

平成 30 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

(山梨県甲斐市 第 2 期)

企画政策部	秘書政策課	総合政策係	藤井 亮一
上下水道部	上水道課	施設工務係	小宮山 敦
建設産業部	農林振興課	農林振興係	林野 早紀

目次

はじめに	1
1 活動の概要と経過	1
2 具体的な取り組み	5
3 研究を通じて得られた成果	6
4 次年度以降の取り組み・シナリオ	7
5 1年後のありたい姿	8
6 それぞれの思い	9

はじめに

甲斐市は平成 16 年 9 月に竜王町、敷島町、双葉町の合併により誕生した、人口約 7 万 6 千人の市である。平成 29 年度に山梨県で初めて人材マネジメント部会に参加し、私達が 2 期生である。

人材マネジメント部会に参加することが決定した平成 30 年 4 月、「部会とは何だろう」という緊張と不安の中で臨んだことを思い出す。第 1 回研究会の冒頭で、「部会とは研修ではなく研究の場である」「仕事の時は結論を出さざるを得ないが、この部会では結論を出すことを目指すのではなく、立場を離れた対話をして欲しい」「自分が変わらないと駄目、一人が変われば皆（文化）が変わるかもしれないという気持ちでいて欲しい」という言葉を頂いた事が印象的であった。

「組織をよりよくしていくにはどうしたらよいか、何が必要か」。これまで日々の業務に追われ、あまり考えることがなかったテーマについて深く考える機会となり、多くの対話を通して気づきを得ながら、3 人で考え、悩み、そして一歩を踏み出した 1 年であった。

この 1 年間の 3 人の活動の成果と次年度からの取り組みについて、以下にまとめることとする。

1 活動の概要と経過

【1-1】30 年前と今を比べてみる

第 1 回の研究会後、幹事団からの課題により組織の現状について考えた。組織変革を行うために、まず重要なのは自分たちの組織の現状を把握することであった。さらにそのためには過去を知る必要がある。私たちはまず組織の現状について考え、さらに現在の資本（ヒト、モノ、カネ等）の状況が 30 年前はどうであったかを知るための質問を 3 人で考え、組織形成のキーパーソンである現在の部課長 6 人との対話を行った。

3 人で考えた組織の現状

- ・業務手順や内容は、誤りが少ないため、前年度から変えないことの方が多いが、結果として、前例踏襲となりがちである。
- ・仕事量の増加や住民の求めるサービスへの対応で、職員は自分のしている仕事の内容について深く考える時間が無い。
- ・パソコン・コピー機等、事務機器は進化し続けている。
- ・少子高齢化が進む中で、自治体間の将来展望（政策）により格差が出始めている。
- ・合併により職員が多くなり、話をしたことが無い職員が増えている。

部課長と対話して分かった 30 年前の状況

- ・今より時間の流れがゆっくりで、和気あいあいと仕事が出来ていた。
- ・住民から「役場のやることなら間違いない」という信頼を得ていた。
- ・電算化が始まったばかりだったため、パソコンは個人で買って学んでいた。
- ・県が主体の市町村担当者連絡会議があり、その中で、コミュニケーションを図りながら他市の状況等を聞いていた。

貴重なお話しをさせていただき、過去と現在を比較することで、現在おかれている状況をより整理することが出来た。

30 年前と比較した現在の状況を以下に挙げてみる。

- ・ 1 人に対して 1 台のパソコンが当たり前（課によっては、情報系と業務系のパソコン 2 台使用することもある）になり、仕事の分担も複数人ではなく 1 人ずつ違う仕事をしており、同じ係の人でも、どのような業務をどの程度の進捗状況で進めているのかが分かりづらくなっている。
- ・ 様々な情報がインターネットで手に入るようになったが、他自治体の職員と直接情報交換を行う機会が減ってしまった。
- ・ 市民ニーズや苦情等に対応するために、職員の業務時間が削られている。
- ・ 30 年前と比べるとパソコンやコピー等事務機器は発達し、効率は良くなったが、それでも職員は忙しく、同じ係でも他人の業務に関心を持つ心の余裕がなくなっていると思われる。

