては、書き出しの「人材マネジメント部会」の理念や研究会での段階的な研究課程、節目で課される課題の意義について、実践を通して実感を得る中で、組織変革や人材育成を意識するようになったが、部会への参加当初は、身近に差し迫った職場環境や業務体制の改善、実現可能な取組を模索するなど、安易で視野が狭い状態であったと感じている。

参加メンバーの各所感は、論文末に添えることとし、本編は、「活動の概要と経過」から「次年度に向けた展望」に繋げる構成とする。

２　研究の概要と経過

２－１　研究の足跡（活動経過）

2022 年度 早稲田人材マネジメント部会に関する活動は次のとおりである。

日付	取組項目	取組内容
4 月 19 日	第 1 回研究会 （オンライン） ＠甲斐市役所	・持続可能な地域をつくる人、組織のストーリーを描き、実践には何が必要かについてグループで対話
5 月 24 日	第 2 回研究会 ＠早稲田大学	・「創りたい地域と戦略」をテーマに各自治体の総合計画などについてグループで対話 ・昨年度参加者の取り組みの理解と進捗の把握についてグループで対話
6 月 24 日 ～7 月 4 日	職員アンケート	・全職員（正職員）を対象とした人、組織づくりに関するアンケート調査を実施
7 月 21 日 ～7 月 22 日	第 3 回研究会 （オンライン） ＠甲斐市役所	・自治体事例からの学びや気付きなどについてグループで対話 ・出馬部会長講話 ・対話自治体（酒々井町、小布施町）との対話 ・幹事団による対話の深掘り
8 月 12 日	若手職員との ワークショップ	・民間企業から転職した若手職員と組織の違いなどについて対話
8 月 23 日	第 4 回研究会 （オンライン） ＠甲斐市役所	・ストーリーシートと、これまでの取組について対話自治体と担当幹事でフィードバック ・フィードバックについて対話自治体との意見交換

日付	取組項目	取組内容
8月30日	民間企業からの派遣者へのインタビュー	・民間企業との人・組織づくりの違い等について対話
9月12日 ～9月30日	移住者ヒアリング	・甲斐市へ移住された４名に市の魅力などについてヒアリング ※甲斐市政策研究所と共同で実施
9月28日	部会参加者（マネ友）とのワークショップ①	・１期、３期、４期の部会参加者と今期の取組を共有し対話 ・各期の取組についてフィードバック
10月20日	第5回研究会（オンライン）＠甲斐市役所	・担当幹事によるストーリーシートの個別フィードバック ・個別フィードバックに対し、対話自治体と意見交換
12月23日	部会参加者（マネ友）とのワークショップ②	・1～4期の部会参加者の取組を共有し対話。 ・部会参加者の取組を継続するための意見交換
12月26日	首長ヒアリング（副市長）	・変革ストーリーシートの内容について対話
1月26日 ～1月27日	第６回研究会＠早稲田大学	・１年間の活動を振り返っての対話 ・昨年度の上位3自治体の発表を聞いて感想等の共有 ・NPO法人テラ・ルネッサンス代表の鬼丸昌也氏による講演 ・今年度の上位3自治体の発表を聞いて感想等の共有と対話 ・北川顧問の講話 ・出馬部会長の講話 ・幹事団から応援メッセージ

※上記の活動以外に管理職や甲斐市在住者へのインタビューなどを実施

２－２　あるべき姿を考える

今年度のテーマである「地域のための人・組織づくりを進める」にあたり、まずは、３人で甲斐市における「組織づくり・人づくりのあるべき姿」の模索が始まった。

市総合計画をはじめとする各種計画を読み込み３人で対話を繰り返すなかで、「１０年後の地域のありたい姿」を描き、「何もしない成り行きの未来」はどうなってしまうのかを想像した。

そして、「ありたい姿」の実現に向け、甲斐市はどのようなことに戦略的に取り組んでいるのかを考えてみると…

➢持続可能な地域ビジョンの実現に向けた計画や方針は策定されている
➢組織機構改革による実行体制も整備された
➢DX 化やゼロカーボンなど最新の取り組みも動き出した

しかし、そこで１つの疑問が…
それって…組織として共有し意思統一できているのか？

「体制（フレーム）は整備されたが、
態勢（運営）ができていないのでは…」という疑問だった。

では、「人・組織づくりのあるべき姿」はどのような姿なのか？
今年度と昨年度はテーマが、ほぼ同じということもあり、昨年度の部会参加者（第４期生）との対話を踏まえ、私たち３人は「あるべき姿」を次のとおり設定した。

