

令和元年度（２０１９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



令和２年３月１６日

 神奈川県秦野市（８期目）

消防本部予防課 富永 剛

環境共生課 武尾 一興

行政経営課 西村 明子

目 次

1 はじめに	1
(1) 部会について	1
(2) 部会のスケジュール	1
(3) 部会で学ぶこと	3
(4) 一年間の部会及び庁内での主な活動内容	3
2 これまでの取り組み	4
(1) 組織の現状を分析する	4
(2) 対話を実践する	5
(3) ありたい姿を考える	6
(4) 組織変革に向けたアクションプランをつくる	7
(5) アクションプランを実行する	8
3 これからの取り組み	10
(1) アクションプランの継続的な取り組み	10
(2) 部会に卒業はないということ	11
(3) 今後1年間の取り組みの展望	11
4 おわりに（感想）	12

附属資料

(1) 第1回研究会研究テーマ	14
(2) 第2回研究会研究テーマ	16
(3) 第3回研究会研究テーマ	17
(4) 第4回研究会研究テーマ	21
(5) アクションプラン実行時の提案資料（抜粋）	22

1 はじめに

本稿は早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会（以下「部会」という。）に秦野市8期生として参加した我々3人が、1年間の部会を通じて考え、実践した取り組みや気づき、今後どのように取り組んでいくのかを記したものである。

研究に取り組む中で、市の20年後のありたい姿を、
「～みどり豊かな暮らしよい都市を維持し続ける～」と描いた。

さらに、そのための、3つのキーワードを設定した。

- ① 共振して協働する（職員及び市民）
- ② 本音が言いあえる（対話が風土として根付いている状態）
- ③ シビックプライド（郷土愛・市民の誇り）を持っている

ここから、市や市民や地域などの連携・協働のあり方、管理職職員と若手職員との温度差、自組織の部会参加へのあり方等を課題として捉え、課題解決のための具体的な取り組み（アクションプラン）を検討し、実践を目指した。

(1) 部会について

我々が参加した部会は、先進的な取り組みを続けている地方自治体を事例とし、「管理型人事システム」から「経営型人事システム」への移行について検討するもので、各自治体3人一組でチームを構成し、1年間にわたる本研究会への参加を通じて、各地方自治体で人材マネジメントの中心となる次期指導者を養成するとともに、実現可能な政策モデルの構築を目指すことを目的としている。今年度は、全国各地から**計107自治体**が参加した。

(2) 部会のスケジュール

1年間計5回の研究会を通じて、毎回、研究会で出される研究テーマに取り組む中で、組織の現状と課題から、「ありたい姿」を目指して、具体的な取り組みを行う。その際、過年度の参加者（以下「マネ友」という。）と連携し、副次的な組織成果も目指す。

そして、研究会最終日には、北川正恭顧問の「**部会に卒業はない**」というフレーズで締めくくられた。

＜研究会日程＞

	日程	会場	概要
第1回研究会	4月16日	東京	(1) オリエンテーション (2) 鬼澤幹事長「部会とは何か」 (3) 「対話(ダイアログ)とは」 (4) ダイアログ 「これまでを振り返る」 「将来どうなるか、展望」 (5) 幹事から問いかけ (6) 振り返りと次回までの課題
第2回研究会	5月14日	東京	(1) オリエンテーション (2) 研究テーマの振り返り (3) ダイアログ 「さらに現状を把握する」 「問いを考える」 (4) 幹事からの問いかけ (5) 振り返りと次回までの課題
第3回研究会	7月17日	東京	(1) オリエンテーション (2) 北川顧問講演 (3) 研究テーマの振り返り (4) 出馬部会長全体講演 (5) 2日目に向けて(鬼澤幹事長) (6) ネットワーキングタイム
	7月18日	東京	(1) ありがたい姿から考える (2) 振り返り (3) 次回に向けて&全体総括
第4回研究会	10月9日	東京	(1) オリエンテーション (2) 「幹事との対話」 (3) 全体総括
第5回研究会	1月30日	早稲田	(1) オリエンテーション (2) 他の自治体・団体の取り組みを学ぶ (3) 特別講演：鬼丸昌也氏(NPO トラ・ネットワークス) (4) 幹事からの応援コメント
	1月31日	早稲田	(1) オリエンテーション (2) 他の自治体・団体の取り組みを学ぶ (3) 全体ダイアログ (4) 参加者による総括 (5) 講話：鬼澤幹事長 (6) 最終講話：北川顧問 (7) 年度総括：出馬部会長

(3) 部会で学ぶこと

部会では、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ており、主な研究目標として、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)、②生活者の起点で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか(人材課題)、という2つを掲げている。

なお、部会では、課題に取り組むにあたり、次の4つのキーワードを大切にしている。

- ① 立ち位置を変える … 相手の立場から考える
- ② 価値前提で考える … ありたい姿から考える
- ③ 一人称で捉え語る … 何事も自分事として考える
- ④ ドミナントロジックを転換する

… 過去や前例に過度に囚われずに考える

そして、「1 歩前に踏み出す！」をテーマとし、組織内で「対話(ダイアログ)」を実践し、課題に取り組んでいくこととなる。

(4) 一年間の部会及び庁内での主な活動内容

第1回及び第2回研究会では、部会への理解を深めることを目標とし、自組織の現状を分析することが研究テーマとされた。

第3回研究会では、実践的な研究活動を通じた学びや気づきを深めるため、「キーパーソンインタビュー(対話)」を繰り返しながら、20年後のありたい姿を描き、そこから今を考える、「バックキャスト(バックキャスト)」という思考法で捉えた、課題解決のための「アクションプラン」を作成した。

第4回研究会では、アクションプランについて幹事団と対話することで、取り組みを修正しながら実行していくこととなった。

第5回研究会では、今までのプロセスを振り返り、自らに「コミット(責任を伴う約束)」することを目標として、「1年間の取り組み」及び「今後の取り組み」について、1枚のポスターにまとめる、「ポスターセッション」を行い、我々の取り組みが明確になるとともに、他の自治体の取り組みを学ぶことができた。

2 これまでの取り組み

(1) 組織の現状を分析する

第1回及び第2回研究会において、「組織の現状を分析する」という研究テーマが出されたが、これは、組織の未来を志向するために、組織の過去から現在までの問題点を検証し、導き出された現状の課題に取り組むことで、効果的な解決方法を見出すことができるためだと考える。そこで、まず、組織の現状を分析した。

ア 数値的な根拠などから、客観的に秦野市を分析

- (ア) 組織・執行体制、決算報告、秦野市公共建設白書などの数値的根拠から、秦野市の財政状況は、ゆとりがある状況ではなく、**魅力があり住み続けたいまちづくり実現させるためには、これまでのやり方を変えていかなければいけない。**
- (イ) 過去に実施した職員アンケートやマネ友へのアンケートの結果から、職員数の減少、職務の増加やスリム化されない現状業務の負担による多忙化で、**職員が周りを見渡す余裕がない状況や、組織全体の課題に目を向けられない現状がある。**
- (ウ) 行政事務の幅広さと専門性の高さから、部署間の関わりが限定的であるため、**業務が縦割りで連携がとれていない。**
- (エ) 組織の中で目立ちたくないと思う職員が多だけでなく、その環境を良しとする風潮があり、**向上心を持ってない。**さらに、**管理職に魅力を感じない職員が多い。**