【1-2】 若手・中堅職員との対話からの現状

第 2 回研究会後、私たちは、組織の現状をより深く把握するため、1 年目、2 年目、9 年目の職員 3 人ずつと対話を行った。役職・経験年数等の違いもあるため、いろんな視点で対話することができ、大変有意義であった。

職場の雰囲気について尋ねたところ、「他の係の人とも話しやすく、良い雰囲気である」との答えが圧倒的に多かったが、2 年目の職員に仕事は慣れたか聞いたところ、「今年度は聞かれる立場になり、覚えなないといけない事がたくさんある」「来年度は自分以外の職員が異動する可能性が高いため、今年度中に自分がすべての業務を覚える必要がある」等、2 年目にしてプレッシャーをかなり感じながら仕事をしている事が感じられた。

また、中堅職員は係長と自分より下の職員をつなげるのが役目だと感じているなど、上司と若手職員とのパイプ役になろうとしている意欲が感じられた。

ここ数年は団塊の世代の退職が多くあり、職員の新規採用人数も毎年 20 人程度となっているため、若手職員が各課、各係に配属され即戦力としての働きを期待されている現状がある。若手職員同士での繋がりはあるようだが、年上の人とはあまり関わっていないように感じた。

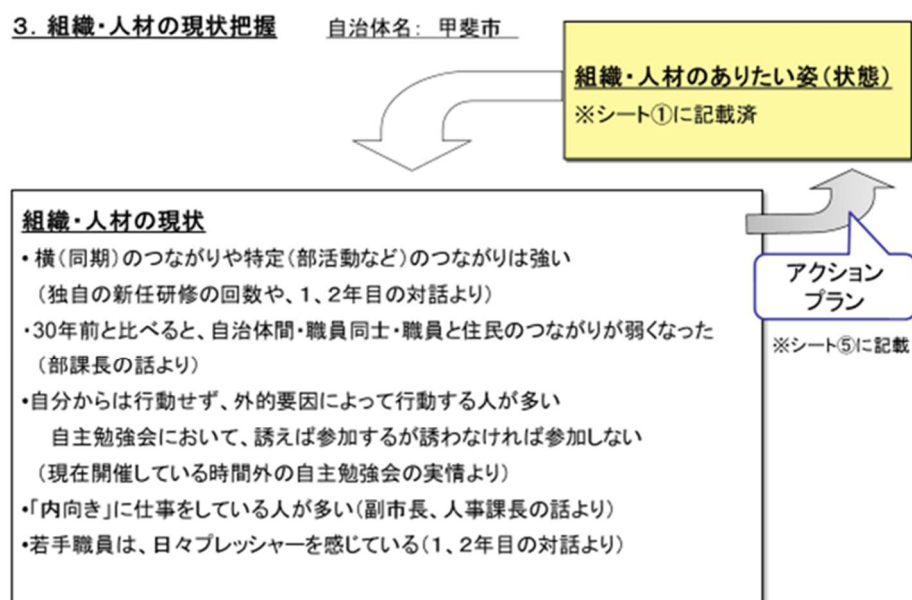
【1-3】 副市長・人事課長との対話からヒントを得る

現状を更に深掘りするためのキーパーソンとして私達が選んだのは、副市長と人事課長の 2 人である。主により良い組織にするために必要なこと、みんなが同じ方向を向いて仕事出来るか等についてお聞きした。副市長とは、「組織を良くするためには、職員一人一人が日頃から問題意識を持ち、勉強を怠らないことや仕事の守備範囲を広げ、『自分の仕事かもしれない』と思うこと。」という職員個人がやるべきことを中心に対話を行った。また、人事課長とは、「自分の仕事だけをすれば良いという自分本位ではなく、いかに係全体・課全体の仕事をまわすか、盛り上げるかを考えてほしい。」という組織の運営方法を中心に対話を行った。

