

平成29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

群馬県渋川市

教育部教育総務課 主幹 小林 哲彦

総務部職員課 主査 小林 寛之

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

はじめに、本市として初めて参加した、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」と表記する。）について、概要と今年度の活動についてまとめる。

（1）概要

元三重県知事で早稲田大学教授（当時。現名誉教授）の北川正恭氏が、平成16年に設立した「早稲田大学マニフェスト研究所」による、地方創生時代の地方自治体職員と組織を育て、創る活動。

自治体ごとに3人1組で、年間6回の研究会に参加し、3月に活動をまとめた論文を提出する。

平成18年度に17自治体が参加して初めて開催され、12回目の平成29年度は97の自治体が参加し、全国9会場で行われた。

（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繋げることが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。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る。

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」とは → 現実を変える策を考える「研究会」
教えてもらうのではなく「自ら考え、見つけ出す場」
知識は後からでも学べる「対話から気づきを得る場」

※「対話（ダイアログ）」を重視する

対話のポイント

- ・互いに、聴く・話す（一方的にならない）
- ・正解を出そうとせず、感じたことを話す
- ・否定をせず、断定をしない
- ・考えは書き出して話をつなげていく

※ キーワード ①立ち位置を変える（提供する側→受ける側、生活者起点）

- ② 価値前提で考える（ありたい姿）
- ③ 一人称で捉え語る（自分事で考える、自分がやる）
- ④ ドミナントロジックを転換する（常識・思い込みを疑う）

（3）活動について

① 第1回研究会

平成29年4月19日（水）、早稲田大学早稲田キャンパス
部会の目的、考え方のポイントを学ぶ。組織の現状について各参加者で対話（ダイアログ）を行う。

② 第2回研究会

平成29年5月17日（水）、富国生命ビル（東京都千代田区）
事前課題「組織の現状把握」「キーパーソン対話」について班に分かれて発表し、各参加者で対話を行う。「20年後に自治体が何を求められるか、そのために何をすべきか」について各参加者で対話を行う。

③ 第3回研究会

平成29年7月5日（水）、WASEDA NEO（コレド日本橋5階）
事前課題「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」について発表し、幹事団と各参加者により対話を行う。

④ 夏期合宿

平成29年8月24日（木）・25日（金）、早稲田大学早稲田キャンパス
精査・深掘りを行った「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」を発表し、幹事団と各参加者により対話を行う。北川顧問の講演、出馬部会長の講演、等。

⑤ 第4回研究会

平成29年10月11日（水）、WASEDA NEO（コレド日本橋5階）
更に精査・深掘りした「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」を踏まえつつ、設定された各テーマに分かれて、幹事団と各参加者により対話を行う。

⑥ 第5回研究会

平成30年1月25日（木）・26日（金）、早稲田大学早稲田キャンパス
幹事団が選定した前項各会場の代表9自治体による取組を発表。過去の参加自治体による取組の発表。北川顧問の講演、等。

⑦ 参加者共同論文提出

提出期限 平成30年3月14日(水)

取り組んだ活動の概要と経過、見出した成果、創り出した変化、今後の展望や取組について等、参加者で共同執筆する。

※ 活動の骨子は、第2回研究会の後に作成した「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」となる。内容は、研究会ごとに見直しを行い、着手できる部分から実践していく。



2 「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」について

部会での活動の骨子として、年間を通して修正を加えつつ作成してきた「所属組織の変革に向けた基本シナリオ（以下「基本シナリオ」と表記する。）」について、内容を確認する。

この基本シナリオは、（1）左側部分の「組織人材のありたい姿」と「それにより地域社会へ提供できる価値」、（2）右側部分の「組織・人材の現状」と「その原因」、（3）中央部分の「取組むアクション」と「その背景・理由・思い」、の順に、3つに分けて検討・構成されている。