あるべき姿とは…

「生活者起点を持った職員による有機的な組織」

➢職員が市の将来像や行政課題を共有（部署は違っても進むべき未来を共有）

➢職員が自発的に自身と周囲を育てていく風土（人事任せの人材育成から脱局）

➢職制・所属部署の垣根を越えて関わる・変える・挑戦することができる組織

➢市民の声を聞き、時代の変化や情勢に対応できる、実効性のある組織

２－３　人・組織の現状を見つめ直す

「人・組織づくりのあるべき姿」を設定したが、「あるべき姿」と「現状」ではどのようなギャップ（問題点）があるのか？

昨年度の部会参加者（第４期生）は、現状把握の手段として、キーパーソン（人事・総務・政策部門の係長・課長・部長）のインタビューを行っていたため、今年度は、違う角度からのアプローチとして、全職員を対象とした「人・組織づくりに関するアンケート調査」の実施と民間企業から公務員に転職した若手職員とのワークショップなどを開催するなかで、現状を見つめ直すこととした。

（１）人・組織づくりに関するアンケート調査

実施期間：６月２４日～７月４日（１１日間）

設 問 数：３１問

対象者数：４６７人（正職員）

回答者数：２８９人（回答率６１．８８％）

（２）若手職員とのワークショップ

日　　時：８月１２日　午後５時から７時

参 加 者：民間企業から公務員に転職した若手職員３人

昨年度の部会参加者（第４期生）１人

今年度の部会参加者（第５期生）３人

内　　容：民間企業との人・組織づくりの違い等について対話

（３）民間企業からの派遣者へのインタビュー

日　　時：８月３０日　午後１時から３時

参 加 者：民間企業からの派遣者（管理職級）１人

今年度の部会参加者（第５期生）３人

内　　容：民間企業との人・組織づくりの違い等について対話

上記のような活動を通し、「人・組織づくりの問題点」を次のように考察した。

■人・組織づくりの問題点〈変革ストーリーシートより抜粋〉

	過去の経緯	現状	問題点 （あるべき姿と現状のギャップ）
人	・人事評価制度 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。 ・職員研修制度 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、人事評価システムとも連携し検証することとしている。 ・人事異動 第２次甲斐市人材育成基本方針により、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くことで、キャリア形成を図る。	・人事評価制度 無難な点に着地させる傾向があり、形骸化している感がある。 7割以上が、意欲ややる気に応えるものではないとの意見。 ・職員研修制度 1人1研修として年に1回、自ら選択し受講。 研修を負担に感じている消極的な職員が多い印象。 5割は自身のキャリア形成に繋がっていないとの意見。 ・人事異動 職員配置を優先した人事異動。 6割が自身のキャリア形成に繋がっていると感じている。 しかし、異動先を希望する機会はあるが、キャリアプランを描くような機会はない。 9割が行政職でも部署によっては、ゼネラリストではなく、スペシャリストの育成が必要と感じている。	・人事評価制度 頑張っても「優」は取れないという上昇志向の欠如から、時代や社会情勢の変化への対応力や新たな施策などへのチャレンジ精神を養う機会がないのではないか。ミスを恐れ、何事においても消極的な姿勢（事なかれ主義）を感じる。 ・職員研修制度 「公務員」を育てる研修には参加しているかもしれないが、「甲斐市職員」を育てる場がない。 自治体は千差万別であり、自身の市のことを「知る」、「考える」機会が少ない。 ・人事異動 各々のキャリアデザイン等がなく、長期的な目標意識や自身の成長に消極的なのではないか。 数年のサイクルで異なる分野の部署へ異動となることにより、配属先で必要な知識を身につけるだけで精一杯となり、キャリアアップに必要な知識や能力向上に向けた努力がされにくい。 変化を繰り返す社会情勢等に対応するためには、スペシャリストを育成する体制も必要ではないか。