内向きで自分の手に届くだけの仕事しかしていないと、新しい問題が出てきても「それは自分の仕事では無い」と無視してしまう。

自分だけが良ければそれで良いというのでは無く、担当を越えて皆で対応出来るような組織づくりが大切であると考えさせられた。

図 1 <組織・人材の現状把握>



【1-4】 ありたい姿とアクションの設定

私達は、甲斐市の20年後のありたい姿を「自身の視野を広げ、職員同士が課題に対し、担当を越えて取り組む組織」とした。

ここに至るまでには長い道のりがあった。昨年度の参加者であるマネ友1期生や3人で対話を重ね、この先より仕事が増加し、より難しい問題が出てきた時に対応出来る組織となるためには、ありたい姿を「自身の視野を広げ、職員どうしが課題に対し、担当を越えて取り組む組織」とすることが良いのではないかと考えた。

また、20年後のありたい姿に向けた具体的なアクションを、以下のように考えた。

① 1年目同士で自身の職場について対話をする機会を設ける

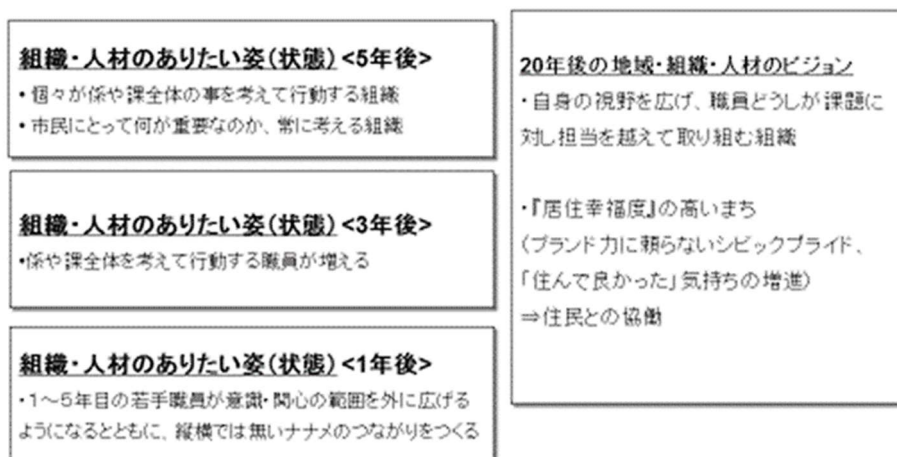
⇒仕事とは何かを考えて、職場におけるコミュニケーションの重要性についても知ってもらいたい。

② オフサイト（非公式）での職場座談会の開催

⇒他課ではどのような仕事をしているのか分からない。自分の仕事をこなすだけで手一杯という若手職員のため、複数課を経験している先輩職員と若手職員が気軽に対話出来る機会を設ける。これにより具体的に組織の概要を知り、意識・関心の範囲を外に広げるためのきっかけをつくりたい。

図2 <組織・人材のありたい姿>

1. 目指すありたい姿 自治体名： 甲斐市



【1-5】 幹事団からのフィードバック及び更なる対話によるアクションの変更

台風のため、残念ながら中止となった夏合宿の代わりに、松本会場参加自治体による合宿に声をかけていただき、参加することになった。

そこでは、私達の発表に対する幹事団からのフィードバック動画を見て、小さい事でも良いので、まずは日常の職場の中で行動することが重要だと感じた。

また、組織マネジメントの中心となる課長とのさらなる対話から、「自分の考えを持って意見を言い、良い人間関係が構築されることで、課がチームとして機能する」組織が理想の職場であると感じ、アクションの一部を変更した。