所属組織の変革に向けた基本シナリオ

自治体名：波川市

<p>組織・人材の現状</p> <p>1. 職場内の対話がなくコミュニケーションが不足 →同じ職場でも何をしているか分からない、人となりが分からない、横の連携不足 ※業務上必要最小限の会話しかない ※議論が不足、施策を立案しにくい</p> <p>2. 人材育成への取組が不十分 →各所属でのOJT・コーチングなど組織全体での取り組みが必要</p> <p>3. 市民目線を意識した取組が不十分 →施策事業の検討、提案、実施に当たり市民目線を意識した職員間の対話や取組が不十分</p>	<p>取組むアクション</p> <p>1. 職員研修 →対話・モニター等の研修実施 2年目研修での新たな取り組みの実施 SML高がわ2030の実施 自主研究の推進 新たなオフサイト研修の実施 方向周知&タイアロウの実施</p> <p>2. 政策実現推進 →職員提案制度、職員参加プロジェクトで現場視点的なアプローチ</p> <p>3. 「本来の」人事評価を実施 →市民のために</p> <p>4. 成果主義へ主眼を置いた組織への変革 →OJT推進、組織機構改革、人材育成組織の整備</p>	<p>組織・人材のありたい姿(状態)</p> <p>1. 市民目線でのみ考える →道前ではなく生きでの市民目線</p> <p>2. 課題を発見し解決できる人材 →例・前例踏襲、政策形成・実行能力の向上 【人材育成】</p> <p>3. 横のつながりを持って競争的・結果的に事業を実施 →職員同士のコミュニケーション枠組を構築して案件遂行に有効活用</p>
<p>上記のような現状である原因は？</p> <p>ア. 業務の増加 →地方分権の更なる進展により業務が増加・高度化、職員数は減少 ※判断基準が曖昧、次を見据えたマニュアルが不足、失敗の善後が欠落</p> <p>イ. 価値観の多様化 →時代の変化により住民ニーズが多様化 職員の価値観も多様化 ※市民へ明確な方向性が不十分な、職員の事業に対する理解が不十分</p> <p>ウ. 優秀する職員、退職 →職員が心身共に疲弊、他者を気に掛ける余裕がない、既ら固めた環境（失敗を恐れチャレンジできない） ※能動的・積極的に応募する職員へのインセンティブが不足</p>	<p>上記のアクションを考えた背景・理由・思いは？</p> <p>ア. 多様性に対応する柔軟な思考が必要 →職員の高いポテンシャルを引き出して、活用</p> <p>イ. 職員を病ませない →病ませない、疲らせない、人材を心身の疲弊から守る</p> <p>ウ. いつでもマウンティングにあがるためのウォーミングアップ →チャレンジできる場の提供、個人のスキルアップ</p> <p>エ. 成果主義へと市役所のイメージを変革 →働くことへのインセンティブの確保、成功へ向けた失敗の善後の構築</p>	<p>上記によって、地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか</p> <p>ア. 市民視点の行政 →市民ニーズを的確に判断してスピーディに対応する</p> <p>イ. 市民から信頼される行政 →行政のプロとして、専門的知識・技能と高い倫理観・責任感を持つ</p> <p>ウ. 時代の変化に対応できる行政 →幅広い視野と柔軟な発想により、時代が求める新たな課題に取り組む</p> <p>エ. 地帯を担う公務員(OE)の提供 →職員を在職中及び退職後に地域を担う人材として提供</p>

(1) 「組織人材のありたい姿」と「地域社会へ提供できる価値」

組織・人材のありたい姿(状態)

1. 市民目線でのみ考える
→建前ではなく本音での市民目線
2. 課題を発見し解決できる人材
→脱・前例踏襲、政策形成・実行能力の向上
(人材育成)
3. 横のつながりを持って効率的・効果的に
事業を実施
→職員同士のコミュニケーション体制を構築
して業務遂行に有効活用

**上記によって、地域社会にどんな
価値を提供できるようになるのか**

- ア. 市民視点の行政
→市民ニーズを的確に判断してスピーディ
に対応する
- イ. 市民から信頼される行政
→行政のプロとして、専門的知識・技能と
高い倫理観・責任感を持つ
- ウ. 時代の変化に対応できる行政
→幅広い視野と柔軟な発想により、時代が
求める新たな課題に取り組む
- エ. 地域を担う公務員(OB)の提供
→職員を在職中及び退職後に地域を担う
人材として提供