イ キーパーソンインタビュー

「組織の現状」を考えるうえで、キーパーソンと「対話」を実践することにより、様々な立ち位置から「組織の現状」について検討した。

その過程で、経営層といえる管理職職員と若手職員で、考え方に、**「温度差」**を感じるがあった。

管理職職員からは、**「次世代に引き継ぎたい」**という想いを感したが、一方で若手職員は、**「引き継ぐ」**のではなく、**「共に創り出す」**という、一緒に頑張っていきたいという姿勢が見えた。

このような「温度差」は、管理職職員と若手職員との間で意見を交わす機会が制度的に少ないため、そのような大きな視点で物事を考えたことがない職員が多いのではないかと考えられる。

そこで、「温度差」を埋めるために、これまでも「対話」の場を作る取り組みはされてきたが、行動する職員や参加する職員はごく一部であり、**積極的に行動を起こさない職員をどのように巻き込んでいくことができるのか**が課題であると考ええる。

さらに、管理職職員だから対話に参加しない場合もあると考えられ、そのような**意識を変えていく必要**もあると考ええる。

ウ 組織の現状

上記の通り分析し、以下のとおり組織の現状をまとめた。

- 目の前の仕事に追われて、先を見通す行動ができない。
- 組織全体の課題等を自分事として捉えることができない。
- 市の魅力や住み続けたいまちづくりを行ううえで、財政にゆとりのある状況ではない。
- 受け身ではない、前向きに実践する職員は決して多くはない。

(2) 対話を実践する

第3回研究会において、「20年後のありたい姿」に向けて、「アクションプラン」を決定し実践するという研究テーマが出された。これまで取り組んだ現状分析を踏まえて、「ありたい姿」を考えるうえで、さらにキーパーソンと対話を深く実践し、様々な立ち位置から、「ありたい姿」について検討し、「気づき」を得た。

それは、平成24年度に部会に参加してから、7年以上が経過し、「ビジョン」や「ありたい姿」について、取り組みが進んで、「**変化したもの**」と「**変化しないもの**」があるというものだった。

まず、**変化したものは、「人材」の取り組み**で、部会に参加した職員を中心に、「次世代の管理職を養成するための研究活動の場（次世代育成アカデミー）」の創設や、職位に与えられた役割を自覚し、能力を伸ばすための「階層別の研修」などの取り組みが進み、人材を育てる環境が整い、目指す方向性が変わったと感じた。

なお、人材を育てる取り組みであるはずの部会自体は、組織内での位置づけが不明瞭であるため、今後の課題とした。

一方で、**変化しないものは、「組織と職員の『変化』の必要性」**があるということだ。対話でも度々、「時勢の変化」に対する危機感とともに「職員の変化」や「組織の変化」が必要だと語られた。

しかし、部会に参加し学んだことは、「**人は変えられない**」ということだ。その本人が自ら「**気づき**」、意識に「**変化**」が起きたとき、初めて行動として現れることが「**変わる**」ということであり、そのために、**繰り返し対話を行い、「気づき」を得ることが重要**である。そこで、変化をもたらす取り組みの必要性を感じたが、これまでも組織内で対話を実践する研修などは行われているため、別なアプローチの必要性があるとし、今後の課題とした。

(3) ありがたい姿を考える

現状分析や対話から見えた、財政状況に余裕がないだけでなく、職員の多忙さによる、職務の「**やらされ感**」と「**組織の課題を自分事として捉えることができない**」という課題について、これらを脱却するための「**20年後の組織ビジョン**」と「**ありがたい姿**」を、次のとおり設定した。

さらに、「**20年後の組織ビジョン**」と「**ありがたい姿**」から今を考え、「**バックキャスティング**」(未来を予測するうえで、目標となるような状態や状況を想定し、そこから現在に立ち戻って、「やるべきこと」を考えるやり方)という思考法で、5年後、3年後、1年後のありがたい姿を設定した。

【20年度の組織ビジョンとありがたい姿】

みどり豊かな暮らしよい都市を維持する

このビジョンを実現するための「**ありがたい姿**」としては、職員も市民も、次の環境であることが望ましい。

- ・ 共振して協働する
- ・ 本音が言い合える
- ・ シビックプライド（地元愛、市民の誇り）を持っている

これを実現するために、5年後、3年後、1年後のありたい姿は、

【5年後】

- ・ 職員が、地域活動に参加して、参加者と語り合っている。
- ・ 市のイベント等が地域コミュニティと連携して、相乗効果を発揮している。

【3年後】

- ・ 職員が、市役所他部署のイベント等に自主的に参加して、活動を知っている。
- ・ 参加した感想を職場で話題にしている。

【1年後】

- ・ 職員が、市役所他部署のイベント等を把握して興味を持ち、職場で話題にしている。

(4) 組織変革に向けたアクションプランをつくる

次に、「ありたい姿」を実現するために、次の5つの「アクションプラン」を作成した。

ア 職員ポータルサイトの活用

担当職員が、簡単に、職員ポータルサイト上にイベント等の情報を発信・周知できる環境を整備する。これにより、**他部署が行うイベント等の内容を容易に確認でき、また、必要に応じて、他部署へ協力の要請を行う事も可能**となる。さらに、職員同士のつながりが深くなり、縦割りの関係からの脱却を図ることも可能となると考える。

イ 市民が気軽にボランティアに参加できる仕組みを周知する

市が主催するイベント等で、市民が気軽にボランティアとして参加できる仕組みを周知する。これにより、これまでの市がイベントを行い、市民が参加するという構図から、**市と市民が一緒に実施することで、皆でイベントを作り上げていく、「協働」が生まれる**と考える。

ウ 部会の取り組みを組織内に周知する

部会の取り組みについて、全庁的に周知し、「気づき」を促すとともに、来年度の部会への参加のあり方について、「活動要領」という形で考えをまとめ、人事課へ提案する。これにより、部会参加の重要性について、改めて職員に周知することができ、職員の意識の変化を促すことができるのではないかと考える。

エ 管理職部会への参加を提案する

来年度以降、**管理職部会に課長が参加し、若手職員とともに、市のビジョンを考え、共に行動を起こせるように働きかける。**

経営層クラスの職員が管理職部会に参加することで、通常部会と管理職部会につながりができ、これが太いパイプとなって、政策実現の可能性がより大きくなるとともに、これまで以上に、経営層と他職員が、同じ方向を向いて職務に専念することができるようになると思う。

オ 市民の意見を聞いて周知する

市民が、市役所窓口の待ち時間の際、気軽に市や地域への**困り事等を投稿したり、寄せられた意見等を見ることができる掲示スペースを設ける。**また、市が毎月2回発行する、「**広報はだの**」において、**毎回、読者アンケート実施し、結果を随時掲載する。**このような、市民の意見を聞いて周知できる取り組みを提案する。これにより、市と市民が、より広くつながりや関わりをもつことが可能になると考える。

