早稲田大学　マニフェスト研究所　人材マネジメント部会

２０１８年度　研究報告

【第５回研究会に向けて作成した模造紙】

東京都小金井市　１期生

情報システム課長　深澤　亘

都市計画課都市計画係長　田部井　一嘉

納税課管理係長　藤森　友輔

目　次

１　人材マネジメント部会とは ・・・

１　人材マネジメント部会とは

我々が参加した「早稲田大学人材マネジメント部会」は、これからの地方創生時代の職員・組織を育て、作ることを目的に、早稲田大学マニフェスト研究所が２００６（平成１８）年に創設したものである。創設当時は１７の参加自治体数であったが、年々参加自治体数が増え、２０１８（平成３０）年度は全国各地（北は青森県内、南は鹿児島県内）から計１０５自治体が参加した。

本部会では、地域経営をリードしうる組織、人材を考え、それをどう実現していくかを研究目標とし、主な研究課題として、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「組織課題」、及び②生活者の起点で発想し、関係者とともに未来を創っていける職員をどう育てるか「人材課題」の二つを掲げている。

１年間の研究は、各自治体３人一組でチームを構成し、全国に広がる今年度参加者及び昨年度以前の参加者（マネ友と称する）のネットワークを活用しながら、課題に対して実践と学びを得ることを特徴とし、１年間の研究の集大成として、報告論文を作成することになっている。しかしながら、１年間の研究で終わらせることなく、次年度以降も継続してこの部会に参加することで、「地域のために自治体組織をよりよく変えていく」という気持ちをもって、複数年次の連携も視野に入れて研究に当たって欲しい、ということもまた、部会の狙いのひとつである。

２　組織の現状分析

対話を活用しながら、現在の本市の組織について現状の課題を探った。組織の現状分析を重視し、真の課題を見極めるべく、対話に当たっては下記の点に留意して進めることとした。

・キーパーソンとの間で深い対話機会を複数回得る。
・現在の事象だけでなく、過去の経緯等についても十分に踏まえる。
・総務部局など、組織経営の本丸とも対話の機会を得る。
・仲間を増やす巻き込みを通じて、変革への動きを加速・拡大する。

⑴　組織、人材の現状把握

ア　対話とインタビュー

（ア）　一般職の各職層（主事、主任、係長）３名ずつにインタビューした。インタビューに当たっては、多様な意見が集約できるよう、職員の人選とインタビューテーマを検討した。

職員の選定については、性別、職種（事務職、技術職）、所属部署（福祉系、建設系、管理系等）等の偏りがないよう検討を行った。

また、インタビューのテーマの選定については、組織、人材の現状を把握するために有効な質問と質問の順番を検討した。

・インタビューのテーマ

①職員はイキイキと働いていますか ②あなたの考える働きがいのある職場とは何ですか

③あなたの組織の強みと弱みを教えてください
④ビジョンは共有できていますか
⑤住民のニーズを理解していますか
⑥必要だと思っても、やれなかった仕事は何ですか
⑦より良い組織になるために何をどう変えるといいと思いますか

（イ）　インタビューの実施

・主事職インタビュー
平成３０年６月２１日　主事職３名　１時間
（まちづくり推進課、納税課、市民税課）

・主任職インタビュー
平成３０年６月２１日　主任職３名　１時間
（学務課、都市計画課、区画整理課）

・係長職インタビュー
平成３０年６月２１日　係長職３名　１時間
（職員課人事研修係長、健康課健康係長、地域福祉課生活福祉係長）

イ　活動を通じて学んだこと

対話を通じて学んだことを整理した。整理する際に留意した点は下記のとおりである。
・現状の姿はともすれば抽象的な表現になりやすいので、できるだけ具体的に考察した。
・なぜこのような現状になったのか、時間の流れを踏まえた検証を行なった。
・悪い点ばかりではなく、強みは何か、昔に比べて改善が進んできた点も考察した。

見えてきた組織、人材の現状の良い点、悪い点のまとめ

組織・人材の現状

□良い点	□悪い点
・顔の見える職員数	・前例踏襲
・必要とされている	・後ろ向きな職員
・言いたい気持ち	・認められにくい
・今できる範囲のなかで工夫している	・提案しても改善されない
	・時間外を減らすことが第一