	過去の経緯	現状	問題点 （あるべき姿と現状のギャップ）
組織	・「第２次甲斐市総合計画」 各施策の達成状況や社会情勢を踏まえた「成果指標（目標設定値）」を設定し、毎年実績値の進捗を管理。 ・第2次甲斐市人材育成基本方針（H25.4） 従来の人材育成の仕組みをブラッシュアップするために策定されたが、現在まで大きな改定なし ・第4次甲斐市定員適正化計画（R3－R7） 職員数の適正管理、行政需要に適応した実行力のある組織体制を整備し、市民サービスの維持向上を図る ・組織機構改革（R3・R4） スマートプロジェクト推進課や脱炭素社会推進室、マイナンバーカード係などを新設し、持続可能な地域ビジョンの実現に向けて、組織体制を整備	・「第２次甲斐市総合計画」 R6年度の目標値に対するR3年度の成果指標の実績値の達成率は16%。 総合計画・総合戦略をはじめ、行政改革大綱など計画等の内容把握は4～6割と低い。 ・人材育成基本方針/定員適正化計画の内容把握は5割と低い。 内容を把握せずに、批判するのではなく、内容を理解し、組織の改善に取り組む風土がないのではないか。 ・協働でのまちづくりの必要性については、9割以上が理解しているが、5割は進んでいないと感じている。 ・トップダウンによる案件創出。 7割近くの職員が「施策や業務見直しに自身の意見等が反映されていない」と感じている。 ・ICTの活用についても、6割が進んでいないと感じている。	・各種計画等の内容の把握はもとより、個人の業績目標を組織目標と関連づけるという意識が薄く、職員が組織理念や組織目標を共有できていないのではないか。 ・数年のサイクルで異なる分野の部署へ異動となることや、特定部署への負担増による人員及び時間不足により、配属先で必要な知識を身につけるだけで精一杯となり、キャリアアップに必要な知識の習得や能力向上に向けた余裕がないのではないか。 ・人材育成や配置・処遇等の取組による効果の分析・課題把握を行うため組織エンゲージメントの可視化が必要ではないか。 ・協働のまちづくりの意識はあるが、市役所組織に活気がないと感じる。市民から共感を得て、協働でまちづくりに取り組むためには、職員、組織に活気が必要ではないか。 ・意思決定や、施策の提案が上層部に集約されているため、ボトムアップでの施策の提言や業務の見直し案、新たなアイデアなどに取組みにくい。 ・意思決定に際し前例踏襲や、リスクヘッジに比重を置きすぎた決定がされやすく、ICTなど、新たな技術等の活用が進みにくい。

２－４　人・組織づくりのストーリーを描く

人・組織づくりの問題点が見えてきたところで、「あるべき姿」に向け、どのようなストーリーを描いたらいいのか。私たちが、まず目指すべき状態はどのような状態なのか。

アンケート結果から見えてきた問題点と昨年度の部会参加者（第４期生）が、キーパーソン（人事・総務・政策部門の係長・課長・部長）のインタビューから感じた課題である「業務改善」と「意識改革」、市としての「意思統一」を踏まえ、まず目指すべき状態（フェーズⅠ）を次のとおり考察した。

【目指すべき状態（フェーズⅠ）】

➢組織目標と課題が共有できている

➢まちを知り、将来を描くことができる

➢市民との協働での取組が推進されている

■人・組織づくりのストーリー〈変革ストーリーシートより抜粋〉

２－５　アクションプラン（重点取組）を考える

人・組織づくりのストーリーを描き、まず目指すべき状態（フェーズⅠ）を考察したところで、次に変革ストーリーシートの核となるアクションプラン（重点取組）の作成に取りかかった。

アクションプラン（重点取組）の作成には、３人での対話はもとより、第４回、第５回研究会での対話自治体との対話や幹事団からのフィードバックを受けるなかで考えを巡らせた。

そのような状況のなか、アクションプラン（重点取組）を作成し、実行に移していくために何が必要なのかと考えたときに、初めに思い浮かんだのは、過去の部会参加者（マネ友）との対話であった。

私たちで５期目の参加となるが、新型コロナウイルスの流行に伴い参加できなかった年度もあった。そのため部会参加者（マネ友）の活動も年度ごととなってしまい参加年度を超えた交流が継続できていなかった。しかし、部会を経験したからこそできる対話や、気づきがあると考え、アクションプラン（重点取組）の作成と変革ストーリーシートのブラッシュアップ、また過去の部会参加者（マネ友）の活動の振り返りの場として、ワークショップを次のとおり開催した。

（Ⅰ）早稲田大学人材マネジメント部会参加者ワークショップ①
日　　時：９月２８日　午前９時から正午
参 加 者：第Ⅰ期生（H29）２人、第３期生（RⅠ）Ⅰ人
　　第４期生（R３）Ⅰ人、第５期生（今期）３人
テ ー マ：市の課題とその背景、課題解消に向けての取組

（２）早稲田大学人材マネジメント部会参加者ワークショップ②
日　　時：１２月２３日　午前９時３０分から正午
参 加 者：第Ⅰ期生（H29）Ⅰ人、第２期生（H３０）２人
　　第３期生（RⅠ）Ⅰ人、第４期生（R３）２人
　　第５期生（今期）３人
テ ー マ：これまでの部会参加者の取組とこれからの取組