(5) アクションプランを実行する

上記のアクションプランについて、次のとおり実行した。

ア 職員ポータルサイトの活用

所管課の情報システム課においても、掲載項目等の整理が必要だと認識していたため、**来年度以降、掲載項目を整理し、掲載ルールを作成するなど検討事項とした。**

イ 市民が気軽にボランティアに参加できる仕組みを周知する
現在の市の取り組み等を整理したうえで、**来年度以降の検討事項**とした。

ウ 部会の取り組みを組織内に周知する
部会の目的や取り組みを「**活動要領**」にまとめて、**人事課へ提出**し、未来のマネ友となる、来年度以降の部会参加者へ参考に配布したり、全庁的な周知も含めて、今後の取扱いは、人事課へ一任した。今後は、人事から依頼があれば、随時対応する。
また、**新採用職員と新任管理職職員の合同研修で、部会の取り組みについて周知**し、対話の実践を促した。

エ 管理職部会への参加を提案する
管理職部会の概要や参加の効果等をまとめて、人事課へ提出し、来年度以降の管理職部会への参加を提案するとともに、マネ友と協力し、高橋昌和市長と北川正恭顧問の対話の場を設け、部会参加を後押しした。今後は、人事から依頼があれば、随時対応する。

オ 市民の意見を聞いて周知する
現在の市の取り組み等を整理したうえで、**来年度以降の検討事項**とした。

3 これからの取り組み

(1) アクションプランの継続的な取り組み

上記のとおり、今後の取り組みとして、来年度以降の検討事項としたものについては、部会が終わっても、実現に向けて、関係課と調整しながら、実現を目指していく。

その際に、市で昭和36年度から実施している、「**職員による提案制度(職員提案制度)**」の今年度及び過年度の提案の中で、今後、**我々が取り組みたいと考えるものと類似するような提案があった。**

そこで、「**職員提案制度**」と連携しながら、実現に向けて**取り組みを進めていくことを考えた。**

研究会参加が終了すると、アクションプランで取り組むための大義名分を失うような風潮があり、所属担当課の業務外での提案や取り組みを進めることが非常に難しくなるため、**組織内の既存の制度や仕組みを上手く活用・連携しながら、実現の推進を図っていくことが必要**となる。

特に今回は、この職員提案制度を所管する行政経営課所属職員が部会に参加したため、今後の継続的な取り組みにつなげることができる考える。

さらに、第3回研究会後の幹事団からのアクションプランへのフィードバックや第4回研究会での幹事団や他の参加自治体との意見交換から、我々の取り組みに当たって、気をつけるべき点は、**「アウトプット(結果)」を意識して、「インプット(資源の投入)」**すること、それには、**「アウトカム(取り組みの成果や効果)」**を十分に検討することが必要だということだった。

今後も具体的に取り組みを進めるうえで、我々が考えた取り組みが本当に成果や効果に結びつくか否かを含めて、より良い形となるような議論が必要だと考える。

また、来年度以降は、「マネ友」として、参加者の取り組みに協力しながら、継続的に組織変革に向けた取り組みを考え、実践しようとする姿勢が重要だと考える。

このような視点や考え方をもちながら、今後も継続的に取り組みを進めていきたいと考える。

(2) 部会に卒業はないということ

部会最後となる第5回研究会の最終日には、北川正恭顧問から、「部会に卒業はない」という言葉をいただいた。これは、部会の最初となる第1回研究会でもお話があったところである。

部会は研修の場ではなく、「研究の場」である。

研修が終われば、学びが終了するものではなく、常に、自らが積極的に課題解決に向けた研究を行い、一歩前に踏み出して行動していく姿勢が求められているということを表した言葉だと考える。

正直なところ、この意識を第1回研究会では実感できなかった。

しかし、第5回研究会まで、約1年間の研究テーマへの取り組みを通して、主体性を持って取り組んだ経験から、確かに「**気づき**」と「**変化**」を得ることができたと考える。

そして、この経験は、これからの職務へ臨むに当たって、確かな「**自信**」となったと考える。そう思えるのも、部会で3人がお互いを尊重しながら、3人で、あるいは、組織内やマネ友とともに、「対話」を実践し、真剣に研究活動に取り組み、実際に行動することができたからだと考える。

これからも、「部会に卒業はない」という言葉を忘れずに、何事にもチャレンジしていきたい。

(3) 今後1年間の取り組みの展望

取り組みを含めて、**部会での研究活動結果を人事課へ報告**し、来年度以降の参加者の活動につなげてもらう。

併せて、管理職部会への参加を提案したため、来年度以降、管理職部会への参加も具体化することが予想される。

また、来年度以降も、新採用職員と新任管理職職員の合同研修で、部会の取り組みについて周知することや、マネ友との定期的な交流も続くことが予想される。

さらに、先に述べたとおり、これからの取り組みについても、来年度以降、具体的な取り組みにつなげることが予想される。

4 おわりに（感想）

最後に、各自の感想を述べて、おわりとしたい。

[消防本部予防課 富永 剛]

自組織における通常業務と並行して実施していく研究活動は、想像以上で精神的にもとても厳しいものでした。

しかし、部会に参加したことで、今まで気にもしていなかったことが目についたり、物事をとらえる視点や考え方が少しずつ変化していることを実感しています。おそらく数年後、自らを振り返った時には、転機となった一年になっているのではないかと感じています。

最後に、部会で研究を進めるにあたり、ご指導・ご協力いただいた多くの皆様、そして、一年間共に悩み、支えていただいた、2019年度のマネ友のお二人に心から感謝申し上げます。

[環境共生課 武尾 一興]

私たちは、今回で8期目の参加ということで、これまでに多くの先輩の取り組みなどを伺っていたため、その「重要性」や「大変さ」は承知していましたが、自分が直接研究し、課題に取り組むことで、改めて課題解決に対話が重要であることを学ぶことができました。

この1年は、それぞれの課題に取り組むたびに「モヤモヤ」の連続でした。しかし、そんな「モヤモヤ」の中で、8期のメンバーや様々なキーパーソンと対話をするにより、部会から学んだ以下のキーワードの大切さを実感するとともに、それを実行に移すことの難しさを知りました。

- ・立ち位置を変える
- ・価値前提で考える
- ・一人称で捉え語る
- ・ドミナントロジックを転換する
- ・人は変わらない、自分が変わる

市職員にとって、これらは、理想的な状況であると思いますが、それを実行に移すことは容易なことではありません。

しかし、この部会で学び、研究から得たこれらの考え方を基に、「秦野市民にとって、そして秦野市職員にとって、より良い秦野市の実現」に向けて一歩ずつ、着実に取り組んでいきたいと考えています。

[行政経営課 西村 明子]

他自治体の多くの人と対話し、考えや取り組みを学ぶことができて、とても刺激的であり、充実した一年間だったと思います。外に意識を向けることの重要性や、そのためのこのような研究の場の必要性を再認識し、部会に参加させていただいたことに感謝しています。また、幹事団の皆様、マネ友の皆様、インタビューにご協力いただいた職員の皆様に感謝申し上げます。

さらに、今回、一緒に研究活動したお二人には、大変感謝しています。一年間、お疲れ様でした。本当にありがとうございました。



(第5回研究会、早稲田大学構内「大隈重信像」前にて、3人で撮影)

