令和元年度「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

新潟市　西区役所農政商工課　平賀　恵一
観光・国際交流部観光政策課　山田　亜里紗

１　はじめに

新潟市は、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」という）の創設当初から参加しており、今期で１４期目である。

本稿は、第１４期生である私たちの部会での学びの集大成として執筆するものであり、概ね「これまでの取り組み」と「これからの取り組み」の２章で構成している。なお、執筆した内容については、私たちが後述する「対話」によって導き出した仮説が含まれており、読み手によっては正しくないと思われる可能性があることをあらかじめ断っておく。

２　これまでの取り組み

部会が主催する研究会は期間中５回開催されたが、部会は「研究の場」であるとの言葉通り、各回で様々な課題が与えられ、その課題に取り組むために自主的な研究活動を行った。以降は、部会に関わる活動について、時系列で記述する。

①　第１回研究会（平成３１年４月２３日）

第１回研究会では、部会の目的や目指すところが説明されるとともに、現代社会を取り巻く時代の変化などに講話があった。その中で、これからは仕事の多くをＡＩが代わりに行っていくこと、ＡＩは自動化・分担が得意であるのに対し、チームワークは人にしかできないことを学んだ。

また、課題を解決するための４つのキーワード（図１）と、物事の意味づけを相互に理解しあうための作業である対話（ダイヤログ）の重要性を認識することができた。以降の活動はこの２つを意識して進めることとなる。

第１回研究会終了後に、「自治体組織の現状をあらわすであろう３つの定量的なデータの収集」と「総合計画、総合戦略等の自己考察」、それをもとにした「キーパーソンインタビュー」が第１課題として課された。

立ち位置を変える 自分の目線だけでなく、住民目線・首長目線・人事目線・上司目線など様々な立ち位置から見た場合にどう感じるか考え、行動すること	価値前提で考える 事実を前提としすぎずに「何が求められているか」「どういう状態がよいのか」ありたい姿から逆算し考えること(バックキャスティング)
一人称で捉え語る 「私」を主語とした一人称で物事を捉え、考え、語ること	ドミナントロジックを転換する 思い込みや先入観、固定観念を転換し、従来の枠にとらわれない発想で考えること

（図１）課題解決のための４つのキーワード

②先輩マネ友との対話（令和元年５月１３日）

部会では、部会の過去の参加者と現参加者をマネ友と呼んでいる。新潟市は過去１３期の参加者がマネ友となっており、上記日程において先輩マネ友３人（第１２期の小林氏、第１３期の高野氏、佐藤氏）と対話を行った。第１課題についての検討が主題であり、その結果「人口減少」という社会課題は外せないだろうとの共通認識を持つことができた。

③政策企画部人口減少対策チームとの対話（令和元年５月１６日）

先輩マネ友との対話を踏まえ、政策企画部に設置された人口減少対策チームの課長補佐及び係長と対話を行った。人口減少に対する本市の考え方や、今後の方針・施策などについて教えてもらい、「人口減少」が本市に及ぼす影響が多大であり、**「人口減少」が本市における喫緊の課題**であることの認識を共有することができた。

④第２回研究会（令和元年５月２１日）

第２回研究会では、「問い」をテーマに研究を行った。オープン・クローズクエスチョンのような「問いづくり」の手法や、問い方のテクニックを学んだ。「何を問うか＝何を考えるか」であり、ありたい姿を目指すには何を問いかけるかが重要であることや、第１課題で認識した「組織の課題」の解決法のような正解のないもの（誰も正解を知らないもの）に対しても「問う」ことが重要であることを学んだ。

第２回研究会終了後に、「組織の現状分析」、「現状の根拠（データ等）」「現状の原因」を考察する課題が第２課題として課された。

⑤先輩マネ友との対話（令和元年７月３日）

前回と同様の先輩マネ友と、第２課題について対話を行った。「ネガティブな事象だけでなく本市が優位に立っている事象なども考えるべき」であることや、「新潟市全体の現状を把握するのは非常に難しいため、課単位・係単位のような事象で考えると良い」との認識を共有した。

先輩マネ友との対話を踏まえ、私たちなりの「組織の現状分析」を行い、結果について共有した。

⑥第３回研究会（令和元年７月１７日・１８日）

第３回研究会では、組織の「ありたい姿」「なりたくない姿」について私たちなりに考え、発表するグループワークがあり、今までの研究会における本市の「課題認識」や「現状分析」を踏まえて考えることができた。

また、出馬部会長からは、人材マネジメントの目指すべき姿について講話があり、その中の「行政では１業務につき１担当が多いが、業務のフェーズを分解し、**職員それぞれの強みが生きるように分担することも重要」という話が、のちにストレングスファインダーを選択する大きなヒントとなった。**

部会が「現状の組織課題を解決する実践と学びの場」であることから、第３課題として「所属組織の変革に向けたアクションプラン」の立案と、経営層に向けてプランを提言する場面を想定したプレゼン動画の提出が課された。

⑦先輩マネ友との対話（令和元年７月２９日）

先輩マネ友と、第３課題について対話を行った。第１課題において私たちの共通認識となった本市の課題「人口減少」に着目し、職員数が減る中で業務量が減らない可能性を考慮し、「**職員の業務効率を上げることが重要なのではないか**」、「**業務の効率向上と職員自身の「強み」は密接に関係し**