部会参加者（マネ友）のワークショップを開催して感じたのは、部署も職位も年代も違う仲間と「対話が繋がる」ということだった。

このワークショップこそ、部署横断的な対話の場であり、縦でも横でもない斜めの繋がりを生むことができる場ではないかと感じた。

上記のような活動を経て、次のとおり３つのアクションプラン（重点取組）を作成した。

■アクションプラン（重点取組）

1　組織エンゲージメントに関するアンケート調査の実施

➢人材育成等の取組効果の分析、課題や職員エンゲージメントを把握し、人材育成等の取組の見直しに活用することで、組織改善につなげるとともに、職員のエンゲージメントを引き出すことで活力ある職員と組織を目指す。

➢部会参加者と人事担当部局が協働で取り組むことで、人材育成等の取組に職員が参画できる風土を目指す。（人事課任せの人材育成からの脱却）

〈変革ストーリーシートより抜粋〉

9. 目指す状態（フェーズ1）の実現に向けて：重点取組1　　自治体名：甲斐市

重点取組1	組織エンゲージメントに関するアンケート調査の実施		
狙い：何のために？	人材育成等の取組効果の分析、課題や職員エンゲージメントを把握するため		
目標：目指したい状態・得たい成果	・調査結果の分析を行うことで、調査結果の推移や課題を把握し、人材育成等の取組の見直しに活用することで、組織改善につなげるとともに、職員のエンゲージメントを引き出すことで活力ある職員と組織を目指す。 ・人マネ参加者と人事担当部局が協働で取り組むことで、人材育成等の取組に職員が参画できる風土を目指す。（人事課任せの人材育成からの脱却）		
期間：いつから・いつまで	来年～毎年実施	**主体者：誰が誰と？**	人マネ参加者が人事担当部局と
具体的な取組、活動内容	人マネ参加者による職員のエンゲージメントに関するアンケート調査を毎年実施し、結果の分析を人事担当部局と協働で取り組む。 調査結果の推移や課題を把握し、人材育成等の見直しと、組織改善につながる改善策を講じる。		
実行する際の留意事項	調査結果の推移を把握するため、人事担当部局とアンケート内容を精査し、毎年同様の内容で実施できるようにする。		
実践してみての気づき＆変化	今年、アンケート調査を実施してみて、結果から様々な気づきがあった。今までこのようなアンケートをしたことがなかったため、人事担当者からも、結果が興味深かったとの話もあり、様々な対話や思いが生まれるきっかけとなった。		
次に何をどう活かすか？	アンケート調査から生まれる対話から、変革に向けた仲間をつくり、人材育成等の取組の見直しや組織改善に人事担当以外の職員が参画できるように活かす。		

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　15

2　甲斐市の職員育成を図るため、職員による職務分野別の研修の実施と受講に基づくキャリアプランシートの作成

➢一律的な公務員ではなく「甲斐市の職員」の育成を目指し、職員を講師とした研修を開催することで、相互（教える側、教わる側）が市について理解を深め、市の将来像や課題等を共有する場にする。

➤職務分野別に市の実情を知ることでリアルなキャリア形成イメージを描けることを期待する。

➤職員が、「甲斐市の職員」としての将来の自分をイメージ(見える化）するとともに、現在の能力を自覚し、自発的に不足する知識や必要な能力向上に努めることを目指す。

〈変革ストーリーシートより抜粋〉

10. 目指す状態(フェーズ1)の実現に向けて: 重点取組2　　自治体名:甲斐市

重点取組2	甲斐市の職員育成を図るため、職員による職務分野別の研修の実施と受講に基づくキャリアプランシートの作成		
狙い:何のために?	公務員ではなく「甲斐市の職員」の育成及び自身のキャリア形成のイメージの具体化を図るため		
目標:目指したい状態・得たい成果	・職員を講師とした研修の実施により、相互(教える側、教わる側)が市について理解を深め、市の将来像や課題等を共有する場にするとともに、職務分野別に市の実情を知ることでリアルなキャリア形成イメージを描けることを期待する。 ・職員が、将来の自分の姿をイメージ(見える化)するとともに、現在の能力を自覚し、自発的に不足する知識や必要な能力向上に努めることを目指す。		
期間:いつから・いつまで	3年～5年後までに実現できれば	**主体者:誰が誰と?**	人事担当部局と管理職
具体的な取組、活動内容	「公務員」ではなく「甲斐市の職員」の育成を図るため、職員が講師となり、若手職員に業務内容をはじめ、市の将来展望や現状の課題などを説明する研修を職務分野別に実施。 (※研修自体がキャリアパス例等の代わりとなるイメージ) 受講した職員は、どのような分野でどういった仕事に携われるのか、そのためにはどんな能力や知識が必要なのかを甲斐市の実情を含め確認することができ、明確なキャリアビジョンを描くことにつなげる。併せて、自身に必要な能力を身につけるための研修へ参加することにつなげることで、既存の職員研修制度を最大限活かすとともに、受講に基づくキャリアプランシートを作成し、自身の将来像や市の未来を考える機会とする。		
実行する際の留意事項	既存の職員研修制度への位置付けや誰が講師となり、職務分野をどうわけるか。人事担当部局と管理職の理解をどう得るか。キャリアプランシートを人事異動にどの程度反映できるのかなど多くの調整が必要。		
実践してみての気づき&変化			
次に何をどう活かすか?			