2 具体的な取り組み

【2-1】 職場座談会の開催

若手職員に職場について考える機会を持ってもらいたいという考えから、今すぐ私達に出来ることとして、オフサイトによる職場座談会を実施した。座談会とは参加者がオフィシャル（公式）ではない場で、役職や所属をこえて、かたくるしくなく気兼ねなく話せる場と私達は考えている。「説明会」としなかったのは、参加者が話すだけ、聞くだけの一方通行の話ではなく、双方向に話を聞いたり話したり出来る場づくりを狙いとしているからである。入庁後 10 年程度の主査クラスの中堅職員に参加してもらい、若手職員と対話を行ってもらった。それぞれの課がどのような仕事をしているのかなど質疑応答する機会を設けた。参加した職員からは「仕事のことについて、聞く機会がなかったので良かった」「普段話したことのない先輩職員と話が出来て良かった」などの感想があった。

写真 1 <職場座談会の様子>



【2-2】人材育成研修会へ参加

甲斐市にはオフィシャルの「甲斐市政策研究所」というものを設置しており、調査研究といった機能の他に政策形成能力向上を目指した人材育成に関する機能も担っている。事務局は人マネの派遣元でもある秘書政策課が行っているが、今年度、若手職員を対象とした「人材育成研修会」を3回に渡って開催した。

伊藤幹事を講師としてお招きし、人材マネジメント部会における「対話」の重要性や「価値前提」の考え方などを本市の職員育成にも活かそうというもので、私達は部会の考え方を参加者が納得出来るよう、1期生と共に各テーブルのファシリテーター役となるために参加した。

スムーズな話し合いの場とするよう意識して臨んだが、研修だけでは参加者が内容を理解し、今後実践していけるようになるのは難しいと体感した。

今後人マネ卒業生として、より良い研修会となるよう関わっていきたい。

写真2 <人材育成研修会の様子>



3 研究を通じて得られた成果

本市は、昨年度から人マネに参加しているが、人事課による研修には位置づけられていないこともあり、私たちの活動に対する職員からの認知度はまだあまり高くないといえる。しかしながら、課題であった上司・同僚へのインタビューや対話、また、オフサイト活動として行ったランチミーティングや座談会を通して、自分たちが人マネに参加していること、何を研究しているかを知ってもらうことができた。

職場座談会では、一定数の若手職員に呼びかけたところ、予想に反し好意的な反応があり、手ごたえを感じた。座談会後に実施したアンケートでは、「異動に向けて自分の考えを整理できた」「より上の立場の係長との座談会も良いのでは」など、前向きな意見が出され、今後も実施することへの希望と必要性を感じる事ができた。

私たちは、組織の20年後の理想像や、そこに向かうまでの課題を考える際、1期生の考えを引き継ぐという選択肢もあったが、結果としてゼロから自分たちで考える方を選んだ。その分時間はかかったが、2期生同士が納得いくまで対話することが出来たということは貴重な経験となった。

また、研究会が終わりに近づくとつれ、私たちにマネ友としての意識が芽生え、1期生と2期生が人マネとは？対話とは？ということをお話することができるような一体感が生まれた。現在では、来年度、5年後、20年後に向けて、一緒に前向きに動きたいという雰囲気が生まれており、そのことが一つの成果だと考えている。

4 次年度以降の取り組み・シナリオ

【4-1】座談会の継続（オフサイト活動を継続することで、職員に何らかの波を起こす）

継続に向けた取り組みは2つ考えている。1つは、今年行ったように、「異動」をテーマにして異動対象者を集めて、先輩職員から話を聞く場を設けること。今年の開催は初めてということもあり、準備期間があまり確保できなかったため、周知なども不十分であった。今後は早めに準備を行い、規模を拡大できるよう努める。

場の進行では、話を聞く側と話す側に自ら話してもらったため、私たちがファシリテーター役として進行せずとも進められたが、人数が多くなると話すばかりの人や聞くばかりの人がいるようになると考えられるので、私達もファシリテーターとして場に参加し、参加者全員が充実感を得られるよう運営したい。また、「異動」については職員全員が関係する事柄であるため、人事課とオフィシャルの異動座談会について「行うことについてどうか」「人事課が抱えている悩みや課題などに活かさないか」など対話をしたい。