（附属資料１）第１回研究会研究テーマ

自治体名	愛野市			参加年	2019年
★人口・年齢構成					
	(愛野市公共政策等総合企画課提供)			国勢調査 ← → 愛野市人口ビジョン推計値	
	平成2年(1990年)	平成12年(2000年)	平成22年(2010年)	令和2年(2020年)	令和12年(2030年)
総人口	155,620	168,142	170,145	166,169	158,939
0歳～5歳	29,430	23,649	21,281	19,189	18,105
6歳～14歳					
15歳～64歳	113,496	123,545	113,277	98,857	90,615
65歳以上	12,679	20,909	34,575	48,123	50,279
75歳以上					
主要な出来事・考察など					
愛野市では、平成27年度に「愛野市人口ビジョン」を策定し、本市における人口の現状を分析し今後目指すべき将来の方向と人口の将来展望を示しています。これによると、国勢調査結果と比較して5年ごとに人口の推移を分析しています。					
本市の総人口は、1985年(平成30年)には約5万人でしたが、高度経済成長期の1970年(昭和45年)以降に、首都圏のベッドタウンとして人口流入により人口増加が続き、2010年(平成22年)に17万人を超えましたが、その後は減少に転じています。					
年少人口(0～14歳)は年々減少、生産年齢人口(15歳～64歳)は2000年(平成12年)以降減少、高齢人口(65歳以上)は2010年(平成22年)には、総人口の20%を超え、年々大きく増加しています。今後も人口減少が見込まれ、生産年齢人口が減少する一方で、高齢者は増加し高齢化率はますます上昇が見込まれます。					
人口は、2060年(令和42年)には12万7千人程度になると推測されます。					
★自組織の人数・年齢構成(各年4月1日現在)					
	平成2年(1990年)	平成12年(2000年)	平成27年(2015年)	平成28年(2016年)	平成29年(2017年)
総人数	-	-	1,099	1,070	1,063
～29歳	-	-	-	240	244
30歳～39歳	-	-	-	260	262
40歳～49歳	-	-	-	298	283
50歳～59歳	-	-	-	272	274
60歳以上	-	-	-	-	11
臨時・非常勤	-	-	-	609	621
その他	-	-	-	-	-
主要な出来事・考察など					
愛野市の職員数は、平成8年度の1,245人をピークに、年々減少しています。本市では、平成28年度に「愛野市職員定員最適化計画」(平成28年度～平成32年度)を策定し、適正な職員数を計画として位置づけています。明確な職員数削減目標は定めていませんが、人件費の抑制を図る必要から、委託化の推進状況や退職者数の推移を見極める中で、適正な職員規模により行政経営を推進することとしています(定員上限を1,100人とする)。職員数は、平成24年度以降、1,070人前後で推移しています。					
★財務状況 ※オプションは、自治体の特徴を表す数字を選んで記載する。					
	平成2年(1990年)	平成12年(2000年)	平成22年(2010年)	平成27年(2015年)	平成29年(2017年)
経常収支比率	-	-	92.6%	93.2%	96.1%
	平成28年(2016年)	平成29年(2017年)	平成30年(2018年)	令和元年(2019年)	令和2年(2020年)
行革推進による目標削減率(一括合計)	2.6億円	2.3億円	3.4億円	3.4億円	3.4億円
	※目標達成率84%	※目標達成率73%	※目標額	※目標額	※目標額
主要な出来事・考察など					
経常収支比率は、一般的に70～80%が適正水準で、これを超えると財政構造の弾力性を失いつつあると考えられるため、経常的経費の抑制に努めなければならぬとされます。本市は依然として高い水準で、今後も全ての事業において、必要性や優先度、経費の内容などについて見直し、改善に努める必要があります。					
本市では、第3次はたの行革推進プラン実行計画(平成28年度から令和2年度まで)を策定し、各改革項目に実行年度及び目標削減額を定め、行財政改革を進めています。					

★今後の展望

総合計画・総合戦略・人材育成基本方針など、自組織が目指す将来像に関する資料を読み込み、自分達なりの考察を記載する。

現在、愛野市では人口減少と少子高齢化が進んでいます。今後も人口減少と少子高齢化の進展が予測され、生産年齢人口の減少による経済の縮小や社会保障関係経費の増大、地域を支える若い担い手の減少による地域の活力の低下などが懸念されます。

また、税収減となる中、複雑・多様化する行政需要に対応していくためには、財源不足が見込まれます。本市では、「持続可能なまちづくり」を目指して、これまでも職員給与費や補助金の削減、市債の借入抑制や繰上償還払いによる公債費の削減、投資的経費の圧縮など削減に努めるとともに、財政調整基金の取崩しや財産の売却などにより歳入を確保してきました。

今後も厳しい財政状況が続く中で人件費の削減のため職員数の増加は見込めず、その分、業務量や業務の質の向上が求められます。そのために、職員ひとりひとりが現状を把握し、今まで以上に高い能力を効果的かつ効率的に発揮する必要がある、そのような職員の育成が急務と思われます。

本市では戦略的な人材育成を目指して、平成27年度に「愛野市職員づくり基本方針」を策定し、実施計画(平成27年度～平成32年度)に沿って、職員の意識をより高めていく取組をしています。今年度は計画の目標達成期で、現計画の中間総括を行い、令和3年度以降の新たな計画のあり方を検討する時期となっています。

今後は、業務についてますます「選択と集中」が求められ、何かをやめ、新しい何かを選ぶことが必要となります。業務量や業務の質を見直すための「働き方改革」も必要です。私たち職員ひとりひとりに組織に対する決定権はありませんが、意見や提案をする中で、組織に「気づき」と「ひらめき」が生まれるのではないかと考えます。そのために、組織内で「対話」の広がりを持つことが大切だと考えます。

このような視点から、今回人材マネジメント部会に出席し学ぶ「対話力」を組織内で生かしたいと考えます。

★キーパーソンインタビュー

ここまでの調査・考察に基づく対話を、3名以上のキーパーソンと実施。要点を記載する。
 ※キーパーソンの選定は自由だが、調査結果の深掘りや今後に与える影響について対話できる相手を意識すること。例えば、首長、人事・財務課長、マネアなど。

以下、4名へのインタビューを実施いたしました。
 ①消防総務課課長代理及び主査(マネア)
 ②観光振興課、課長代理(オフサイトミーティング「愛野塾」講師)
 ③人事課、主査(現愛野市職員づくり基本方針及び計画の担当者)
 ※インタビュー結果 ページ目参照

組織の「現状」を分析し、
今後の「展望」を考察

（第1回研究会研究テーマ裏面）

★キーパーソンインタビュー

①消防総務課課長代理及び主査(マネ友)

人材マネジメント 部会で学んだことを踏まえて、組織内の直近10年間で変化を感じるか(変化)、組織内でどう感じ(成果、課題)、今度どうしていくべきか(今後のあり方)についてインタビューを実施

ここ10年の期間で消防という枠で捉えれば、具体的な変化は感じていません。しかし、人材マネジメント 研修や次世代アカデミー等の研修制度や個々の自己研さんによって、少しずつではあるものの、現状を把握し危機感を感じている職員が増えてきている。そんな状況の中で、もがき始めているというのが現状だと感じています。

消防組織の中にもやりがいを感じ、意識・意欲が高い職員が多いため、良いところは継続していくと同時に自治体消防であるということを再認識し、秦野市全体としての課題と向き合いながら、消防に求められる役割を果たしていく必要があると感じます。

②観光振興課、課長代理(オフサイトミーティング「秦野塾」講師)

秦野塾を中心に、組織内の変化、成果、課題、今後のあり方についてインタビューを実施

20年前と比較して、業務の内容や処理速度は大きく変化した。そのため、現在の職員は日々の業務に追われている。そのような状況で業務を遂行しやすくするためには部課の垣根を越えて「対話」を通して、職員同士の交流や意思疎通を図ることが重要となる。秦野塾を継続的に実施することで、職員の意識の変化を感じている。「対話」を通して、「よりよい秦野市にしたい」と考える職員づくりは徐々にできるものと考えている。