まずは価値前提で「ありたい姿」から考える。

当市の人材育成基本方針で定める目指すべき職員像「渋川市を愛する”ほっと”な職員」に求められる姿勢を基に検討した。

上段では、組織・人材ありたい姿を定義している。

第一に、市民目線で考えること。地方公共団体の存立目的「地域住民の福祉の向上」という原点に立ち返る必要がある。そのために、特に必要なものとして、臨機応変に自ら考え行動する人材に職員はなり、また組織は育てなければならない。そして、縦の決裁ラインに横のつながりを加え、幅広い視野で新しい課題に対応しなければならない。

下段では、上記のありたい姿によって、地域に提供できる価値を示している。

市民視点の行政、市民から信頼される行政、そして、時代の変化に対応できる行政を、地域に提供すること

とができると考える。

そして、職員を、地域に対して、一人の住民として地域を思い・担っていく人材として提供するという、より直接的な地域貢献につながっていく。

(2)「組織・人材の現状」と「その要因」

組織・人材の現状

1. 職場内の対話がなくコミュニケーションが不足

→同じ職場でも何をしているか分からない、人となりが分からない、横の連携不足
業務上必要最小限の会話しかしない議論が不足、施策を深掘りしない

2. 人材育成への意識が不十分

→各所属でのOJT・コーチングなど組織全体での取り組みが必要

3. 市民目線を意識した取組が不十分

→施策事業の検討、構築、実施に当たり市民目線を意識した職員間の対話や取組が不十分

上記のような現状である原因は？

ア. 業務の増加

→地方分権の更なる進展により業務が増加・高度化、職員数は減少
※判断基準が曖昧、次を見据えたマニュアルが不足、失敗の蓄積が欠落

イ. 価値観の多様化

→時代の変化により住民ニーズが多様化
職員の価値観も多様化
※市民へ明確な方向性が示せない、職員の事業に対する腹落ちが不足

ウ. 疲弊する職員、職場

→職員が心身共に疲弊、他者を気に掛ける余裕がない、張り詰めた環境(失敗を恐れチャレンジできない)
※能動的・積極的に活動する職員へのインセンティブが不足

次に、(1)の組織・人材のありたい姿を達成するために、現状分析を行った。

下段では、現状存在する様々な要因を整理している。

現在、職員は業務の増加により、正に多忙を極めている。また、多様性が進む社会において、住民のニーズや職員自身の価値観が多様化しており、皆が悩める時代となっている。そして、職員、職場が疲弊する中で、人材が育ちにくい環境となっているのではないかと考える。

続いて、上段で、下段の要因を基にして、組織・人材の現状を考察し、まとめた。

職場内でのコミュニケーションの不足、特に業務内容についての対話、施策の深掘りが不足している状況が挙げられる。また、増加する業務への対応に迫られ、人材育成へ意識が向けられない状態にある。そして、業務の目的に対する対話が不足しているため、地方公共団体としてサー

ビスを提供する相手である、市民の目線にしっかりと立った考え方や取り組みが不十分となってしまっている。

(3) 「取り組むアクション」と「その背景・理由・思い」

取り組むアクション

1. 職員研修

- 対話・メンター等の研修実施
- 2年目研修での新たな取り組みの実施
- SIMしゅかわ2030の実施
- 自主研究の推進
- 新たなオフサイト活動の実施
- 庁内周知&ダイアログの実施

2. 政策実現体験

- 職員提案制度、職員参加プロジェクトで職場横断的なアプローチ

3. 「本来の」人事評価を実施

- 市民のために

4. 人材育成に主眼を置いた組織への変革

- OJT推進、組織機構改革、人材育成組織の設置

上記のアクションを考えた背景・理由・思いは？

ア. 多様性に対応する柔軟な思考が必要

- 職員の高いポテンシャルを引き出して、活用

イ. 職員を病ませない

- 病ませない、腐らせない、人材を心身の疲弊から守る

ウ. いつでもマウンドにあがるためのウォーミングアップ

- チャレンジできる場の提供、個人のスキルアップ

エ. 成果主義へと市役所のイメージを変革

- 動くことへのインセンティブの確保、成功へ向けた失敗の蓄積の構築

最後に、(2)で行った、現状分析を基に、具体的なアクションを検討した。

下段では、現状分析から導き出された「背景・理由・思い」をまとめている。

職員が元々持っている高いポテンシャルを、引き出して活用しなければならない。また、職員の心身を守ることが必要である。そして、職員が前向きにチャレンジできる体制が必要と考える。