2つめは、テーマが違う座談会の開催である。今年度は「異動」というテーマで座談会を行ったが、座談会はいくまで場の設け方である。〇〇研修といったオフィシャルでは実施しにくい内容などもオフサイトの座談会であればかんたんに実現できる。

また、人事課長との対話の中で、「新人研修の内容については特に決まっていない部分もあるので、職員から提案してもよい」との話もあったので、入庁1年目の職員と中堅職員とで「働き方」や「職場」について話す場があっても良いと思う。発端はオフサイトでも、新人研修に採用されることにより、オフィシャル化もしていきたい。

さまざまなテーマについて話し合いながら、甲斐市役所という組織の中で対話の土壌を作り、「あるべき姿ではなく、ありたい姿」についてこれからも考えていきたい。

【4-2】3期生に向けて

来年度人マネに参加する3期生に対しては、自分たちの経験を伝え、参考、踏み台、あるいは反面教師でもいいので、役に立ててほしいと考えている。一方で、3期生の活動に関与しすぎぬよう、常に自分の立ち位置を考えながら支えていきたい。

また、3期生の考えを発散する場、1・2期生が追い焚きされる場、オフサイトの活動の打合せ、普段の職場で感じることを話す場として、1～3期生が定期的集まるよう主導していきたい。3人だけでは煮詰まることを知っているし、今度はマネ友になる私たちも、職場という日常に戻り人マネで学んだことを忘れてしまうことも予想される。三者にとって、相乗効果があるような場づくりをする中で、私たち2期生がつながり存在になりたい。

【4-3】他自治体との協働

これまで甲斐市は山梨県内で唯一の人マネ参加自治体であったが、平成31年度には、県内の他の自治体も人マネに参加する予定であると聞いている。私たちは、昨年度よりお隣の長野県の自主研究会などに参加させていただき、その人マネ参加者の発展と自主性に多くのことを学ばせてもらった。山梨県内でも、私たち甲斐市が中心となり、活発で刺激を与え合うような連携を目指し、自治体同士の横のつながりを太く長く出来るよう努めたい。

5 1年後のありたい姿

あるべき20年後の姿に向けて、「1～5年目の若手職員が意識の範囲を外に広げるようになるとともに、縦横だけではないナナメの関係をつくる」を1年後のあるべき姿として掲げた。今年度の私たちの取組みが、その一端を担うことができれば幸いである。

具体的な姿として、私たちが行うオフサイト活動について興味・関心をもち、一緒に活動する仲間を増やしたい。現在人マネ参加者が中心となっているオフサイトミーティングではあるが、私たちだけの活動では限界があり継続していけない。また、他自治体の話で聞いたように、人マネアレルギーのように「人マネ」に嫌悪感をもつ人も出てきてしまう恐れがある。そうならぬようオフサイトの輪を徐々に広げていき、多くの人を巻き込むことで、活動の幅も広がり、継続していけると考える。

6 それぞれの思い

秘書政策課総合政策係 藤井 亮一

～人材マネジメント部会に参加して～

これまでの私は、与えられた仕事をいかに早く間違えない仕事をするかが正しいことだと思っており、自分の考えよりも前例がどうであったかで物事を考える事が多かった。

人材マネジメント部会（以下人マネ）では、これまでの私のような前例踏襲を主とした「事実前提」の考え方よりも、現状分析からありたい姿に向けて一歩を踏み出す「価値前提」の考え方を重視しており、このままではいけないとは思いつつも変われなかった私にとって、人マネに参加したことはこれまでの考え方を変える転機となった。

組織の現状分析ため、普段なかなか話す機会のない副市長や部課長、若手職員と対話をする中で、組織の現状として「多くの職員は、仕事量の増加により、他人の業務に関心を持つ心の余裕がなくなっている。」という結論に達した。