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　16

3　甲斐市政策研究所（H28 年に設立した若手職員による研究組織）の活用と活性化

➤年代、所属ともに多様で横断的なプロジェクトチームが複数立ち上がり、主体的・自発的な職員の活動の展開を目指す。

➤市民や民間との対話の場を通じて、職員の生活者起点が養われるとともに、市民との協働での取組が推進されることを目指す。

〈変革ストーリーシートより抜粋〉

11．目指す状態（フェーズ1）の実現に向けて：　重点取組3　　自治体名：甲斐市

重点取組3	甲斐市政策研究所（H28年に設立した若手職員による研究組織）の活用と活性化		
狙い：何のために？	既存組織を活用し、職員の横断的なプロジェクトチームの活動を活性化するとともに、活動の中で市民や民間との対話の場を創出していくため。		
目標：目指したい状態・得たい成果	・年代、所属ともに多様で横断的なプロジェクトチームが複数立ち上がり、主体的・自発的な職員の活動の展開を目指す。 ・市民や民間との対話の場を通じて、職員の生活者起点が養われるとともに、市民との協働での取組が推進されることを目指す。		
期間：いつから・いつまで	来年～	**主体者：誰が誰と？**	人マネ参加者と政策研究所事務局
具体的な取組、活動内容	・H28年に設立した若手職員による研究組織「甲斐市政策研究所」については、毎年25～40歳までの若手職員（4～8名程度）を募り、市の行政課題に関するテーマ（昨年は地域公共交通、今年はシティプロモーション）を決め、調査研究を行い、市長に政策提言を行っている。現状、職員が自発的に参加する状態でないため、活動等の改善（提言された政策への予算付けなど）を行うとともに、キャリアパスとも関連させ、政策形成能力向上などに意欲のある職員が研究員となれるような体制づくりを行う。調査・研究方法においては、市民や民間との取組を必須とすることで、多くの対話の場を創出する。 ・政策研究所の取組を活性化させ、職員からの政策提案の制度化に取組む。		
実行する際の留意事項	年度ごとの単発で途切れることがないよう、過去の研究員経験者を巻き込むことで、年代、所属ともに多様で横断的なプロジェクトチームなどが立ち上がる土台としていく。		
実践してみての気づき＆変化			
次に何をどう活かすか？			

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　17

以上、３つのアクションプラン（重点取組）を作成してみたものの、部会参加者（マネ友）によるワークショップ（第１回）では…

「実現までのハードルが高いのではないか？」
「もっとスモールスタートでも良いのでは？」
などといった意見や、

「対話の継続と人事担当部局との連携が重要」
との意見があった。

私たち３人は、取組は取組として、何かしらの効果があるものを掲げたいとの思いがあったため、スケールダウンし、実現可能な取組を模索するよりは、

「どうすれば実現できるかを考える」ことが重要
と考え、その答えを探すこととした。

２－６　体制を作り、態勢を整える

私たちが、考えたアクションプラン（重点取組）の実現に必要なものは何か？その答えは「あるべき姿」を模索するなかで３人が感じた「体制（フレーム）は整備されたが、態勢（運営）ができていないのでは…」という疑問の中にあった。

アクションプラン（重点取組）を実現するためには、体制を作り、態勢を整えることが必要ということだ。

私たちは、体制＝部会参加者（マネ友）、態勢＝対話の場の継続とし、人・組織づくりの基盤とするため、次の組織の設立をアクションプラン（重点取組）に追加することとした。