ているのではないか」、「強みを活かす手段としてストレングスファインダーというツールが有効なのではないか」という仮説に至った。

⑧職員アンケートの実施（令和元年８月２３日～３０日）

⑦で共有した仮説を立証するために、職員にアンケート調査を行うこととした。

本市では、専門性を追求する意欲のある職員に、身につけた専門能力や知識を発揮することができる業務へ積極的に人事配置する「フランチャイズ登録制度がある。職員それぞれの強みを最大限に生かすことができる既設のシステムとしては、この制度が有効であると考えた。フランチャイズ登録は主査から可能なため、私たちはアンケート対象者を職位が主査もしくは副主査にある一般行政職員に絞り、無作為に抽出した１２９名から回答を得た。(アンケートの結果の詳細については、巻末に掲載)。

その結果、８割の職員は「強みを生かせる職場は業務の効率が上がる」と考えており、業務の効率を向上させることと職員の「強み」は関連しているという客観的なデータを得た。また、フランチャイズ登録をしていない職員のうち、２割は「強みがわからないため」と回答、３割は「登録してまでやりたい仕事がない」と回答しており、自らの強みが分かりさえすれば、より積極的・意欲的に業務を行うことができる職員が一定数いることも分かった。

⑨人事課人材育成室との対話（令和元年８月２３日）

職員の強みを活かす具体的な取り組みについて、人事課人材育成室の係長及び担当者と対話を行った。フランチャイズ登録制度の概要や現状、強みを活かした職員配置の考え方について情報を共有することができた。

⑩株式会社アドハウスパブリックとの対話（令和元年８月２７日）

自分の強みや才能を知ることができるツールであるストレングスファインダーを、新潟市内で唯一公式に扱うことができる株式会社アドハウスパブリックを訪問し、関本社長、若林マネージャー及び松田ディレクターと対話を行った。自身の強みを客観的に知ることが業務効率の向上に非常に有効であることや、ストレングスファインダーがキャリアデザインを考える上で非常に信頼できるツールであること、導入に多大なコストがかからないことなどの情報を共有することができた。

⑪「ありたい姿」と「アクションプランの決定」（令和元年９月２日）

第３回研究会後の活動内容を基に検討を続けた結果、以下のとおり、私たちの考える「目指すべきありたい姿」と、私たちが提言すべき「アクションプラン」を作り上げ、認識を共有した。

【目指すべきありたい姿】

（組織）社会状況や経済状況の変化に機敏に対応し、必要なモノに必要な財（予算・人材）を投入できる組織 （人材）自身に課された役割を理解し、課題解決のために自己の強みを最大限に発揮できる人材

【アクションプラン】

キャリアデザイン研修（８年目研修）にストレングスファインダーの導入を提言

同日に、第３課題となるプレゼン動画の撮影を行い、後日部会事務局に提出した（動画撮影の際に用意したプレゼン用資料については、巻末に掲載)。

⑫フィードバック動画の確認（令和元年９月１８日）

提出した動画に対して、出馬部会長及び渋谷幹事の２人がフィードバックをしてくれた動画を確認した。方向性は概ね間違っていないこと、次回の研究会までに内容をブラッシュアップすることで認識を共有した。

⑬総務部長との対話（令和元年１０月１１日）

制作したプレゼン動画を基に、総務部長及び人事課人材育成室の係長との対話を行った。プレゼン内容には一定の評価が得られ、その他、人事当局側の人材配置の考え方や人事のトップとして求める人材像、将来的に導入を検討している人事評価制度などの情報を共有することができた。

⑭対話自治体との対話（令和元年１０月１１日）

部会では、参加する自治体のうち２つ以上を引き合わせ、自主的に対話を促すために「対話自治体」というものを設定している。新潟市の対話自治体は上越市であり、これまでも電子メール等で研究会の課題の相談等を行っていたが、この日は長岡市内の貸会議室に集まり対話を行った。

互いのプレゼン動画と、幹事団によるフィードバック動画を確認し、思ったことを率直に伝えあうことで、互いの自治体が抱えている課題の共通点や、類似点などを共有することができた。

⑮第４回研究会（令和元年１０月２３日）

第４回研究会では、第３課題のプレゼン動画の内容と、幹事団のフィードバック動画を受領した後の行動を発表し、部会幹事や参加自治体との意見交換を行った。自治体ごとに抱えている課題は様々であるが、総じてアクションターゲットとアクションを起こす側の温度差が原因であることが多く、温度差を埋めるための対話が重要であることが認識できた。

第４課題として、部会に関係するこれまでの取り組みとこれからの取り組みについて記載したポスターの制作が課された。

⑯先輩マネ友との対話（令和元年１１月１９日）

先輩マネ友（高野氏、佐藤氏）と対話を行った。新潟市は部会創設当時から参加しているにも関わらず、過去参加者とのつながりが弱いと言われてきたことから、過去の部会参加者とのネットワークを強化したほうが良いだろうという認識で一致した。