見えてきた良い点、悪い点から、学んだこと
・前例踏襲にとらわれない風土に変える必要がある。
・人材のモチベーションの大切さ
・自分達で考える機会の必要性

３　組織の未来

対話を活用しながら、組織の未来について検討した。対話を通じて２０年後のビジョンを作成し、幹事団と自主合宿を踏まえて修正した。

⑴　ありたい姿の作成

ア　対話とインタビュー

（ア）　インタビューのテーマを踏まえ、管理職（部長職）にインタビューすることとした。

・インタビューのテーマ

現在、現在からみた３０年前の過去、３０年後のなりゆきの未来について、下記の視点でインタビューした。 ヒト：人材・組織、能力・姿勢、多様性 モノ：設備・施設、土地 カネ：収入・財源、固定・流動資産、資産価値 情報（技術）：情報収集・伝達、独自のノウハウ、ネットワークの広さ/深さ 関係：職員と職員、職員と住民、住民と住民

（イ）　管理職（課長）３名にインタビューした。インタビューに当たっては、多様な意見が集約できるよう、職員の人選とインタビューテーマを検討した。

職員の選定については、性別、職種（事務職、技術職）、所属部署（福祉系、建設系、管理系等）等の偏りがないよう検討を行った。

また、インタビューのテーマの選定については、組織、人材の現状を把握するために有効な質問と質問の順番を検討した。内容は一般職向けと同様とした。

・インタビューのテーマ

①職員はイキイキと働いていますか ②あなたの考える働きがいのある職場とは何ですか ③あなたの組織の強みと弱みを教えてください ④ビジョンは共有できていますか ⑤住民のニーズを理解していますか ⑥必要だと思っても、やれなかった仕事は何ですか ⑦より良い組織になるために何をどう変えるといいと思いますか

（ウ）　インタビューの実施

・部長職インタビュー

平成３０年５月１０日　総務部長　１時間

・課長職インタビュー

平成３０年６月２６日　保険年金課長　　１時間

平成３０年６月２６日　行政経営担当課長　１時間

平成３０年７月２日　道路管理課長　１時間

イ　活動を通じて学んだこと

・将来の自治体の在り方

ＡＩによって業務が効率化され、職員に求められるものが変化

・コミュニケーションの大切さ

モチベーションに大きく影響する

・人事評価の難しさ

⑵　目指すありたい姿

地域の２０年後ビジョンから導かれる、所属組織のありたい姿（５年後・３年後・１年後）はどのような状態か。また、所属組織の現状の姿とそうなった原因は何か。どちらも自分達３人だけで考えるのではなく、多くの人との対話を通して考えたか。目指すありたい姿を考察した。

所属組織をありたい姿（５年後・３年後・１年後）へと変えていくために、シナリオ（時間軸に基づくアクションの積み重ね）を検討した。

また、現状からの積み上げ（課題克服）で未来を考えてしまうことが多いが、今回の研究、取組みは「価値前提」、未来からの発想法（バックキャスティング）によって検討した。

ア　２０年後のビジョン（当初案）

活動を通じて学んだ「ＡＩによって業務が効率化され、職員に求められるものが変化」「コミュニケーションの大切さ、モチベーションに大きく影響する」等を踏まえ、将来の自治体の在り方を考察し、２０年後のビジョンを「状況を的確に把握し新たな考え方を提案し実行できる組織と人材」とした。