③人事課、主査(現秦野市職員づくり基本方針及び計画の担当者)

秦野市職員づくり基本方針及び計画による、組織内の変化、成果、課題、今後のあり方についてインタビューを実施

秦野市は他自治体と比べても住民あたりの職員数は少ない方です。今後の財政不足の中で、どの程度の職員数となるか分かりませんが、業務を効率化する取組(システムオープン化による業務統合や会計課による公共料金等の一括支払い等)を進めている中で、人件費を減らせる可能性はあります。そして、人材育成を目指す経緯は、考察のとおりです。現状では、職員が方針及び計画に沿って動いていく意識が希薄で、方針等があることすら知らない職員も多い印象のため、職員に方針(市の職員として目指すべき姿)を知ってもらう取組がもっと必要だと感じています。また、職員の実情(何を感じどうしたいのか)が把握しきれていない部分も多くあります。今度も目指すべき職員像として柱となる部分はぶれることなく、「女性職員の活躍を推進するための特定事業主行動計画」や「秦野市子育てを支援するための職員行動計画」が今年度で終了し次期検討が始まりますので、女性の働き方も大事にしながら、職員づくり基本方針実施計画に職員の意見を取り入れていきたいと考えています。

(附属資料 2) 第 2 回 研究会 研究テーマ

地域経営をリードするための人材マネジメント外部会
第3回に向けた研究テーマ

自治体名 桑野市 参加年 2019年

〔統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事〕
A-1
充実感や達成感が感じられないなど、イキイキと仕事ができていると答えた職員が調査回答の約半数を占めた。
※平成24年度職員いきいきアンケート結果より
A-2
職員数は平成9年度の1,245人のピーク時と比べて、令和元年度は1,083人で、160人以上減っている。
※毎年度4月1日現在の組織・執行体制より
A-3
10年前と比べて業務量が増加していると感じる。
※マネ友10名へのインタビューより

〔1〕組織の現状分析
(様々な調査から浮かび上がった仮説)
A
目の前の仕事に追われて、先を見通して行動することができない。組織全体の課題等を自分事としてとらえることができない。

〔3〕現状の原因
(現状と根拠から導き出される、原因と思われる事)
A-①
目の前の仕事に手一杯で自分の将来像を考えられない。上司と意見の相違等があり、思うように仕事ができない場面がある。
A-②
職員数が少ないことから日々の業務で職員が疲弊し、それが組織としての疲弊につながっている。
A-③
例年踏襲型の業務を行い、業務内容の適否を判断して、場合によっては業務を廃止するなど、業務改善に繋げることができない。

〔統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事〕
B-1
歳出より歳入が上回り赤字は生じていない(一般会計及び特別会計の連結決算)。自主財源は歳入の57%で神奈川県内市町村平均(57.6%)と比べると平均並みとなっている(一般会計)。
※神奈川県内市町村の平成29年度決算報告より
B-2
経常収支比率は96.1%で、全国平均の92.8%を上回っており、財政の確立化が進行している。
※神奈川県内市町村の平成29年度決算報告より
B-3
人口が大きく増加した昭和50年代(小)中学校をはじめとする多くの公共施設が建築されたが、老朽化が進んでいる。
一般的に設備等の更新が必要となる築20年以上となる建物は、186棟(棟数の約72パーセント、建物面積の約90パーセント)あり、設備等の更新を迎えている施設が増えている。
※桑野市公共施設白書(平成30年度)より

〔1〕組織の現状分析
(様々な調査から浮かび上がった仮説)
B
市の魅力や住み続けたいまちづくりを行ううえで、財政にゆとりのある状況ではない。

〔3〕現状の原因
(現状と根拠から導き出される、原因と思われる事)
B-①
現状では歳入を確保できている状態だが、人口は減っている状況の中で、生産年齢人口の減少などで将来的な税収減が見込まれる。
B-②
人件費、扶助費、公債費のように毎年度経常的に支出される経費が多く財政的に苦しい状況。行財政改革で人件費の削減に努める一方で、社会保障増による扶助費の増が見込まれる。
B-③
同時期に建てられた公共施設やバブル期に必要以上に建てられた公共施設の老朽化により、施設の取り壊しが必要であったり、建替えや施設の統廃合が必要で多額の費用がかかる。そのため、魅力ある施設を新たに建築することは難しい。

〔統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事〕
C-1
マネ友の半数以上が職場でのコミュニケーションの必要性を感じながらも、十分なコミュニケーションを取れていないと感じている。
※平成30年度マネ友を対象としたアンケート結果より
C-2
オフサイトミーティング「桑野塾」を立ち上げて、若手職員を中心に職場で世代を超えたつながりや目指すべき職員像について話し合う場が開かれたが、継続できていない。また、過去マネ友が研究会で提案したような交流の場が継続して開けていない。
※桑野市職員づくり基本方針、過去マネ友研究発表資料より
C-3
出世したくないと答えた職員が調査回答の約半数以上を占めた。また、その理由として「出世より仲間と暮らしたい」と回答した者もいた。
※平成24年度職員いきいきアンケート結果より

〔1〕組織の現状分析
(様々な調査から浮かび上がった仮説)
C
受け身ではない、前向きに実践していく職員は決して多くはない。

〔3〕現状の原因
(現状と根拠から導き出される、原因と思われる事)
C-①
行政事務の幅広さと専門性の高さ故に、特定の部署としか関わりがない。
C-②
リーダーシップをとってまとめる人(場の音頭をとる人)が限定されていて、次代に引き継がれない。
C-③
組織の一部に溶け込みすぎて、組織内で目立ちたくないと思う職員が多く、その風潮を良しとするとともに、向上心をもてる環境ではない。特に管理職に魅力を感じない職員が多い。

組織の「現状」分析
を深め、「課題」と
その「原因」を考察

一般社団法人 地域経営推進センター
早稲田大学マニフェスト研究所

組織の「ありたい姿」を描き、
そのための「アクションプラン」を作成

1. 目指すありたい姿 自治体名: 神奈川県秦野市

組織・人材のありたい姿(状態) <5年後>

- ・ 職員が、地域活動に参加して、参加者と語り合っている。
- ・ 市のイベント等が地域コミュニティと連携して、相乗効果を発揮している。

組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>

- ・ 職員が、市役所他部署のイベント等に自主的に参加して、活動を知っている。
- ・ 参加した感想を職場で話題にしている。

組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>

- ・ 職員が、市役所他部署のイベント等を把握して興味を持ち、職場で話題にしている。

20年後の地域・組織・人材のビジョン

みどり豊かな
暮らしよい都市
→ 維持し続ける

職員も市民も、

- ・ 共振して協働する。
- ・ 本音が言い合える。
- ・ シビックプライド(地元愛、市民の誇り)を持っている。

1

2. ありたい姿の作成プロセスとその気づき

自治体名: 神奈川県秦野市

誰とどんな対話やインタビューをして、ビジョンとありたい姿を
考えてきたか(日付、回数、時間なども記載)