⑰ポスター制作（令和２年１月）

第４課題のポスターを制作するための打ち合わせや、写真撮影などを行った。ポスターの数は参加自治体である９８枚が飾られることになるため、いくら内容が良かったり興味深かったりしても見てもらえない可能性がある。いかに見てもらうかを重視して、**視覚的にインパクトのあるポスターを制作することにした**。

完成したポスターは図２のとおりであり、提出期限までに事務局へ送付した。

（図２）私たちが制作したポスター

⑱第５回研究会（令和２年１月３０日・３１日）

第５回研究会では、各自治体が事前課題として提出したポスターを他自治体の職員に紹介し、上位３団体について投票してもらうポスターセッションが行われた。投票の結果、私たちのポスターは２位に選ばれたため、壇上での発表も行った。

狙い通り、他の自治体のポスターと比較してインパクトがあることで多くの人に読んでもらうことができたが、それが結果的に、私たちの取り組み自体にも興味を持ってもらい、多くの人に共感してもらえることにも繋がった。

研究会の最後に、北川顧問や出馬部会長、鬼澤幹事長らから総括が行われた。「部会に卒業はない」という言葉どおり、対話を重視し、時には立ち位置を変えて常に価値前提で物事を考えることは、自治体職員として今後も続けていかなければならないという認識について、今年度参加した私たち２人で共有することができた。

３　これからの取り組み

部会が主催する研究会は終わったが、私たちにはマネ友の一人として今後も新潟市や部会の発展のために研究を続けてゆく使命がある。具体的は以下に掲げる事項である。

①アクションプランの推進

私たちの考案したアクションプランを推進していくこと。ストレングスファインダーという非常に効果的で優れたツールを、まだ受講したことがない人に勧めたり、すでに受講したことのある人と互いの強みを共有し合ったりするなど、ストレングスファインダーが新潟市に根付くような草の根的な活動から進めたい。

②部会的思考の継続、共有

部会によって身に着けることができた対話の仕方や、４つのキーワードに代表される考え方を、引き続き業務の遂行に活かすとともに、部会に参加したことのない職員などにも、物事の意味づけを確認するための一つの良い方法として共有していきたい。

③マネ友とのネットワーク継続、強化

部会に参加することで得られた他自治体職員とのネットワークや、新潟市の過去参加者の繋がりを維持し、さらに様々な価値観や立場から話し合える「対話」の相手として連携を深めることで、このつながり自体も強化させていきたい。

以上に記載した取り組みを進めるとともに、大切なことを学ぶ機会を与えてくれた部会に恩返しするため、マネ友として次年度以降の部会に何らかの形で携わっていきたいと思う。

４　付記

付記として、部会に参加してみての自らの気づきや変化など、参加者個々の想いを記載する。

①平賀　恵一

「研修として東京都内に年数回行くことができる。」部会の申し込み動機の一番大きい部分が、そんな邪なものであったことは今思うと恥ずかしい。そして、その邪な思いは、第１回目の研究会に参加した日から脆くも崩れ去る。「こんなキツイ研修だって知っていたら申し込んでいなかったのに」そんな風に思っても後悔先に立たず、もう始まってしまっていたのだ。

正直今まで多くの研修やセミナーに参加し、色々な知見を得ていたし、どんな研修にでも適応できる自信があった。しかしながら、今まで何も疑問も持たずにしていた「会話（対話）」というプロセスに、ここまで真摯に取り組んだ研修やセミナーがあったであろうか。内容については本論に記載されているとおりだが、対話のプロセスや重要性について初心に立ち返って考えることで、相手の真意を理解することができる。文章にすれば簡単なことに感じるが実際はそんなに甘くない。「対話」とは、自分の思い込みや先入観に囚われず、相手やさらに他者の立場に立って行うべきもので、一朝一夕で身につくようなものではない。勢いだけで突っ走ってきた私には、今までの「対話」はイコール自己主張でしかなかった。

部会は、「対話」のトレーニングがメインで、むしろすべてだと言っても良い。全５回の部会だけでなく、部会の課題に対応するために数多くの「対話」をこなすことになった。おかげで、相手の立場に立って考えることが少しずつ出来てきた実感がある。また、少なからず自分の先入観を押し付けるような「対話」をすることはなくなった気がする。これが、部会に参加してみての一番の成長であり、部会で得られた最も重要なものなのではないだろうか。「対話」が筋トレに例えられたように、継続することで自分の力になったに違いない。

部会の終盤では、とても貴重な機会が与えられた。参加する全自治体のマネ友の前で、自分たちのアクションプランを発表するというものだ。発表者の選考には、各自治体が制作するポスターがカギになる。ここで、私は一つの実験をすることにした。「行政職員は文章を作ることには非常に長けているが、魅せる書類を作ることに慣れていない。魅せ方にこだわり、インパクトがあれば、ポスターを見てもらえる。そうすれば、間違いなく発表者になる。」その思惑どおり、私たちは発表者になることができ、この貴重な機会を得ることができた。部会に参加し、「対話」のトレーニングを積むことで、物事を多方面から見ることができた結果、自分自身にも少し自信がついた結果だったのだろう。漫然と参加していたセミナーや研修では、きっとこんな経験もチャレンジもできなかっ