また、20年後の組織・人材のありたい姿を「自身の視野を広げ、職員どうしが課題に対し担当を越えて取り組む組織」と設定した。

3人で色々な意見を出し合い、それを集約していくという作業を繰り返したことはこれまでに無い経験であり、3人の中では「対話」が出来ていたと感じている。

ただ、ありたい姿に向けた具体的なアクションについては、まずは時間外に自分達が出来る範囲で活動をしようという話になり、若手職員を誘ってのランチミーティングや初めての異動対象者に対する職場座談会（若手職員が先輩職員から色々な課・係の情報を得る機会を企画）を実施したが、これらの取り組みは一部の職員にしか知られていないため、今後活動の輪をどのように広げて、参加者を増やしていくかが私達の課題となっている。

人マネに参加し、他自治体の人や幹事団と活動を共にする中で、自分の中で「変わらなくてはいけない」という意識は湧いてきている。これまで学んできた事を自分の成長の糧にするだけでなく、自分の職場で実践し、組織に還元することをこれからの目標とし、オフサイト（非公式）として今年度2期生で行ってきた取り組みや、人マネ参加者による定期的な交流会を今後も続けていく。

私達は、「甲斐市政策研究所」という組織に所属しており、そこから人マネに派遣されている。この公的な組織である甲斐市政策研究所で行う「人材育成研修会」に参加することでオフィシャル（公式）な活動とはどのようなものかを経験させてもらった。

やはり、参加する人をじわじわ増やしていくオフサイトだけでなく、一気に多くの人に知ってもらえるオフィシャルの活動を実践することも大変重要であると感じた。

最後に、人マネで知り合えた全国の自治体の皆さん、幹事団の皆さん、気持ち良く送り出して頂いた職場の皆さん、そして同期の2人に感謝して、この文を終わりたい。

ありがとうございました。

～人材マネジメント部会を終えて～

約 10 ヶ月間の人材マネジメント部会に参加した今、少しの充足感と未来に対する不安、そして希望を感じている。

よくわからないまま参加した平成 30 年 4 月、「地域を経営する」「対話によるありがたい姿」などわかったようで全然わからなかったことを覚えている。その上で熊本県庁の和田さんによる SIM くまもと 2030 を受けられたのは、良い経験であった。それぞれが各部長役となり予算編成をどうするか悩んでいた際、自分の担当事業を他の部長役に見せなかったことを指摘されたことは大きな気づきだった。「これは私たちが自分の組織でもしがちであり、していたりすることだろう」と思い知らされた。

部会に参加する中で、自分の中の意識の変化もあった。今まで私は「前例踏襲はよくない」との考えから、前年度よりは今年度、今年度よりは来年度、より良い仕事出来るよう与えられた仕事を見直しながら勤めていた。自分ではより良い仕事をしていると考えていたが、それだけでは不十分であり、それよりも一歩進んだ状態、来るべき将来に対して対応できるようにならなければならないと、幹事団から、全国のマネ友から気づかされた。「気づくだけではダメ、何かしなければ」の思いから、多くの人と交流をもとうと行動したことは良かった。しかし、「甲斐市の職員」として周りからどのように見られるかなど、自覚が不十分であった。また、自分が行動した中で「自分がどうありたいか。自分の組織にどうやって還元するのか。その先に何があるのか。」について、明確な答えはまだ出ていない。

自分たちのアクションについて、私たちは今年度座談会を開催することにした。それは 3 人でたどり着いたありがたい姿「自身の視野を広げ、職員どうしが課題に対し担当を越えて取り組む組織」に向けてのアクションの一方、昨年度 1 期生が立ち上げたオフサイトミーティングでの活動で、中々人が集まらず自分たちも参加する中で苦勞したこともあり、「まずは職場で、出来る範囲で気楽に集まれ、あまり負担にならず継続した活動をしたい。」と考えたためだ。今回は自分たちの準備不足もあり、十分に周知も出来なかったが、参加者の反応からは少しではあるが手ごたえを感じた。来年度以降も引き続き行いたい。いや、行こう。