取　組

「部会参加者（マネ友）によるワーキンググループの設立」

設立の意図

➢部会参加者（マネ友）が中心となり、職員の部署横断的な「対話」と「繋がり」を創出することで、人・組織づくりについて考える場とする。

➢人事担当部局と人・組織づくりについての対話の場とする。

➢次年度以降の部会参加者を継続的にサポートしながら、変化する課題や取組にアプローチしていくことを目指す。

➢縦割りの人事担当部局に部会参加者（マネ友）によるワーキンググループが横ぐしとなり、共に人材育成に取り組む体制の構築を目指す。

以上を「部会参加者（マネ友）によるワーキンググループ」設立の意図とし、ワークショップ（第２回）で、対話したところ、概ね賛同は得られたと感じているが、２回のワークショップに参加できていない部会参加者（マネ友）もいることから、令和５年度からの動き出しを目指し、準備を進めていきたい。

２－７　活動による成果と変化

（１）見出した成果

本市は、2017 年度から人材マネジメント部会に参加しており、今年度で５期目の参加となるが、人材マネジメント部会に対する職員からの認知度はまだまだ高くないと感じている。部会の活動を多くの職員に知ってもらうことも私たち参加者の役目であるとの思いもあり、今年度は全職員を対象とした人・組織づくりに関するアンケート調査の実施や若手職員を対象としたワークショップを開催する中で、人・組織づくりの問題点を把握することとした。

アンケート調査では、択一式の設問の他、一部、自由記述式の設問も設けたが、予想以上に自由記述式の設問への回答が多かった。アンケートという匿名性もあることからの結果とも言えるが、裏を返せば、人・組織づくりに関して「言いたいことがある職員が多くいる」とも捉えることができるので、そのような職員をいかに巻き込んでいけるかが課題であり、まだまだ対話の場を広げていける可能性を感じた。

若手職員とのワークショップでは、民間企業から転職した職員を対象としたが、「若さ」と良い意味での「勢い」があり、一言でいうと対話を楽しむことができた。対話により本音を引き出し、深掘りしていくには「楽しさ」も重要な要素であることを実感するとともに、様々な職種を経験した職員の気持ちに触れることができる貴重な機会となった。

と、ここまでは私たち 3 人の中の成果であり、部会の活動を組織に還元できたかというと「何もできていないのでは…」という現実を突きつけられ、あらためて活動の難しさも感じたところである。

そのような状況において、「見出した成果」と言えるものがあるとするならば、それは部会参加者（マネ友）が再び「繋がり」始めたということだろうか。気が付けば、３人×５期で１５人と仲間も増え、年齢も職位も部署も違う縦・横・斜めの繋がりができた。小さな成果ではあるが、私たち３人が大切に繋げていきたいと考えている。

（２）~~創りだした変化~~ ⇒ 創りだしたい変化

人材マネジメント部会の活動を通し、私たち 3 人の中では、一歩前に踏み出し、様々な人と対話を繰り返す中で、「やらされ感・他人事」から「やりたい感・自分事」に変化し、自身の狭かった視野が広がる感覚を体験することができた。

前述のとおり、組織に対しての成果や変化はないかもしれないが、私たちの中で起きた変化をこれから多くの職員の中に「創りだしたい変化」とし、対話により想いを繋ぐ役割を果たしていきたい。