たし、しなかっただろうと思う。

稚拙な文章ながら、部会に参加してみての私なりの気づきや想いを述べた。最初の動機は不純だったかもしれないが、そんな人でさえも成長させるに十二分な影響力を部会は持っている。部会で学んだことのすべてを、今後の業務に活かし、「対話」のトレーニングに精進していきたいと思う。

②山田　亜里紗

１年間、常に現実と理想との間で葛藤していた気がする。最初の研究会で、「ありたい姿を描き、逆算して考える」「自分が一歩ずつ変えていく」と教わったが、研究会が終わって日常に戻ると、多忙のため対話の少ない職場、やらされ感や疲弊感の多い業務など、とても理想とは程遠い現実が目の前に横たわっていた。

課題の「自治体の現状把握」についても、調べれば調べるほど新潟市の悪いところが目についてしまい、人口減少、税収の低下などといった暗いキーワードばかり出てきたり、「自組織に変革を！」と言われても、組織の大きい新潟市には難しいのではないか？と消極的に考えてしまうこともあった。

それが２回、３回と研究会を重ねていき、様々な自治体の職員と対話をする中で、新潟市が恵まれていることを知ることがたくさんあった。例えば、人材育成室が設置されていること、フランチャイズ制度が導入されていること。職員研修の手厚さや、人事課が課題に協力してくれること（人事課に疎ましく思われている、という自治体も多かった）。新潟市と比べて他の自治体は規模が小さいことも背景としてあるが、入庁以来当たり前だと思っていたことが、何一つ当たり前ではないことを知った。

また、最後の研究会では、（平賀さんの才能とセンスと努力のおかげで）多くの自治体職員に私たちのアクションを知ってもらう機会を頂き、その結果またさらに多くの対話ができた。「自分なんて」「新潟市なんて」と思いがちだったが、自分の中には誇るべきことが多くあることを知ることができた。

また、幹事団や、多くの自治体職員と知り合うことができたことも、非常に大きな財産となった。普段石を投げられがち（と私が思っている）行政職員を、ここまで理解し、勇気づけ、変わってほしいと熱のある講話をしてくれた幹事団や、研究会を通して知り合った全国のマネ友など、「全国に仲間がいる」と思うと、何か具体的に頼ることがなかったとしても、心の支えができた気がした。

それでもやはり、研究会から現実に戻ると、変えられない現実も多く、くじけそうになることも多かった。そうして迎えた最後の研究会の鬼丸氏の講演で、「微力と無力は違う。０と１は全然違う」「すべての変化は必ず一人から始まる」「嫌なことや人の方が、刺激が強いから目がいってしまうが、いいことの方が、いい人の方がこの世には多い。そこに目を向けることが変わることへの第一歩」という言葉を頂き、自分の目指すべき方向が１年かけてやっと見えた気がした。今までは理想を高く持ちすぎていて、届かない部分だけを見て苦しんでいた。しかし、理想とのギャップに絶望して何もしないよりは、小さなことでもいいから変化を起こした方が絶対にいい。そして、自分は無力だ、とは思わずに、今ある環境や自分の能力をありがたく受け止め、それを最大限生かしていった方がいいと思った。

せっかく貴重な研究会に参加させていただいたのだから、新潟市がよりよい組織になるように、本当に微力ながら自分の周りから変化を起こしていきたいと思う。最後に、研究会に派遣して下さった人事課人材育成室をはじめ、自分の所属の皆に感謝を申し上げ、論文を終えたいと思う。

5　巻末（資料）

①職員アンケート結果

強み（調書・秀でている特性やスキル）に関するアンケート

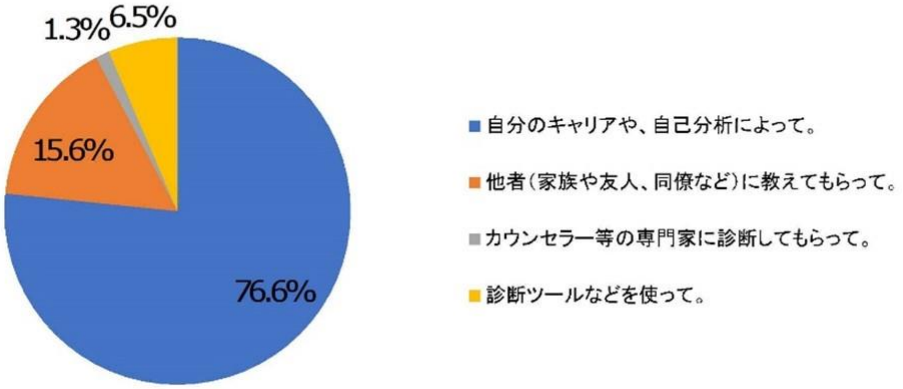
アンケート対象	主査以下の職員（市長部局）から無作為で抽出				
依頼者数（人）	207	回答者数（人）	125	回答率	60.39%