そこで、上段に、取り組むアクションを挙げている。

職員研修では、議論を行い自ら考える力を育成するため、対話を主体とした研修を導入する。メンター研修においては、職員がメンタリングスキルを学ぶとともに、組織として人材を守り、育てる意識を醸成していく。自主研修においては、新たなオフサイト活動を鋭意実施していく。

また、職員が前向きにチャレン

ジしていくため、所属にこだわらず、横のつながりによって政策の実現を体験することは非常に重要と考える。人事評価は、市民へより良いサービスを提供することを目的とした、職員の人材育成のための手段として、価値前提での運用を推進しなければならない。そして、組織全体が、人材育成に主眼をおいた体制へと変革することが必要である。

今年度は、特に取り組みの、「1 職員研修」において、オフィシャル、オフサイト両面で実践している。

3 今年度のアクション

(1) 若手職員とのオフサイトミーティング（平成29年8月7日）

① アクションの内容

職員課の若手職員と、基本シナリオの内容について対話を行った。

② アクションによって生まれた変化・成果

成果：若手の意識と想いを確認、組織・人材の現状に対する認識はほぼ同じだった。

変化：渋川市の現状・課題を他の職員とも話し合ってみたいと思う気持ちが芽生えたこと。実際に対話することによる共通認識構築が重要と実感した。

③ 実践によって得られた学び・気づき

- ・若手の意識と想いの確認
- ・野心のある若手の存在を認知
- ・渋川市の構造的な課題の認知
- ・課題が共感できる人は多そうなのに共有できていない
- ・実は課題を共有する機会を望んでいるということ
- ・課題を解決するためのアクションが「今」必要



(2) キーマンへのインタビュー（平成29年8月8日）

① アクションの内容

平成18年2月に行われた6市町村での合併時に合併協議会に在籍し、その後企画課長を務めた、商工観光部長にインタビューを行った。

② アクションによって生まれた変化・成果

成果：人材の育成、スキルの継承、組織・人材マネジメント、組織・人材の現状に対する認識はほぼ同じだった。

変化：自分の残りの公務員生活の中での与えられた役割について考えることができた。多忙だからこそ効率化、情報過多だからこそ自分で考えることが大切と実感した。

③ 実践によって得られた学び・気づき

- ・業務の効率化、マニュアル化により業務量の均一化を図る
- ・判断基準のマニュアル化
- ・失敗データベースの構築
- ・プロセスの重視

- ・外部圧力の効果的活用
- ・病まない人材育成のための移動ローテの構築
- ・継続した人材育成の必要性
- ・「金がない」以外の理由を考える

(3) 全国自治体職員ネットワークサミット（平成29年8月26日）



① アクションの内容

北川正恭元三重県知事（早稲田大学名誉教授・早稲田大学マニフェスト研究所顧問）による基調講演、

全国各地のネットワーク活動の達人によるパネルダイアログ（ダイアログ＝対話を重視したディスカッション）

② アクションによって生まれた変化・成果

- ・ドミナントロジックを剥がしていく
- ・「理解」と「気づき」
- ・一利一害
- ・議会の墮落は、行政執行部の責任
- ・異質分子を系に入れる
- ・事実前提（フォアキャスト） → 価値前提（バックキャスト）
- ・他責文化 → 自責文化
- ・善政競争
- ・北京の蝶々（バタフライ・エフェクト）

今回の参加者がぜひ蝶々になって内発的に羽ばたいて欲しい。共鳴する仲間がいてくる。誰かが羽ばたかないと始まらない。

③ 実践によって得られた学び・気づき

- ・ネットワーク活動では「共感を発信し続けることが大切」
- ・ネットワークを続けて行くために、共感を発信し続けることが、これからの自治体職員に求められている
- ・共感を発信し続けることで共鳴する仲間を増やしていくことが重要