行政経営課長 8/9 16:30~17:00

- ・ 職員が、積極的に地域へ出向いて説明を行って、「市民協働」を推進することが大切。
- ・ 職員が積極的に地域に出向くように職員数を増やすことは、現状で厳しいが、現在の業務をもっと簡易で効率的にする取組が増えれば、事務量も減って、職員の余裕も生まれる。
- ・ 事務改善を考えられる職員がいて、その取組に共感できる職員がいて、取組を実践できる職場が理想的。
- ・ 理想に近づくために、職員自らがどう変わるのか、考えて実行する。苦手を克服し、人付き合いや地域との関わりを持つこと、地域に飛び出す公務員であってほしい。楽しいか楽しくないかは自分自身で決めること。人の「輪」ができるとうれしいということを感じてほしい。

市民活動支援課長 8/21 13:00~13:40

- ・ 経済安定期の現在において、行政ニーズの拡大・多様化、複雑化に対応できる職員数や予算を拡大することは難しいこともあって、「市民協働」はこれからますます必要になると思う。
- ・ 市の立場としては、市と市民(NPO/法人や事業者も含めて)でお互いの役割分担を自覚し、まちづくりや地域課題について一緒に取り組む姿勢を示し続けている。
- ・ 市内の職員は普段から自治会に参加していると思うが、市外の職員は地元へのつながりが希薄になりがち。秦野プライドの醸成は必要だし、目に見える形で分かったらいいと思う。
- ・ 市民だけでなく、市外の人へも秦野の「みどり豊かな暮らしよい都市(まち)」というイメージ向上のアピールを繰り返していくことが大切。

人事課課長代理 8/28 14:30~15:20

- ・ 人材マネジメント部会に最初に出席した頃、平成24年度当初は、近い将来の管理職の大量退職に備えて「人材育成」を主軸に、将来のありたいビジョンや取組を考えた。
- ・ それから、環境は確実に変わっている。地域・ビジョンに目を向けることはもちろん、仕事そのものの見直しが必要。
- ・ 右肩上がりの市の成長は考えられない。税収は確実に減るし、業務量は増えていて、職員は不足している。
- ・ 今後は、人的不足を補うためのAIの活用など、働き方そのものの環境も大きく変わる。
- ・ そこで、新しいニーズを知り、それを周知・積極的に伝えることを続けてほしい。

マネ友 8/29 18:30~20:00 (平成30年度 2名、平成28年度 2名)

- ・ 20年後のビジョンを考えることは、非常に難しい。自分たちがどうあるべきか正直、正解は分からない。
- ・ 正解がないからこそ、一人一人の声を聞き、話し合っていくことが、何よりも大切ではないかと思う。

活動を通じて、何を学んだか

- ・ 平成24年度に人材マネジメント部会に参加してから、7年以上が経過して、その頃と比べて、ビジョンやありたい姿が変化しているものもあれば、変わらないものもあった。

- ・ 変化したものは、「人材」の取組。次世代の管理職の養成や職位に与えられた役割を自覚し能力を伸ばす階層別の研修など取組は進んでおり、この人材マネジメント部会もその一環であるはず。

- ・ しかし、部会について、庁内での発信力は不十分なところがあり、課題が残る。

- ・ 一方で、変わらないものは、組織と職員の「変化」の必要性だった。
- ・ 今回のインタビューを通して、「時勢の変化」に対する危機感とともに、「職員の変化」、「組織の変化」の重要性を感じた。

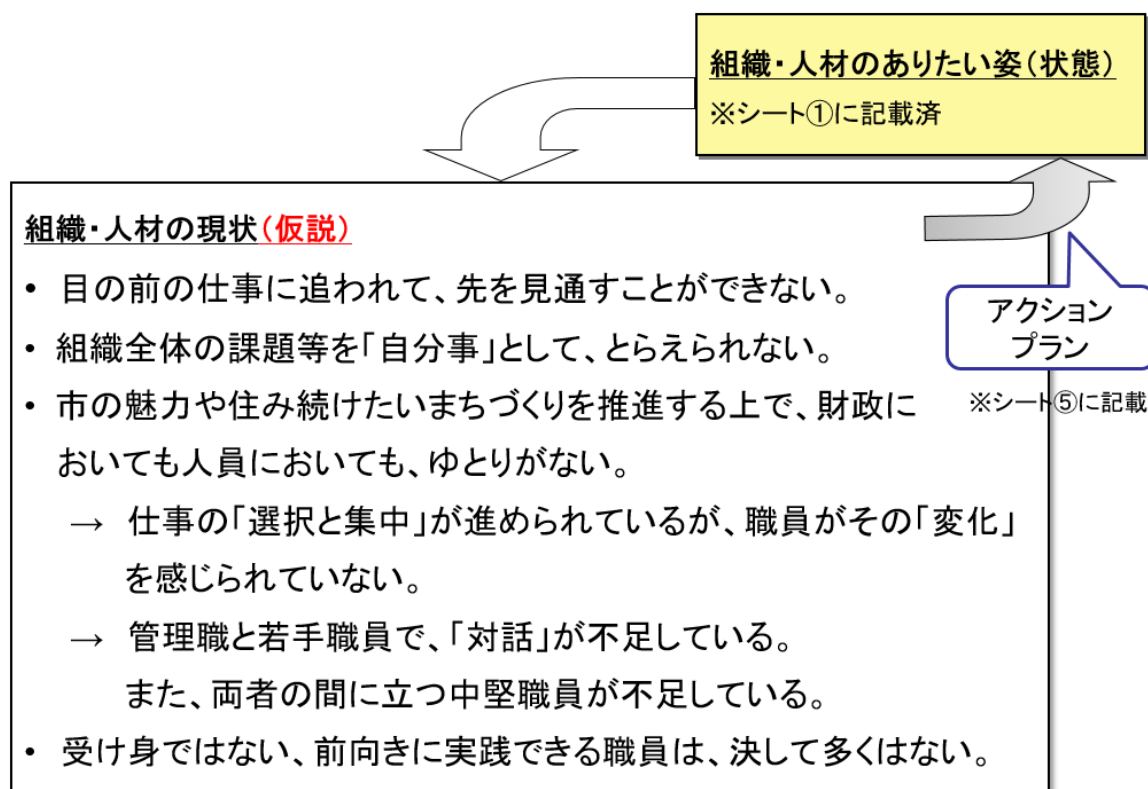
- ・ 部会でも話があったが、「人はそうそう変わらない」し「人を変えることはできない」。
- ・ たた、その人が自分の中に「気づき」を得て何かしようとすることで、その人自身の意識が変わって行動につながるができる。そのための対話の必要性を今回、学んでいる。