設問1　自分の強みを理解していますか？

回答	自分の強みを理解している	77人	61.6%
	自分の強みを理解していない、自分の強みが分らない	48人	38.4%

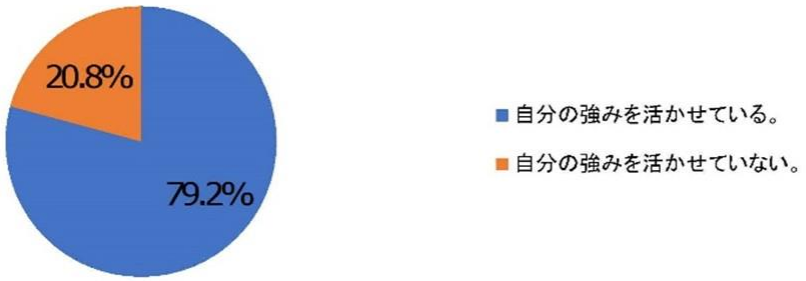
設問1-2　自分の強みはどう やって知りましたか？
（ ※設問1で「 理解している」と答えた人のみ回答）

回答	自分のキャリアや、自己分析によって。	59人	76.6%
	他者（ 家族や友人、同僚など） に教えてもらって。	12人	15.6%
	カウンセラー等の専門家に診断してもらって。	1人	1.3%
	診断ツールなどを使って。	5人	6.5%



設問1-3　自分の強みを今の職場で活かせていますか？
（ ※設問1で「 理解している」と答えた人のみ回答）

回答	自分の強みを活かせている。	61人	79.2%
	自分の強みを活かせていない。	16人	20.8%



設問1-2 自分の強みを理解したいと思いますか？
（ ※設問1で「 理解していない」と答えた人のみ回答）

回答	自分の強みを理解したい（ 知りたい） と思う 。	43人	89.6%
	自分の強みを理解したい（ 知りたい） と思わない。	5人	10.4%

設問1-4 自分の強みを活かせる職場は、業務効率が上がると思いますか？
（ ※直前の設問1-2で「 自分の強みを理解したいと思わない」と答えた人以外が回答）

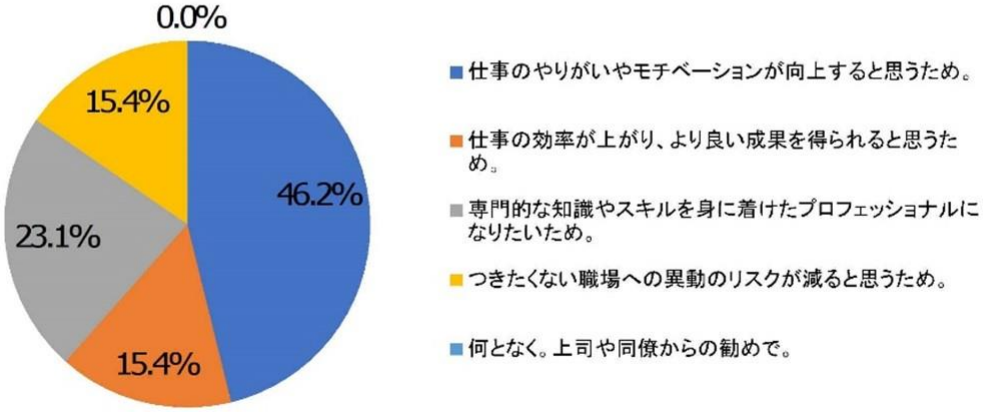
回答	業務の効率はあがると思う 。	101人	84.2%
	業務の効率にはあまり影響がないと思う 。	19人	15.8%

設問2 「 フランチャイズ制度に基づく 人事制度」に定めるフランチャイズ登録をし ていますか？

回答	フランチャイズ登録し ている。登録したいと思う 。	26人	20.8%
	フランチャイズ登録し ていない。登録し たいと思わない。	99人	79.2%

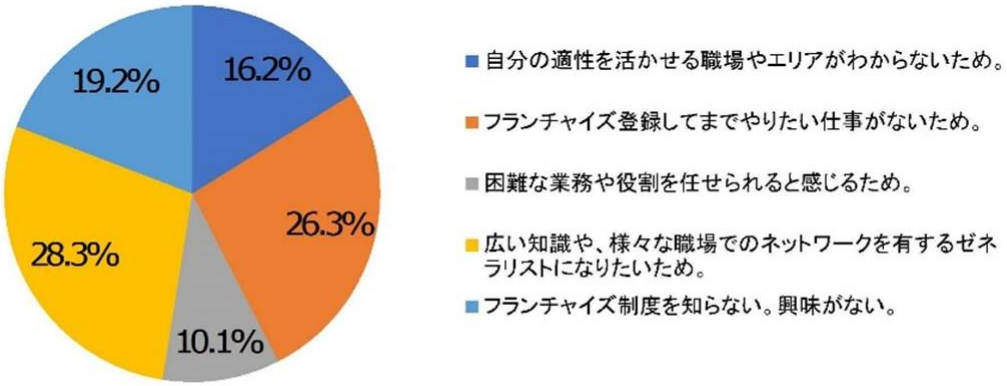
設問2-2 フランチャイズ登録している（または、登録したいと思う）のはなぜですか？
（※設問2で「登録している。登録したいと思う。」と答えた人のみ回答）

回答	仕事のやりがいやモチベーションが向上すると思うため。	12人	46.2%
	仕事の効率が上がり、より良い成果を得られると思うため。	4人	15.4%
	専門的な知識やスキルを身に着けたプロフェッショナルになりたいため。	6人	23.1%
	つきたくない職場への異動のリスクが減ると思うため。	4人	15.4%
	何となく。上司や同僚からの勧めで。	0人	0.0%