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>

- 枠配分型予算要求制度の実施
- 人材育成について各職場で円滑に実施

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>

- 枠配分型予算要求制度の試行（一部）
- 人材育成の方針を職員の意見を踏まえ策定

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>

- 経営的な視点から予算配分について学ぶため財政講座を実施
- 将来必要とされる人材について職員が考えている

20年後の地域・組織・人材のビジョン

- AIにより業務の効率化が進む
- 少子高齢化の進展と人口減少
- 価値観の多様化

▼

これまでの考え方が通用しない時代

▼

- 状況を的確に把握し新たな考え方を提案し実行できる組織と人材

このビジョンを人材マネジメント部会幹事団と自主的に行なった合同合宿（港区、武蔵野市、東村山市、甲斐市※：平成３０年９月２５日）で他自治体に示した。

（※上記４自治体は、今年度の人材マネジメント部会参加団体である）

また、目指すありたい姿を考えるための参考として、小平市職員有志と合同で現状の政策的課題についてミーティング（平成３０年９月１０日）を行なった。

これらを実施した後、感想・気づきを踏まえ、「２０年後のビジョン」の修正を行なった。

イ　活動を通して得た２０年後のビジョンに関する感想と気づき

・２０年後の地域・組織・人材のビジョンに掲げたものは、少子高齢化や価値観の多様化など日本全体の共有している課題であり、小金井市の独自の視点が感じられない。

・人材マネジメント部会に参加している３人を起点として、周りを巻き込む具体的な取組みをどう考えるか。

・目的を達成するためにモチベーションを高める仕組みが大切で、オフィシャルで制度的な取組みとアンオフィシャルで自主性の高い取組みの両方が求められる。

・現在の課題を解決することが必ずしも目指す未来を実現することにはならない。

ウ　２０年後のビジョン（修正案）

２０年後のビジョンを小金井独自のものとし、活動を通じて学んだ「ＡＩによって業務が効率化され、職員に求められるものが変化」等、環境の変化を踏まえた将来の職員及び自治体の在り方を考察し、２０年後のビジョンを「変化し続ける課題に柔軟に対応するため、状況を的確に把握し新たな考え方を提案し、実行できる組織と人材の育成を目指す」とした。

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>
- 枠配分型予算要求制度の実施
- 人材育成について各職場で円滑に実施

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>
- 枠配分型予算要求制度の試行（一部）
- 人材育成の方針を職員の意見を踏まえ策定

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>
- 経営的な視点から予算配分について学ぶため財政講座を実施
- 将来必要とされる人材について職員が研究を始めている

20年後の地域・組織・人材のビジョン

みどりあふれる快適でひとにやさしい、ふれあいと活力のある、豊かな人間性と次世代の夢を育むまちを実現する。

しかし

職場ではAIにより業務の効率化が進み、地域では少子高齢化と人口減少、価値観の多様化が進み、これまでの考え方が通用しない時代を迎える。

そこで

変化し続ける課題に柔軟に対応するため、状況を的確に把握し新たな考え方を提案し実行できる組織と人材の育成を目指す。

４　組織の変革に向けて

組織の変革に向けて対話を活用しながら具体的なアクションプランを検討した。

⑴　アクションプランの作成

ア　対話とインタビュー

・人材マネジメント部会のメンバーで協議

・アクションプランに関係する部局にヒアリング

職員課人事研修係長

財政課財政係長

・入所１～２年目の職員の考え方をヒアリングするため、段取りについて職員課に相談（平成３０年８月８日）した。

・我々の考え方に対する職場の反応について感触を得るため、これまでに作成したシートを上司、部下、同僚に説明し感想を聞いた。

・自治体を経営する視点を養うための職員向け財政講座教材として、ＳＩＭは有効であると考え、独自ＳＩＭ開発の参考とするため、多摩市開催の市民向けＳＩＭイベント（平成３０年１０月２０日）の見学を行なった。

イ　作成に当たって留意すべき点の整理

・組織やその課題は極めて抽象的である。（目に見えず、日頃ほとんど意識しない）

・その現状把握や課題の特定を、「あいまいな・決め打ちのような形のまま」対応策の実践に移ってしまうとそれは「対処療法」となり、効果が得られないだけでなく、失敗感・徒労感に陥る恐れもある。

・さらに、理解者・賛同者を増やさず、自分達だけの思いと行動だけで何かを進めてしまうと、それが失敗した場合、再チャレンジの難易度が高くなる。

⑵　取組むアクションプラン案

ア　経営的視点による予算要求制度

職員一人一人が、限られた市役所予算の中で、効率的効果的に予算を執行するためには、部内及び課内にて、対話による予算要求を行う必要があると考えている。そのために、来年度は経営的な視点から予算配分について学ぶ財政講座を実施する。その状況を踏まえ、３年後には枠配分型予算要求制度を一部の課で試行実施し、最終的に５年後には対話による枠配分型予算要求制度を実施する。

イ　人材育成プログラムの研究

今後、変化し続ける課題に柔軟に対応し、かつ状況を的確に把握し、新たな考え方を提案し実行できる人材を育成するために、来年度は将来必要とされる人材について、職員自らが研究を始め、３年後にはその研究成果を人材育成の方針に盛り込むと同時に新たな人材育成方針を策定し、５年後には各職場にて人材育成を円滑に実施できるようにする。

５　今後の取組み

⑴　ＳＩＭの開発

今年度、小平市の有志と共にＳＩＭ研究会を立ち上げ、小平市職員有志と共同で財政シミュレーションゲーム「ＳＩＭけい」（小平市と小金井市の共通のイニシャルであるＫより命名）の作成に取り組んでおり、平成３１年４月の完成を目指している。完成後は、市の計画策定や職員研修に活かしていきたいと考えている。