- ・ 今回のインタビューでも「対話」を実践し、自分の中で、確かに「気づき」と「意識の変化」を感じることができたと思う。

2

3. 組織・人材の現状把握

自治体名： 神奈川県秦野市



3

4. 現状把握の作成プロセスとその気づき

自治体名： 神奈川県秦野市

誰とどんな対話やインタビューをして、 現状を把握してきたか （日付、回数、所要時間などでもできるだけ記載）	活動を通じて、何を学んだか
行政経営課長 8/9 16:30～17:00 ・ 現状や未来は厳しいものと捉えがちだが、「未来を志向して楽観視する」気持ちも大切。 ・ 未来を前向きに志向するためには何か役立つのか、自分を変えるために本を読むなど情報を仕入れる必要がある。 ・ 事務分担任で与えられた仕事に対する受身の職員も多いが、苦労してもやってよかったと思える仕事にぜひ挑戦してほしい。 ・ (苦勞という部分で、)説明等に資料を作り過ぎしまうと風潮は変えないといけない。 ・ 課長や課長代理は、職場環境をどう作るか責任がある。部下の能力を伸ばす(ダメなものダメ、努力はちゃんと認める)ことをもっと意識すべき。	・ 管理職職員と若手職員で、考え方について「温度差」を感じた。 ・ 管理職職員からすれば、残り少ない公務員人生の中で、次世代に引き継ぎたい想いがあるように感じた。 ・ 一方で、若手職員も、管理職から「引き継ぐ」のではなく、「共に創り出す」という、一緒に頑張っていきたいという姿勢が見えた。 ・ 双方の気持ちの温度差を見て、日常業務においても、どの程度、腹を割って話ができるかという面で、課題があるのではないかと推測する。 ・ 市のビジョンや組織のビジョンについて、管理職職員や先輩職員と話をし、意見を交わす機会が制度的に少ないため、そのような大きな視点で物事を考えたことがない職員も多いのではないかと考える。 ・ そういった対話の場を作り、意識の差を埋める取組は今までも考えられてきたところ。 ・ ただし、行動する職員や参加する職員はごく一部であり、積極的に行動したり、参加したりしない職員をどう巻き込んでいくかが課題。 ・ 管理職職員だから対話の場に参加しない場合もあると考える。そういった意識も変える必要がある。
市民活動支援課長 8/21 13:00～13:40 ・ 我々の若い頃は、割と課で職員を育てようという余力があった。例えば、課内の職員同士でなく、横のつながりができるように職員同士のつながり強くなって、仕事のしやすい環境づくりをしていたと思う。 ・ 現在、新入職員は、すぐ目の前の大団圓に放り出されているように感じる。 ・ 人事ローテーションの中で、ある程度市の業務が分かってくると思うが限定的。新しいニーズが何なのかよく分からない。そういった状況がある中で、「知る」ために、知っている者が周囲に「伝える」ことも大事。 ・ 今回の人材マネジメント部会のような研修で学んだことを職員に伝えてほしい。	
人事課課長代理 8/28 14:30～15:20 ・ 若手職員は、与えられた仕事は熱心に取り組むが、先回りして準備をして仕事をする姿勢は希薄であるように感じる。 ・ よく言えば、要領が良く、悪く言えば、見切りをつけるのが早くて物足りない感じ。 ・ 若手職員からすれば面倒にみえるかもしれないが、バイタリティを持って、先輩職員にぶつかってほしい。 ・ 若手職員のメンタル面も心配。	
マネ友 8/29 18:30～20:00（平成30年度 2名、平成28年度 2名） ・ 若手職員を中心に、職員が自ら「変える」ことを期待されるが、組織を「変える」には、経営層が変わることが必要。 ・ 自分たちが行動に起こして経営層を巻き込む取組が不十分である面もあるが、経営層に近い課長や課長代理自身も、自分達以上に「変える」ことを期待されているはず。共に歩んでいってほしい。	

4

5. 所属組織の変革に向けたアクションプラン(夏期合宿) 自治体名: 神奈川県秦野市

組織・人材 の現状

※シート③に
記載済

取組むアクション ※詳細はシート⑥に記載

- ・職員ポータルサイトに、担当職員が気軽にイベント等を発信し職員に周知できる環境を整備する。
- ・市が主催するイベント等において、市民が、気軽に、ボランティアとして参加できる仕組みを周知する。
- ・人材マネジメント部会の取組について、全庁的に周知し「気づき」を促すとともに、来年度の部会参加のあり方について考えをまとめ、人事課へ提案する。
- ・来年度、人材マネジメント部会の管理職部会に課長が参加し、若手職員とともに、市のビジョンを考え、共に行動を起こしてもらえるように働きかける。
- ・市民の方が窓口の待ち時間に、気軽に市や地域への困り事等を投稿したり、寄せられたご意見等をみることができる(例えばスーパーのお客様の声のような)掲示スペースを設けたり、「広報はだの」に読者アンケートを設けるという取組を提案する。

組織・人材の ありたい姿

※シート①に
記載済

上記アクションプランを誰と、どのように、考えてきましたか？

今までのインタビューを通じて得た「気づき」や「学び」から、即効性をもって、私達が確実に行動に起こすことができることは何かを考えた結果、上記のとおり、取組むアクションを決定した。

5

6. 取り組むアクションの詳細(一歩踏み出すシート) 自治体名: 神奈川県秦野市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人	・10月以降	・情報システム課	・職員ポータルサイトに、担当職員が気軽にイベント等を発信し職員に周知できる環境づくりを整備する。	・現在もイベント等を投稿できる掲示板は存在するが、掲載基準が不明確であり、カテゴリ別になっていないため、情報が煩雑で見づらい。 ・掲載基準や掲載方法等、掲載ルールを「案」としてまとめ、所管課に提案し取組を依頼する。
		・人事課	・人材マネジメント部会の研修としての位置づけや方向性(研修目標や成果等)を確認するとともに、管理職部会への管理職の参加を働きかける。	・市の研修担当と調整し、人材マネジメント部会の研修としてのあり方を定義し、「活動要領」としてまとめる。 ・管理職部会の必要性等説明資料を作成し、人事課へ提案し予算措置等取組を依頼する。
		・市民活動支援課	・市が主催するイベント等において、市民が、気軽に、ボランティアとして参加できる仕組みづくりをする。	・ボランティア保険(市民活動補償)の補償対象の確認や各部署の事業規則等は問題ないか、実際に参加できるイベント等はどの程度あるか、イベント等所管課の意見はどうか等、実情を確認・整理し、仕組みを「案」としてまとめる。 ・所管課へ、各課等の所属長宛に、イベント等で市民ボランティアの募集を積極的に行うように依頼文を出してくださるよう提案し取組を依頼する。
		・広報広聴課	・市民の方が窓口の待ち時間に、気軽に市や地域への困り事等を投稿したり、寄せられたご意見等をみることができる(例えばスーパーのお客様の声のような)掲示スペースを設けたり、「広報はだの」に読者アンケートを設けるという取組を提案する。	・他市町村の類似の取組を調べ参考としたうえで、取組を「案」としてまとめ、主管課である広報広聴課へ取組を提案する。

6

6. 取り組むアクションの詳細(一歩踏み出すシート)

自治体名: 神奈川県秦野市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	・10月以降	・市長(部長等)	・人材マネジメント部会の活動報告とともに、管理職部会への参加について、市長(部長等)にプレゼンを行う。	・人事課や秘書課と充分に検討・調整した上で、市長や幹部層に向けて、ボトムアップでアクションを起こしてみる。
マネ友と		・定期的に、マネ友と取組について情報共有し、知識を拡充させる。	・マネ友のLINEグループを利用して情報共有するとともに、定期的に顔を合わせる機会をつくる。	・定期的に、マネ友と取組について情報共有し、知識を拡充させる。
みんなで	・翌年度以降	・各所管課等	- 職員ポータルサイトに、担当職員が気軽にイベント等を発信し職員に周知できる環境づくりが整備されて、職員の利用が開始される。 - 人材マネジメント部会の研修要領や研修内容を職員に周知し、職員の「対話」を促す。	・1年度、3年後、5年後の組織・人材のありたい姿を実現できるように、活動を継続する。
各自で	・9月以降	・市役所他部署	・市役所他部署のイベント等に自主的に参加してみる。	・参加した上での感想を3人で共有して、どのような取組があれば参加するか等、検討する。