３　次年度に向けた展望

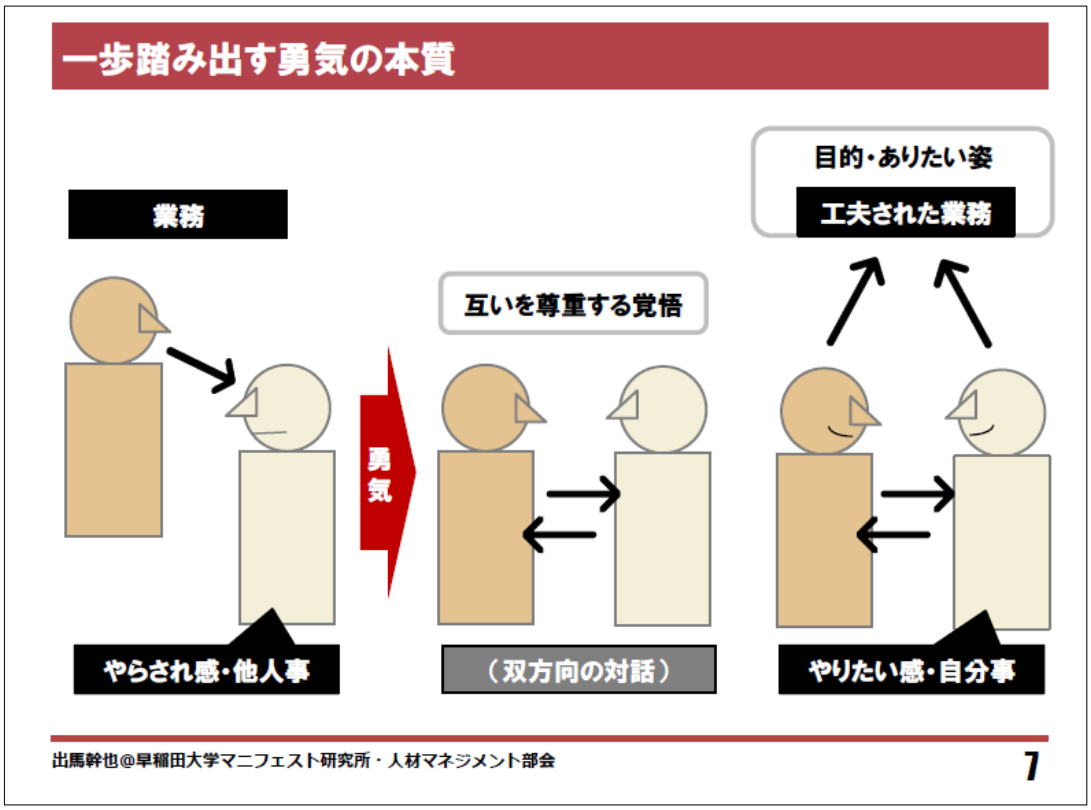
３－１　次に繋げる

「次年度に向けた展望」と聞いて思い浮かんだのは、活動経過を記す中で１つのキーワードとなった「繋がり」という言葉だった。

私たちが描けること、描かなければいけないことは、アクションプラン（重点取組）の実現に囚われることではなく、活動で得た仲間との「繋がり」を次に「繋げる」ことではないか。とても曖昧な表現で簡単なことのように感じるかもしれないが、部会の活動を終え、それぞれの業務がある中でもなお自分事として捉え「繋がり」「繋ぐ」ことは、意外と難しいのかもしれない。

だからこそ、部会参加者（マネ友）によるワーキンググループの存在が必要となる。部会参加者（マネ友）と次期部会参加者を繋ぎ、このワーキンググループの活動を定例化していくことが、私たちがまず取り組むべきことではないか。

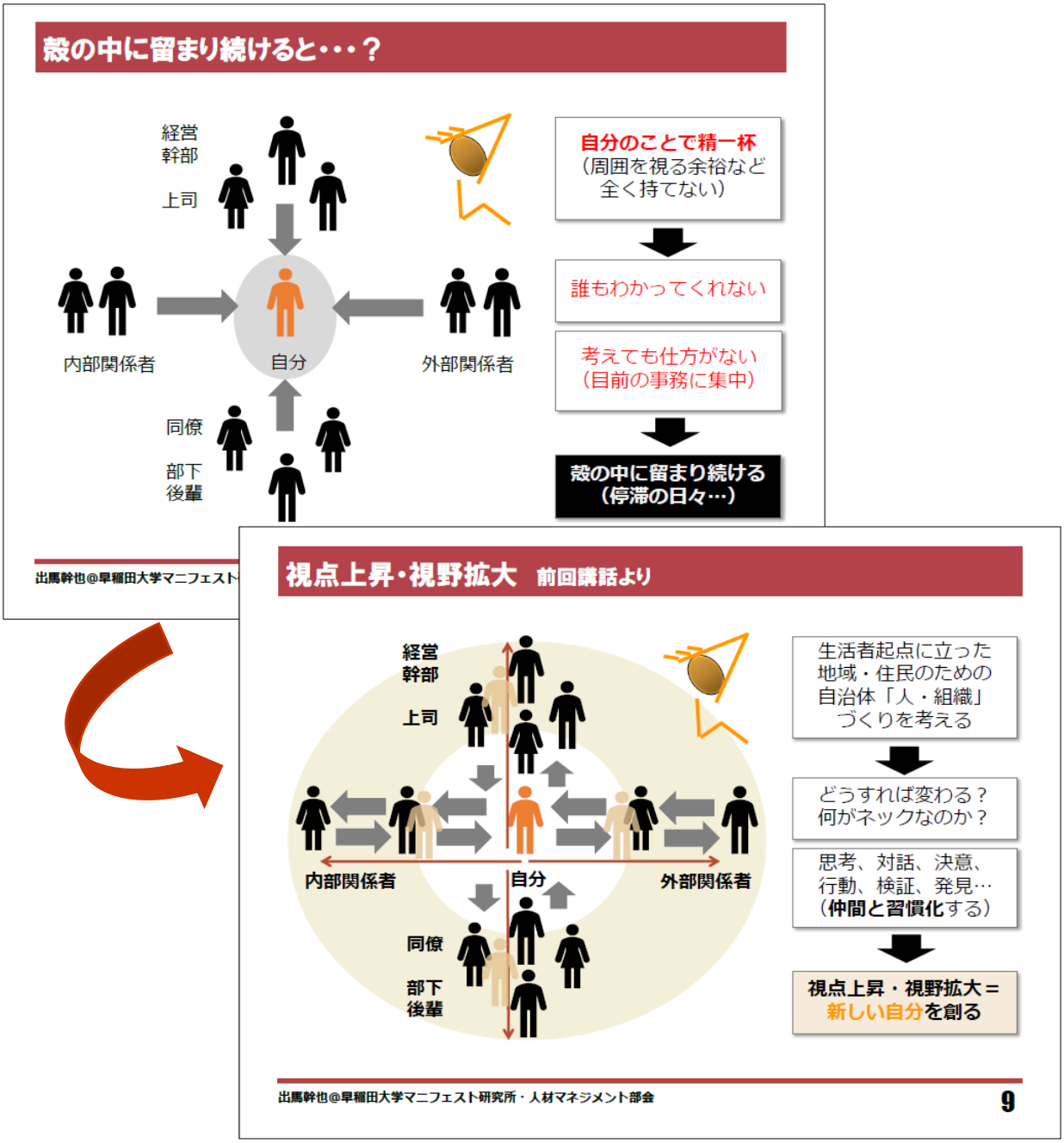
そしてこのワーキンググループが他の職員や人事担当部局との「繋ぎ」となり、縦・横・斜めの活動から人・組織づくりを考えていく基盤になるとともに、多くの職員が一歩前に踏み出して対話することで、私たち３人が感じた変化を共有できる場となればと思う。