⑵　職員課とともに人材育成

今年度は、平成３０年度新規採用職員の人材育成研修時（平成３１年３月に実施）において、１年間勤務した経験から「どんな後輩に来て欲しいか」を研修生同士で対話を行い、各自で考え発表してもらう。これは、人材育成を自分事として捉えることを目的としている。

６　研修に参加して（所感）

・情報システム課長　深澤亘

参加希望をしたものの、最初は１年間で自分が何をできるのか不安があった。不安を抱えたまま、第１回の研究会に参加をした。正直言って研究の主旨を理解するのに時間がかかった。しかし、全国各地から集まった職員との対話（ダイアログ）を経験していくうちに、主旨が理解でき、自らで考え行動することが出来るようになった。

簡単に１年間を振り返えると、通常業務が忙しく研究会に遅刻したこともあり、結構大変であった気がする。ただ、メンバーに恵まれたことから一定の成果が出せたのではないか、と感じている。

最後に、全国各地から参加した自治体職員との対話は、とても有意義であった。自分の役所人生にとって必ずプラスになると思う。この繋がりはこれからも大切にしていきたい。参加させていただけたことに感謝したい。

・都市計画課都市計画係長　田部井一嘉

これまで人材育成については、組織内での能力向上や経験等という視点で考えることが多かったが、部会では経営的な視点からの考察が求められた。具体的な方法としては、将来の小金井、組織、人材のありたい姿を考察し、バックキャスティングにより検討した。

今後、行政の在り方は時代に合わせて変化していかなければならず、組織や人材育成について適宜見直しが必要である。このことから、部会を通じて成果を残せたことよりも、研究の方法を学べたことは大きな意義があると感じた。今後も機会を捉えて、行政の在り方について経営的な視点から考察を続けるとともに、人材育成の活動に関わって参りたい。

また、部会の活動を通じて、庁内外の方と対話する多くの機会を得た。そしてその活動は、独自の SIM づくりに繋がっている。この出会いを今後も大切にしたい。

最後に、メンバーに恵まれ、業務が忙しいなか楽しくモチベーションを維持しながら活動し、成果物を完成させることができた。深澤課長、藤森係長に感謝します。

・納税課管理係長　藤森友輔

平成最後の夏、僕はこの夏を忘れない。まるで映画のキャッチコピーのようだが、この年、子どもが産まれ、係長になり、そして、マネ友と出会った。

部会で最も実感したことは、何より「信頼貯金」の大切さである。

「職員インタビュー」では、私を信頼して本音を話してくれた。だから、インタビューの細かい内容はこの報告に載せていない。「自主合宿」では、武蔵野市加藤さんとの信頼関係で、伊藤幹事が来てくださった。「合宿中止なら自分達でやりませんか。」、あの日の夜、提案したことが、市を超えた協力により実現できたことを、私はきっと忘れない。

そして、自主合宿ができたことで、職員課の方々も見に来てくださった。深澤課長、田部井係長の人柄があってこそだと感じている。

「アクションプラン」は、まだ始まったばかりだが、こうやって、武蔵野市や小平市の方々と関係ができているのは、先輩方が積み上げた「信頼貯金」に他ならない。信頼、感謝の気持ちの大切さを教え、他の市との交流の場にも連れ出してくださった先輩、師匠に改めて感謝し、今後の飛躍を誓いたい。