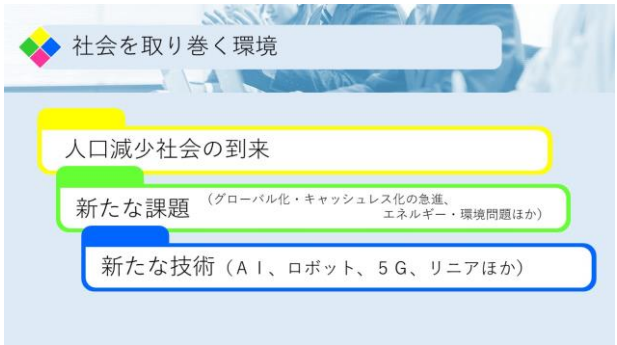
設問2-2 フランチャイズ登録していない（または、登録したいと思わない）のはなぜですか？
（※設問2で「登録していない。登録したいと思わない。」と答えた人のみ回答）

回答	自分の適性を活かせる職場やエリアがわからないため。	16人	16.2%
	フランチャイズ登録してまでやりたい仕事がないため。	26人	26.3%
	困難な業務や役割を任せられると感じるため。	10人	10.1%
	広い知識や、様々な職場でのネットワークを有するゼネラリストにな	28人	28.3%
	フランチャイズ制度を知らない。興味がない。	19人	19.2%