神奈川県秦野市



第8期メンバー

富永 剛 西村 明子 武尾 一興



2019年
4月

5月

7月

10月

2020年
1月

研究会

気づき

取り組み

第1回研究会
(部会とは何か、対話とは、
ダイアログ等)
課題①
(組織の現状を分析①)

第2回研究会
(課題の振り返り、組織の
エピソードインタビュー、
問いづくりワーク等)
課題②
(組織の現状を分析②)

第3回研究会
(人材マネジメントとは何か、
課題の対話実践等)
課題③
(ありたい姿、現状把握、組織変
革に向けたアクションプラン、動
画プレゼン)

第4回研究会
(幹事団との対話)
課題④
(課題③について幹事団からの
フィードバックを受けて修正)

第5回研究会
(課題⑤
ポスターセッション等)
課題⑤
(「この1年の取り組み」(これ
からのこと)のまとめ、ポスター
作成)

今後の取り組み
(実現に向け、関係課と調整)
・職員掲示板への
イベント情報の掲載
・ポランテア募集周知方法
・広報誌への読者アンケート

モヤモヤ

【第1回研究会】

- ・対話の必要性と重要性
- ・組織における対話のイ
メージが湧かない
- ・自分の組織のことを自分
たちがわかっていない
- ・組織の未来にまで考えが
向いていない

【第2回研究会】

- ・秦野で既に実施されている
取り組みがある
(職員(ひと)づくり基本方針等)
- ・人は変えられない、まず自
分が変わる
- ・組織の現状に対する危機感
- ・自分たちができることのイ
メージが湧いていない

【第3回研究会】

- ・対話の重要性を改めて
体感した
- ・自分たちにもできること
があることを知った
- ・立ち位置を変えて考え
ることの重要性
- ・自分たちと経営層との
認識の違いを感じた

【第4回研究会】

- ・アウトプットが弱い
という指摘を受け、
改めて取り組みを見
直す必要性を感じた
- ・自分たちが実施した
取り組みが、明確に
なってきた

課題①、②

「組織の現状を分析」

- ・組織の現状洗い出し
秦野市のヒト、モノ、カネ
について整理
- ・キーパーソンインタビュー
調査結果に関する対話
- ・過去の人マネの取り組み整理

課題③、④

「ありたい姿、現状把握、ア
クションプラン作成」

- ・課題①、②をもとにありたい姿
を描き、現状と比較
- ・アクションプランの作成
- ・キーパーソンインタビュー
- ・過去の人マネの取り組み整理

「アクションプラン
実行！」等

- ・人材マネジメント部会の活動要領の作成
- ・管理職部会への参加を提案
- ・他部署のイベントに自主参加
- ・マネ友との定期的な交流
- ・階層別1部8部職員研修への参加
- ・北川正恭先生との交流会

ありたい姿

～みどり豊かな
暮らしよい都市～
を維持し続ける！

そのために…

- ・共振して、協働する！
- ・本音が言いあえる！
- ・シビックプライド
(郷土愛・市民の誇り)
を持っている！

インシキヤイベント



部会の活動
をポスター
にまとめた

どんぐりん もりりん
※絶賛 Lineスタンプ発売中！



(附属資料5) アクションプラン実行時の提案資料(抜粋)

アクションプランで取り組むとした、
「ウ 部会の取り組みを組織内に周知する」
及び、「エ 管理職部会への参加を提案する」
について、人事課へ提案した資料の抜粋

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 管理職部会への参加について

■人材マネジメント部会とは？

先進的な取組を続けている地方自治体を事例とし、管理型人事システムから経営型人事システムへの移行について検討するもので、本部会への参加を通じて、**各地方自治体で人材マネジメントの中心となる指導者を養成するとともに、実現可能な政策モデルの構築を目指す**ことを目的とする。

■管理職部会参加による組織内の変化

当年参加者の提言を題材に、所属組織内での**組織変革に向けた深い対話**が効果的に実施される。

組織としてのビジョンの共有と実践

各所属長が組織ビジョンを受け止め、自らの言葉で担当組織なりのビジョンに落としこみ、**メンバーの前向きなコミットメントを得ている状態**となり、地域の発展に寄与する組織への**変革シナリオを構築し具現化に向けた実践**が組織内で行われることが期待できる。

■通常部会と管理職部会について

	通常部会	管理職部会
費用	30万円(税別) (1自治体3名での参加)	30万円(税別) (1自治体3名での参加)
時間	1年間を通じて、①5回程度開催の研究会への参加(38時間程度)、②研究活動を行う(30時間程度)	9か月間で、①4回(1回2日間)程度開催の研究会への参加(30時間程度)、②個別指導・コーチング(時間数未定)、③組織改革のための提言をまとめる(40時間程度)
実績	①秦野市職員づくり基本方針の職務能力等で「対話」に言及、②次世代育成アカデミーの開催、③1部と8部合同研修で「対話」を実施 など。	参加実績なし
効果	・通常部会の参加を通じて、組織内の「対話」の醸成と人材育成に関する取組は進んだが、次なる10年の道筋に責任を持つ管理職が部会に参加して組織変革から地域経営までを探究し、通常部会に参加する一般職員と一緒に活動することで、より具体的な実践的な、組織内における「変化」と「成果」を創造することが期待できる。 ・全国の他自治体と広くつながりを持つことができ、施策等取組について担当レベルでの具体的な話が聞きやすい関係を構築することができる。	

■主催

一般社団法人 地域経営推進センター

■会場

東京都中央区日本橋1-4-1 コレド日本橋
早稲田大学日本橋キャンパス

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会
研究会活動要領(案)

令和元年度8期秦野市参加メンバー作成

1 目的

人材マネジメント部会は、先進的な取組を続けている地方自治体を事例とし、管理型人事システムから経営型人事システムへの移行について検討するもので、1年間にわたる本研究会への参加を通じて、各地方自治体で人材マネジメントの中心となる次期指導者を養成するとともに、**実現可能な政策モデルの構築を目指す**ことを目的とする。

そこで、スピーディな政策立案から着実な価値の具現化に至る「組織能力」を高め、実りある真の地域主権の実現を加速するための提言を広く社会に発信していくことを目指し、①「**組織能力**」を形成する、**職員個々人の思考と行動の能力の高め方**、②**各職員・職場の努力を全体の価値創造に統合する組織経営のあり方**、③**これらの深い理解に基づき、実践できる人材群の養成について**、研究を行う場である。本市においては、平成24年度から毎年度、本研究会に参加している。

2 目標

(1) 秦野市職員づくり基本方針における目標の位置付け

本研究会は、「秦野市職員づくり基本方針」(平成27年度から令和2年度まで)における「自己啓発」の「自主研究グループ活動」として位置付け、人事課の支援を得て、希望者が参加するものである。基本方針に定められた、「各職位に求められる役割と能力」について理解し能力開発に努めるとともに、主に「政策形成能力」(対話により導き出した方策を実行する能力等)を高めることを目標とする。

(2) 本研究会における目標の位置付け

経営管理者層の視点に立って組織経営の望ましいやり方を提言し、経営管理者層に広く伝えていくことを目標とする。