(4) 採用2年目職員研修（平成29年11月29日）

① アクションの内容

部会で得た気づきと学びを活用し、対話と振り返りにより、自ら考えて、前向きに成長する姿勢を修得するための、採用2年目の職員を対象とした研修を新たに実施した。

② アクションによって生まれた変化・成果

活発に対話を行う若手職員の姿を見ることができた。研修生からも貴重な機会だったと好評だった。

③ 実践によって得られた学び・気づき

多忙な日常では、組織・人材についてしっかりと考え、意見を交わすことができていないが、その機会さえあれば、皆前向きに考え、色々な意見が創出される。多忙だからこそ、対話の機会をつくる必要性を強く再認識した。

(5) 所属組織の変革に向けた基本シナリオを語る会 (平成29年12月13日)

① アクションの内容

庁内に募集して参加していただいた9名の職員と、基本シナリオの内容について対話を行った。

② アクションによって生まれた変化・成果

部会参加の2名だけではありたい組織に変える人材を育てることはできないと強く認識した。

③ 実践によって得られた学び・気づき

潜在的に組織・人材について自分の考えをしっかりと持った職員がいることを発見。次のステージに向けた野望が膨らむ。



(6) 部会の取組紹介 (平成30年1月16日)

① アクションの内容

全3回で企画した中堅職員対象の職員研修の、第2回の内容として実施した。最終回の、北川先生講演会につなげるもの。

② アクションによって生まれた変化・成果

部会での取組を知ってもらうことで、賛否に関わらず様々な反響を得ることができた。

③ 実践によって得られた学び・気づき

活用できる場は全て使って、組織を良くするために考えることの大切さを知ってもらうため、発信することが重要だと認識した。

(7) 北川正恭先生講演会（平成30年1月31日）

① アクションの内容

全3回で企画した中堅職員対象の職員研修の最終回として実施し、地方創生をテーマに、職員の意識改革について御講義いただいた。

なお、同日、部課長会研修においても、御講義いただいた。

② アクションによって生まれた変化・成果

- ・市民のためにしっかりと価値前提で考える
- ・地域の活性化のために、できない理由を他者の責任にせず、自責文化にて自分がやるべきことを考える
- ・納得のために徹底的に対話する

こうした姿勢を、数々の実績を持つ北川先生ならではの軽快かつ説得力のある語り口でお話しいたさげ、職員へ刺激を与えることができた。

③ 実践によって得られた学び・気づき

受講者は、「地域に元気がないのは市役所職員の責任だ」など数々の刺激的な言葉に衝撃を受けた。先生の言葉に大いに共感や納得する多くの意見や、また、部分的には反論しながらも考えさせるきっかけとなったと思われるいくつかの感想が寄せられ、総じて反響としては良かったと考えられる。

だからこそ、「一時の物珍しい講演だった」で終わらせず、「貴重な意見として業務に活用・実践した」となるよう、今後のアクションにつなげなければならない。

※ 北川先生講演会の参加者からの主な意見

- ・今後の行政はインターネットの普及に伴い、オープン、フリー、フェアであることが必然であり、何も隠せないという前提の元に仕事をしていかなければならないと感じた。
- ・市民のために努力しているか？自分・上司・市長のための仕事になっていないか？年々増え続ける業務に対して、考えること、話し合うことを省略し、過去の事務を世襲することが多くなっていたように思います。
- ・施策で何が必要かを考える時、説得でなく、職員相互の納得が必要。
- ・立ち位置を変え生活者起点で考え、説得する行政運営から納得してもらう行政運営にならなければいけない。
- ・上司から指示されて不本意にやらされていると思いながら仕事をする事は、自分にも責任があると学びました。
- ・時代認識に基づき時代の使命を果たす事や価値前提の行政を行う事が今後の私たちの使命だということ。そのためには対話により自責文化に切り替え立ち位置の変更が大切である事を学んだ。
- ・市民への説明責任を果たすためには職員が自分の責任を自覚し、納得して仕事を