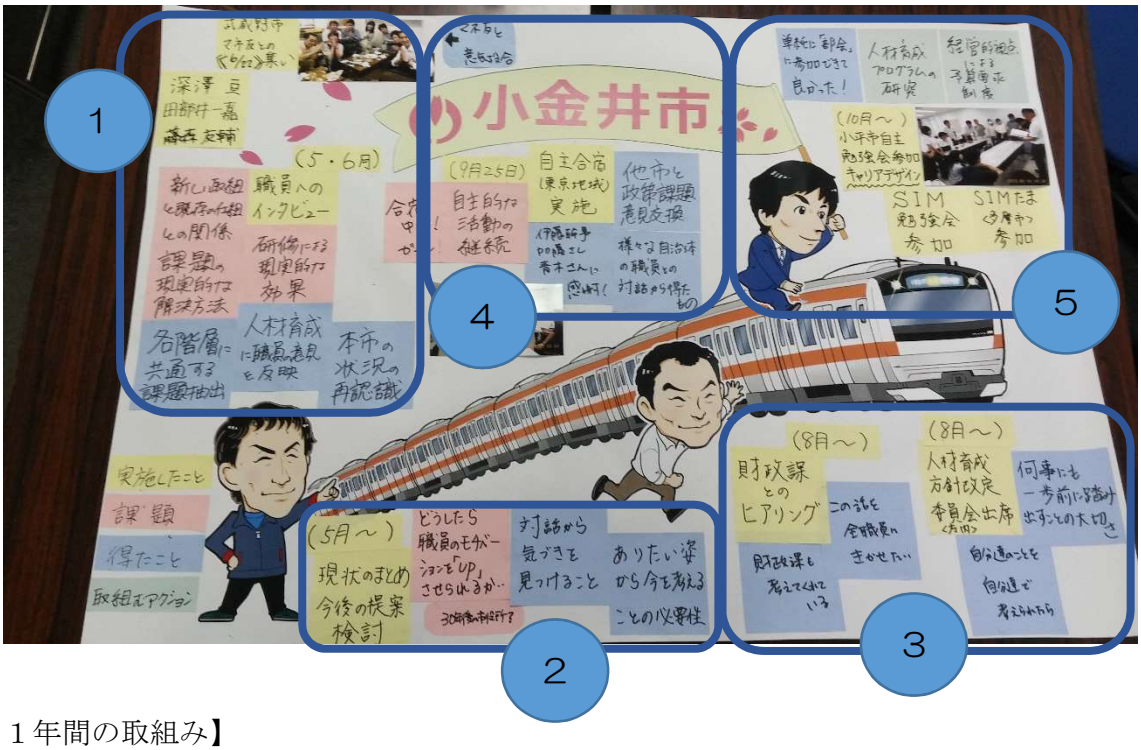
いや、師匠ならきっと言うだろう。

「藤森さん、飛躍なんて難しいことはいいんですよ。まずは目標をきちんと持って、そこに一歩一歩向かっていけば。」

ということで、今後も、一歩一歩を誓いたい。

7　活動実績（資料）

(1)　１年間の取組み



【１年間の取組み】

①② 　５月～６月

2018/5/10	総務部長インタビュー ・30 年前の小金井市について、インタビューした。
2018/5/29 ～2018/6/5	職員インタビュー実施に向けた準備 ・出身地、職場、性別、派遣経験、社会人経験者採用等を踏まえて、インタビュー対象者を決めた。 ・職員課の承諾を得て、その後、各課長、対象者個人に個別で依頼した。
2018/6/21 ～2018/6/26	職員インタビュー実施 ・各職層３名ずつで行なった。 ・共通した意見がある一方、職層ごとでの違いもあった。
2018/6/22	武蔵野市マネ友との交流会実施 ・武蔵野市１期生～５期生との交流会を開き、それぞれの期での取組みを聞いた。

③　８月～	
2018/8/2 ～2018/8/16	財政課、職員課との意見交換 ・３人で打合せを重ね、財政課、職員課とも意見交換をした。 ・実際に話をしたことで、財政課、職員課もそれぞれ小金井市の未来を考えていることが分かった。
2018/8/16 ～2018/9/10	SIM 学習会参加 ・小平市、日野市、多摩市と合同での SIM 学習会に参加した。
2018/8/23 ～2018/11/15	人材育成方針改定委員会出席 ・部会での取組みを報告した。 ・自分達のことを自分達で考える大切さを改めて感じた。

④　８月～	
2018/8/23 ～2018/9/24	自主合宿の開催を決定 ・夏季合宿の中止を受けて、武蔵野市と合同で自主合宿を行うことを決めた。 ・東村山市、港区、甲斐市も参加することになった。
2018/9/25	自主合宿開催 ・伊藤幹事、事務局の青木さん、武蔵野市運営委員の加藤さんを迎え、東京地区自主合宿を行なった。

⑤　１０月～	
2018/10/20	SIM たま参加 ・実際に参加したことでの学びがあった。
2018/10/23～	SIM 研究会立ち上げ

	・小平市と合同で SIM 作りを行い、将来的に市の計画や研修に活かしていくことにした。
2018/11/6	小平市自主勉強会参加 ・自治体職員のキャリアデザインについて学んだ。
2019/2/27	理事者報告 ・１年間の取組み、今後のアクションプランを理事者に報告した。
2019/3/14	新入職員研修統括会参加 ・１年目の職員と一緒に、どのような職員が市に必要かを考えることにした。

⑵　活動記録

【武蔵野市マネ友との交流会実施】

【自主合宿開催】