人材マネジメント部会を終えた今、誰にもわからない将来に対する不安はあるが、その将来に向けて仲間と試行錯誤しながら立ち向かえるという希望を抱いている。「部会に卒業はない」、その言葉を胸に日々考え取り組んでいきます。

最後に、部会でお会いした皆さま、快く送り出してくれた職場の皆さま、そして何より私とじっくり話してくれた 2 期生の 2 人にこの場を借りて感謝申し上げます。ありがとうございました。引き続き、よろしくお願ひします。

～人材マネジメント部会への参加を終えて、今後の課題～

平成30年5月から平成31年1月まで、甲斐市からの第2期生として人マネに参加させてもらった。この9か月間、研究会では、講師や他自治体の職員から様々な思考法や意見を聞き、刺激を受けた。職場に戻り、「30年前を知るために対話を行う」や「現状をより深く把握するために対話を行う」、「20年後の理想の組織を考えるために対話を行う」といった課題や、自分たちで考えた取組みを行った。この経験を自分だけのものにせず、自分の職場で発揮するというのは、今なお難しさがああり、今後の課題だと感じている。

先般、最後の研究会で他自治体の取組みを見て感じたこと、また、自分たちとの相違点と共通点を整理し、今後の課題を述べたい。

まず取組み全体を見て感じたのは、「組織のあるべき姿の描き方や、それに対する課題の捉え方は、もっと広い視野で考えてよい、考えるべき」ということである。「組織の課題」を考えると、どうしても「コミュニケーション不足」という言葉が出てきて、そこから離れることが難しい。しかし、あるべき姿や課題は、より様々な視点・視座から捉えることが可能であり、必要である。

そう思ったのは、研究会当日、全自治体の取組みを「研修（オフィシャル）」「オフサイト」「働き方改革」「市民協働」の4つに大きく分けた時であった。この分け方からわかるように、それぞれ分野や取組みは全く違う。正直に述べると、これらを見て、「こういう取組みもアリなのか」とか「それを知っていれば、今回とは違う取組みを考えられたかもしれない」という気持ちになった。

また、4自治体の発表を聞いたときには、「課題への取組みだけでなく、早くからオフィシャルに働きかけていた」「オフィシャルの働きかけが自治体からも求められていることを参加者がしっかり自覚していた」と感じた。

昨年度、甲斐市から参加した第1期生は、「若手職員が離職すること」を組織の問題と捉え、「オフサイトで自主活動組織のKAINSを立ち上げる」取組みを行っていた。その時にはわからなかったが、「オフィシャル（公式）/オフサイト（非公式）」というのは、取組みの方向を決めるのに重要な要素の1つである。

私たち第2期生は、「自分たちの担当業務を処理することに精いっぱい、新しい課題に進んで取り組まないこと」を組織の問題と捉え、「まずは他の業務や他の職員の考えを知るために座談会を開催する」に至った。結果的には、昨年度に引き続き、オフサイトでの活動となり、その壁を超えるむずかしさを感じた。

以上のことから、私が今後の参加者に伝えたいのは、「人マネに参加するのが目的ではなく、理想の組織に向けて課題を解決することが目的。その手段として有効に人マネを活用してほしい」ということ、「どの分野でどのような成果を出したいか、最初から

ある程度絞っておいた方がよい」ということである。

何を問題と考えてこの取組を行ったか、他自治体はどのように取組んだか、といったことについても私たちから話をすることで、今後の参加者が様々な可能性や方法を知ってもらい、その上で自分たちの取組みを見つけてほしいと思う。

また、参加者3人だけで考えるのではなく、理想の組織像や取り組む分野について、派遣元であり、より多くの職員が集まっている政策研究所でも、議題にしてもよいのではないかと感じた。

今回の貴重な経験を、自分の職場で活かし、組織の今後につなげていくことができるよう、自分が考えていることや見たことを惜しみなく伝えていきたい。人マネに派遣させていただいた職場の方、また、人マネでお会いすることができた皆さんに感謝いたします。