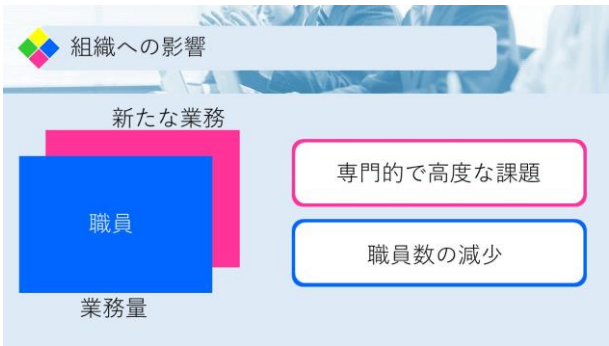


②動画撮影用プレゼン用資料

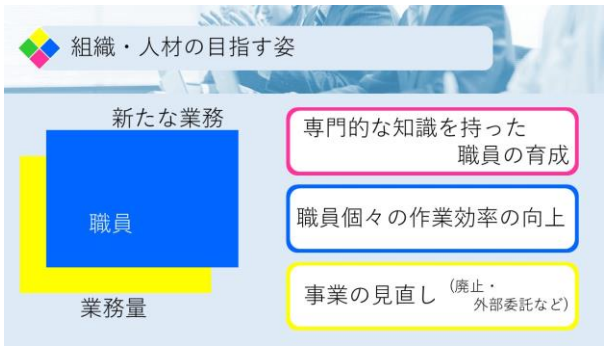
スライド１



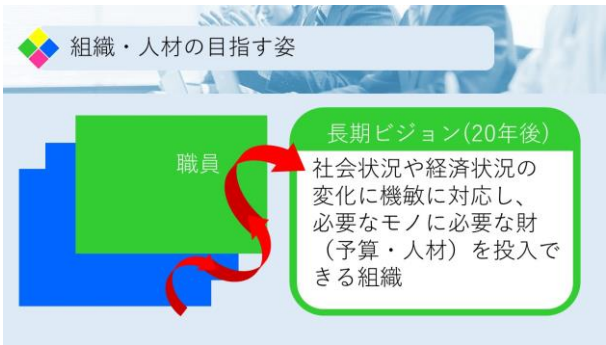
スライド２



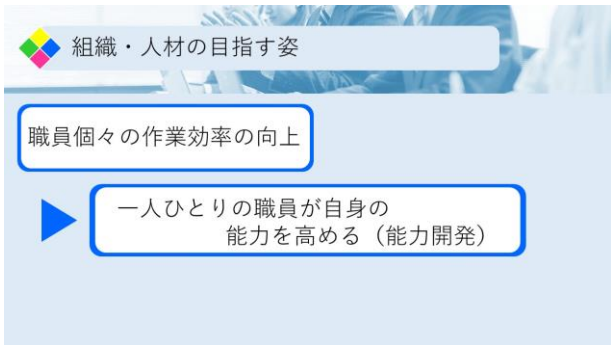
スライド３



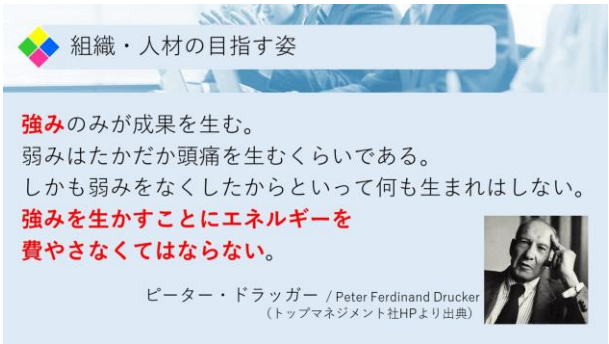
スライド４



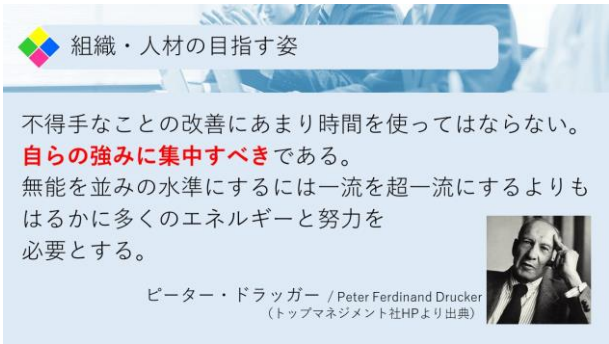
スライド５



スライド６

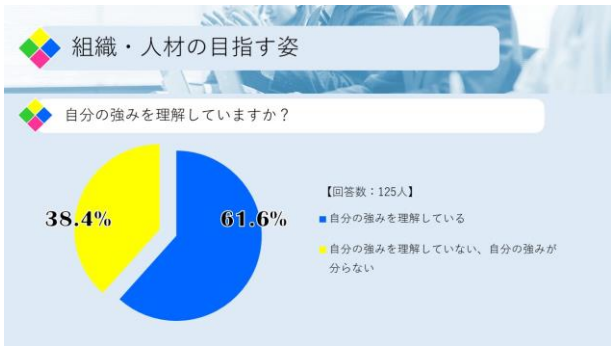


スライド７

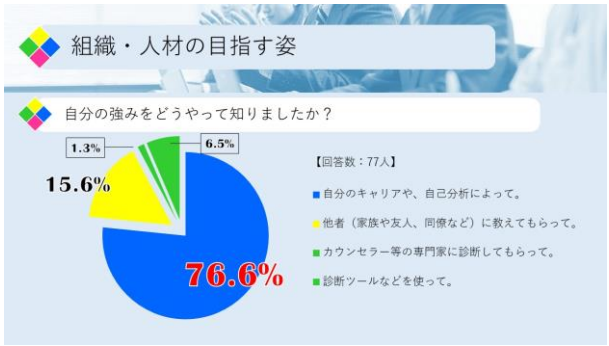


スライド８

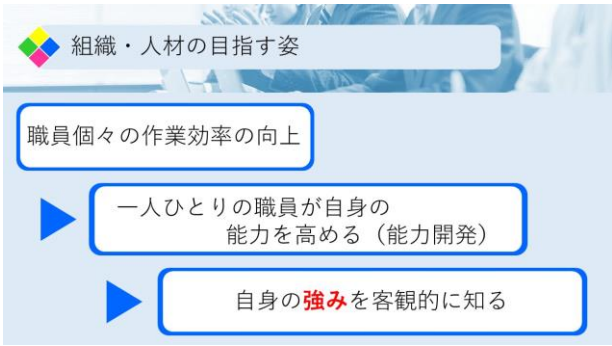
スライド９



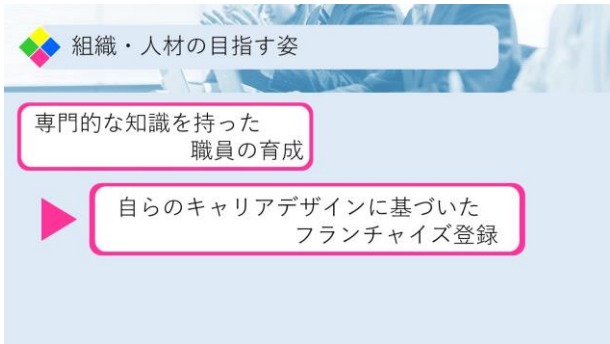
スライド１０