することが大切であり、そのためには職員間の対話（対等で納得のいく話し合い）が必要だと感じました。

- ・今まで他責的な考え方で仕事をしてきたため、自責的な考え方へ転換していきたい。上司や他職員の考えを聞くことはもちろん大切だが、そのうえで自分自身の考えをしっかりと相手に伝えるようにしていきたい。
- ・今までの「事実前提の経営」と言えるような受け身な姿勢を改め、今後は住民や時代が何を求めているのかを考え、「価値前提の経営」を目指して積極的に職務にあたりたいです。
- ・業務が多忙となり、つい自分の仕事のみで没頭してしまうことも多いですが、「風通しのよい組織作り」のためにも、多忙な時ほど自身を客観的に見つめ、周囲と対話しながらよりよい組織作りに貢献したいと思います。
- ・これからも渋川市が存続していくためには、自分の意思を持ち、そのために行動する人が必要であり、自分もそうでありたいと思います。日々の業務に向き合うことは、市民1人ひとりと向き合うことであると自覚し、職務を全うしたと思います。
- ・一市民としてどうしてほしいか、又はどうなってほしいか、市民にとって住みよい価値のある渋川市を考えることが必要
- ・上司の方に意見を聴いてもらえない時がありますが、そのような場合は、まず自分の説明能力の欠如を自問し、本当にその意見が必要と思えた場合には、詳細な情報収集等した上で、説明に納得いただくまで、何度もトライしようと思いました。



4 次年度に向けた展望

(1) オフィシャル活動

① 職員研修の改善

ア 採用2年目職員研修

- ・ワールドカフェ形式の進行及びテーマ等を改善する
- ・採用からの振り返りをより効果的に行える手法を研究する

イ メンター研修

- ・メンターの取り組みと趣旨（組織で人を守り、育てる）をメンターだけでなく、組織で共有するための手法を導入する

ウ 各研修でのダイアログの導入

- ・参加者が効果的に気づきを得て学びを共有できるよう、各研修においてダイアログを導入する
- ・ダイアログ実施の手法について、より高い効果を出せるよう研究する

② 政策実現体験

所属にこだわらず、横のつながりを持って、職員が自身の考えた政策を実現させる。こうした職員が前向きにチャレンジするための仕組みにおいて、職員研修事業でどのような後押しができるか、自主研究グループの活動費助成制度の運用と併せて検討する。

③ 「本来の」人事評価を実施

市民により良いサービスを提供するために職員自身が育ち、また組織が職員を育てなくてはならない。人事評価は、人材育成のための手段として実施することを周知徹底して、価値前提の取り組みを推進する。

④ 人材育成に主眼を置いた組織への変革

職員のオフサイト活動の成果を、どのように職員研修事業に活かすことができるか、その手法を研究する。

(2) オフサイト活動

① 自主研究の推進

ア 渋川市における新たなオフサイト活動の実施

→「(仮称) マネ友しぶかわ」を立ち上げる

【主な活動内容】

- ・2期生との対話による有りたい姿の共有

- ・庁内組織のありたい姿構築に向けた対話システムの構築
- ・2期生と一緒に職員を巻き込んだ対話プログラムの実施及び提言のとりまとめ
- ・3期生を巻き込める対話スタイルの構築

イ 群馬県内での新たなオフサイト活動の実施

→「(仮称) マネ友ぐんま」の立ち上げを牽引する

【主な活動内容】

- ・群馬県内参加都市による情報共有及び地元実施状況の確認
→地元での活動のために組織・人材のあり方に関する取り組みを共有する
- ・参加していない都市への普及

② 政策実現体験

ア 「(仮称) マネ友しぶかわ」による政策研究の実施

【主な活動内容】

- ・渋川市の政策課題に関する独自研究、政策提言の実施
例：企業誘致ではない農村地域の特性を活かした人口減少対策とは

③ 「本来の」人事評価を実施

ア 「(仮称) マネ友しぶかわ」による人事評価制度に関するダイアログの実施

【主な活動内容】

- ・現行の人事評価制度に関しての意識の共有と改善点等の洗い出し及びその提言の実施

④ 人材育成に主眼を置いた組織への変革

ア 「(仮称) マネ友しぶかわ」によるありたい人材育成システムの構築

【主な活動内容】

- ・現行の組織機構に関して有りたい姿の共有と改善点等の洗い出し及びその提言の実施
- ・職員研修の効果を補完、補助する人材育成研修の研究及び実施の提案
- ・庁内講師による勉強会の開催
市町村アカデミー・自治大学校などを経験した職員を講師とした勉強会の実施