〈人材マネジメント部会 出馬 部会長　講話(第６回研究会)資料より抜粋〉

３－２　１年後を考える

これから１年後の目指す状態とはどのようなものか。それは、私たち部会参加者が「繋ぎ」となり、何かアクションを起こすときに、多くの職員間での「双方向の対話」が習慣化することで、職員の「視点上昇・視野拡大」といった変化が起きている状態ではないだろうか。その状態が拡大していくことで組織が活性化し、人の変化から組織の変化へと繋がっていくものだと思う。そのためにも私たちはワーキンググループを基盤とし、「一歩前に踏み出した対話」を仲間とともに繋ぎ、広げていきたい。



〈人材マネジメント部会　出馬　部会長　講話(第６回研究会)資料より抜粋〉

４　付 記　～ それぞれの思い ～

■ｽﾏｰﾄﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ推進課 ｽﾏｰﾄｼｽﾃﾑ推進係　小澤 裕一

①立ち位置を変える。②価値前提で考える③一人称で捉え語る④ドミナントロジックを転換する。部会が大切するキーワードは、地域のための人・組織づくりの変革シナリオを考えるときだけではなく、市のあらゆる業務での政策立案において必要な考え方であると感じている。また、部会は、考え、対話し、決めて、動いて、気づく　の繰り返しで進めていくものであったが、立案した政策のブラッシュアップにおいても、必要な手法であると思う。

研究会により、「考え方」や「気づき」を実感できたことは、自己及び今後の職務において、大きな財産となると感じている。常に対話の力を意識し、出来ることから一歩踏み出していきたいと思う。

■都市計画課 開発指導係　小林 充

この１年間は「組織がどうあるべきか」について真剣に対話を重ねることができ、そういった意味でも非常に有意義な経験ができた。

部会では、何をするにも「目的」や「バックキャスティング的な思考の重要性」を説かれる。自分の中ではわかっているつもりでも、いざ何かを考えだすとそこがおろそかになってしまうことが多々あった。モヤモヤが消えることは未だにないが、今回の研究を経て、我々３人のゴールはしっかり設定できたと思う。だが、「一歩踏み出す実践」という意味ではまだ始まってすらいないのかもしれない。この論文で人マネ参加者として活動は区切りになるが、今後の業務を通して市に還元できるよう励みたい。

■経営戦略課 政策戦略係　森田 健一

１年間の部会参加を通じて、自身と組織について考えるとともに、全国各地の仲間との対話の中で多くの刺激をもらうことができた 。

活動の中で対話や価値前提（バックキャスティング）による思考が重要であることは、理解はできたものの、実際、現場で実践するのは決して容易なことではなく、どうしても事実前提（フォアキャスト）による思考や、業務に追われて、対話の機会も乏しくなるというのが現実である。

しかし「自分が変わらなければ、何も変わらない。小さな一歩でもまずは踏み出すことが大事」ということを胸に刻み、これからも仲間との対話を大切に、楽しみながら、次の新たな一歩を踏み出していきたいと思う。