スライド１１

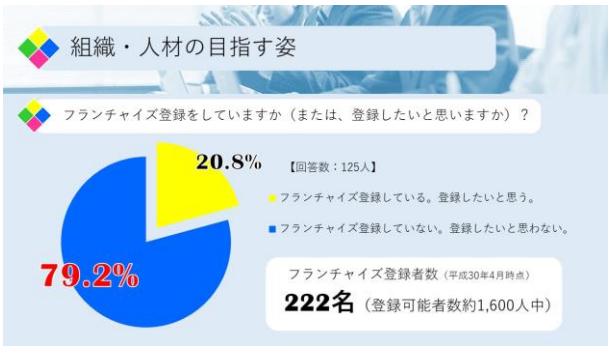


スライド１２

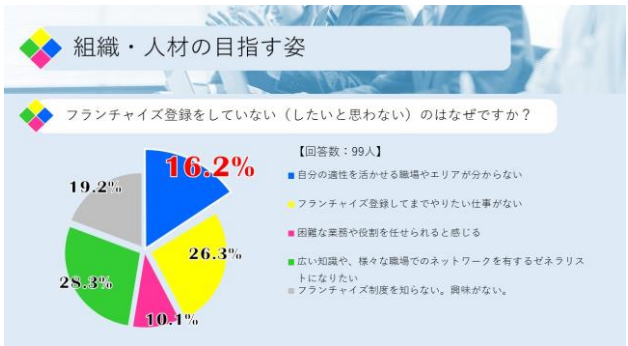


スライド１３

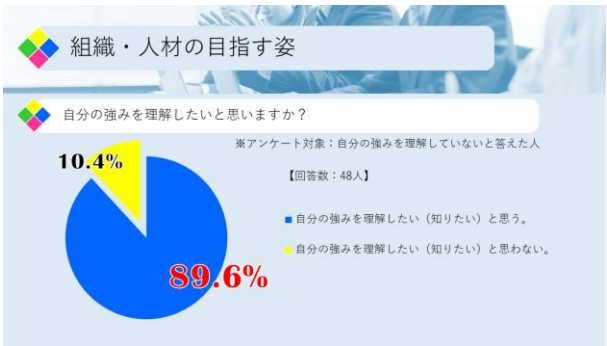
スライド１４



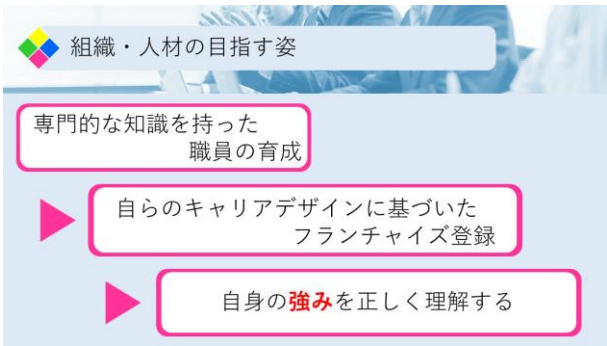
スライド１５



スライド１６

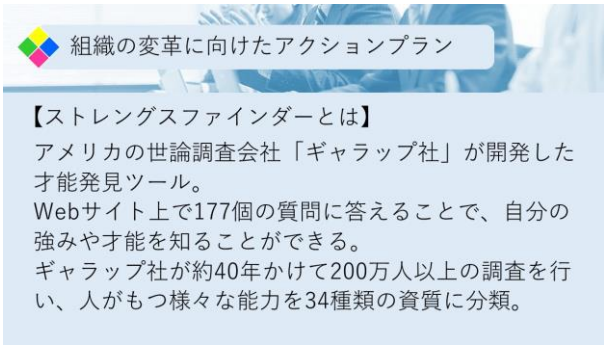


スライド１７

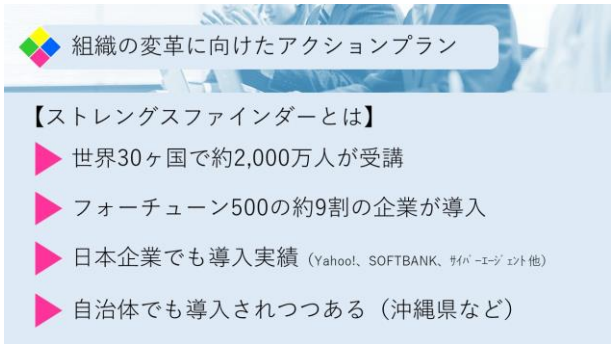


スライド１８

スライド１９



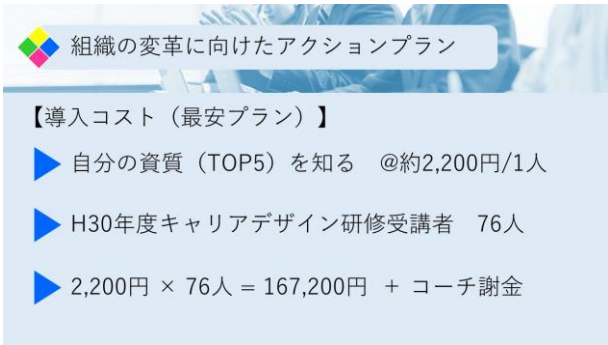
スライド２０



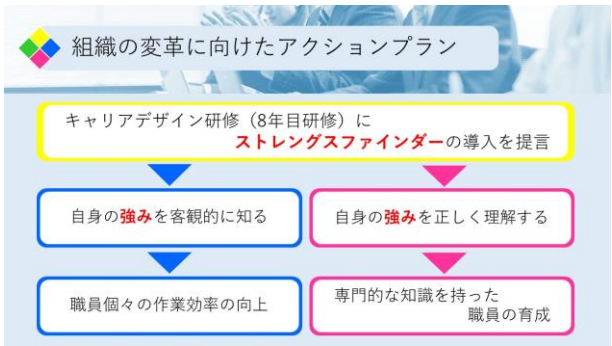
スライド２１

スライド２２

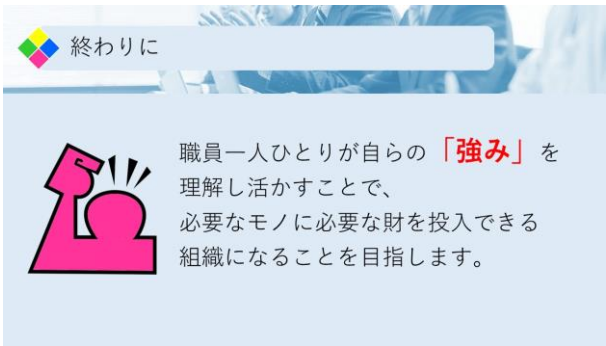
スライド２３



スライド２４



スライド２５



スライド２６