5 終わりに ～各参加者の思い～

【教育部教育総務課 主幹 小林 哲彦】

○出会いを偶然としない

2016年10月に宮城県名取市で開催の東北まちづくりオフサイトミーティング（東北OM）に参加したことが、私が人マネ部会に参加することになるろうとはその時は思いもよりませんでした。

名取市でのご縁をいただき、その後北川正恭先生には渋川市までお越しいただき、渋川市が、私が人マネ部会に参加できる流れがつけられていきました。名取市での出会いを偶然としない、今振り返るとしみじみ思います。

そしてその想いは2017年度人マネ部会に参加して更に深くしました。1年間とはこんなにも短いのか、と感じた1年でしたし、出会いを一過性のものにしない、そう強く感じます。

人マネ部会をきっかけに、千葉県茂原市と長野県塩尻市に伺う機会を得ることができました。そこでの出会いも、私にとって大事なつながりになっています。

そしてまた、伺いたいマチが各地にできました。そしてそこで出会いをつくり、つながりを太くしていきたい、そう思っています。

きっとこれからもこの出会いが拡がり、ネットワークとなって私に気づきと想いを与えてくれますし、私もそうありたい、そう行動していこう、そう感じています。

○スタートはまさにここから

この原稿を作成している今日、同じ渋川市からの参加者である職員課の小林君とダイアログをしていた際に、「ねえ、小林君。渋川での人マネ、来年度以降はどうしようかね？」とふと聞いた際に「もちろん、2期生を巻き込んで、渋川市での組織・人材のありたい姿追求していきましょう！」と力強く回答がありました。これこそ今回参加の一番の成果です。渋川市の組織人材のありたい姿を希求する取り組みは、まさにここからスタートしました。この想い、これからも大切な仲間と大事に育てていきます。そしてきちんと行動していきます。

その中でこの先で迷い、苦しむことがあれば、今回出会えた全国の仲間を頼ります。

全国マネ友の仲間のみなさん、これからもよろしくお願いします！

【総務部職員課 主査 小林 寛之】

○他責から自責へ

平成29年度予算に係る費用を計上し、申込み手続を行い、各研究会の際に参加者へ旅費を支払う・・・部会に関わる自分の仕事は、この程度を想定していました。しかし、申込みに当たり人選について職員課長へ指示を仰いだ際、「〇〇と〇〇と、

後、お前」と聞き、職場にも関わらず「えっ」と思わず大きな声を上げることとなります。こうして、期せずして「自分事」となってしまった部会での研究が始まりました。

当初は、部会への参加という与えられた状況下で、何か成果を挙げなくてはと漠然とした焦りを感じていました。しかし、夏期合宿の発表で、佐藤幹事から、「自分の仕事の中で、実際のアクションを丁寧に考えてみてください」とお言葉をいただきます。そして、それまでの考えの根底にあったのは、他責文化であったことに気がつきました。

派遣されたから何とかしなくては、ではなく、貴重な体験ができるのだから、ただ能動的に参加して、部会での学びや気づきを、研修担当として、職員研修を効果的に行うための手段として使えば良い。自身の仕事に直結させ、「自分がやる」と単純で明快な考えに至ることができました。

○微力でも無力ではない、継続すること

今年度一緒に参加した、オフサイト活動で大きな実績を持つ同じ渋川市の先輩である小林さんをはじめ、全国から集まった参加者の皆さんと対話し、様々な考えを知り、沢山の刺激をいただきました。その中で、自分と向き合い、自身の仕事に対する心構えを見つめ直す1年間でした。

しかしつい最近、人事評価の期末面談で係長から「忙しいのは分かるが去年より自分の意見を出すことが減って物足りない」との御指摘をいただきました。多忙を理由に、事実前提で仕事を進めることが多くなっていることを自覚してはいたのですが、最も身近で指導くださっている係長からのお言葉で目が覚める思いでした。

部会での学びを無駄にしてはいけません。事実前提で行うことも時には必要ですが、大事な部分はしっかり価値前提で進めなくてはなりません。そして大切なのは、この姿勢を忘れず継続することです。「大変な時は減らしても良い、しかし決して無くさないこと」、「微力であっても無力ではない」、部会で出会ったこれらの温かく力強い言葉を決して忘れません。

これからも、目的のために自分が考える姿勢を無くさず、継続していきます。

