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

上越市共同論文

～「キョウドウ」に向けた私たちの取組～

令和２年３月 16 日

上越市　第２期生

行政改革推進課　松岡　裕子

観光交流推進課　見波　大輔

税務課　山田　咲絵

目次

はじめに……1

第1章　部会の参加概要……1

⑴　第1回（平成31年4月23日）……1

⑵　第2回（令和元年5月21日）……1

⑶　第3回（令和元年7月17日・18日）……2

⑷　第4回（令和元年10月16日）……2

⑸　第5回（令和2年1月30日・31日）……2

第2章　私たちの目指すありたい姿……3

⑴　20年後の地域・組織・人材のありたい姿……3

⑵　3人の対話の中での気づき……3

⑶　たくさんの人たちとの対話の中での気づき……3

⑷　ありたい姿を考える，対話する中での学び……4

第3章　組織・人材の現状把握……4

⑴　現状把握……4

⑵　現状把握の深堀……4

第4章　アクションプランの検討……5

⑴　3人で考えたアクションプラン……5

⑵　幹事による評価……6

⑶　幹事による評価を受けて再度検討したアクションプラン……6

⑷　第4回部会での対話……7

⑸　第4回部会終了後の対話……7

第5章　アクションプランの実行……7

⑴　対話研修……7

⑵　部課長級研修……9

⑶　個々の取組……10

第6章　今後の展望……11

終わりに（附記）……12

はじめに

上越市は，本州の日本海側のほぼ中央，新潟県の南西部に位置している．平成 17 年に 14 市町村が合併し，21 万都市となった．面積は 973.89 平方キロメートル，人口は 191,197 人（令和 2 年 1 月 1 日時点）である．

古くから交通の要衝として栄えたが，現在も重要港湾である直江津港や北陸自動車道，上信越自動車道のほか，えちごトキめき鉄道妙高はねうまライン，日本海ひすいライン，JR 信越本線，ほくほく線などを有している．

さらに，平成 27 年 3 月には北陸新幹線が金沢まで延伸したほか，上越魚沼地域振興快速道路などのプロジェクトが進行するなど，三大都市圏とほぼ等距離に位置する中で陸・海の交通ネットワークが整った有数の地方都市である．

四季の変化がはっきりしており，冬期に降水量が多く快晴日数が少ない典型的な日本海型であるが，令和を迎えてはじめての冬は稀にみる小雪であった．春には観桜会，夏は蓮まつり，秋は紅葉，冬は灯の回廊などのイベントが開催され，賑わいをみせている．

また，名将・上杉謙信公のふるさとでもあり，上越市を全国に PR するための応援隊として「上越忠義隊けんけんず」も日々奮闘中である．

上越市の市章は「上」を草書体であらわした若葉を思わせる形であり，これは，新しい日本海時代に向かって限りない発展を表現したものである．

さらに，まちづくりの総合的な指針である第 6 次総合計画に掲げる，将来都市像「すこやかなまち～人と地域が輝く上越～」の実現に向けて，まちづくりを推進している．

さて，私たちが上越市の第 2 期生として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．）に参加してから，約 1 年が経とうとしている．

所属が異なるメンバーで，今までの経験や知識を共有しながら，上越市のありたい姿について，様々な職員を巻き込みながら何度も対話を重ねてきた．

今後，更なる人口減少や財政収支の不均衡という課題を抱える一方，社会の多様化は進んでいく．市として柔軟に対応していくためには，部局の連携を深め，対話を重ねることで，「最適解（精度の高い仮説）」を創り上げていくことが必要である．

部会は，個人のスキルアップ研修ではなく，今後，様々な変化に対応していくための組織変革のきっかけとなる研究会として位置付けられている．このことを念頭におき，私たちが部会で学んだことや考えてきたことを組織の中で活かせるよう，取組の経過などを本稿にまとめた．

第 1 章　部会の参加概要

⑴　第 1 回（平成 31 年 4 月 23 日）

⒜ 内容

部会の目的を含め，全体のオリエンテーションを実施した．また，「対話（ダイアログ）」の重要性について学び，これまでの個人や組織の取組を振り返り，今後の展望などをテーマとしながら，他自治体職員とワールドカフェにより対話を行った．

次回までの課題として，自身の市や組織の人口・年齢構成といった客観的データの収集や，総合計画をはじめとした主要計画を読み込むことに加え，キーパーソンインタビューなどを通じて，組織が目指す将来像の分析を行うこととされた．

⒝ 気づき

ドミナントロジックにとらわれず，発言だけでは察知しづらい部分を「対話」によって探ることで，相互理解を深められることを学んだ．さらに，誰も正解が分からない時代を生きているからこそ，これからの時代は，正解を当てる，教えてもらう，ということではなく，様々な人との「対話」により，最も適した答え（最適解）を創り上げていく必要があることに気づいた．

⑵　第 2 回（令和元年 5 月 21 日）

⒜ 内容

第 1 回目の課題の内容や結果，プロセスなどについて，他自治体職員と対話を繰り返しながら，振り返りを行った．また，「問い」の重要性と「問い」づくりの手法について，ブレーンストーミングをしながら付箋に書き出し，そこから「オープンクエスチョン」「クローズド・クエスチョン」に整理するなどのワークショップを実施した．

次回までの課題として，インタビューやデータ・資料の読み込み，職場の観察などにより，組織の現状について分析し，仮説を立てることとされた．

⒝ 気づき

組織の課題を「解く」ためには，たくさんの「問い」が必要であること，また，「問い」は思考や対話の出発点であり，相手，あるいは自分に対して，何をどのように問いかけるかによって議論の方向性が変わってくることに気づいた．

また，人の学習スタイルには「活動家」「想像的観察者」「実用主義者」「理論家」の 4 つのタイプがあり，相手のタイプに応じてアプローチの仕方を変えることで，考え方や意見等が受け入れてもらいやすくなることを学んだ．

さらに，ブレーンストーミングによりアイデアや意見を膨らませ，それを収斂させていくという手法は，ワークショップや組織内の会議等でも実践できると感じた．

⑶　第３回（令和元年７月17日・18日）

(a) 内容

部会に参加している全国の自治体が初めて一堂に集まり，北川顧問と出馬部会長の講演を聞いた．その後，３グループに分かれ，各幹事から講話を聞くとともに，個人ワークとして，自身の業務経験を振り返りながら地域や組織のビジョンを考えた上で，他自治体職員と対話を行った．

次回までの課題として，ありたい姿から考える「バックキャスト」の手法により，地域・組織・人材のありたい姿（20，5，3，1 年後）と，ありたい姿へ向かうためのアクションプラン（シナリオ）を考え，そのプレゼンを動画で提出することとされた．

(b) 気づき

全国の自治体職員との対話により，組織の課題や悩みなどを共有することができ，マネ友同士のつながりの大切さを改めて感じた．また，加留部幹事の講話の中で，「『できるわけないだろう』という否定の意味が，区切ることによって『できる！わけないだろう！』と肯定の意味に変わる」との話があり，見方，視点，立ち位置などを少し変えることで，考え方が大きく変わるかもしれないことに気づいた．さらに，伊藤幹事の講話では，「『ビジョン』は，作る過程に関わることによって共感されるものになる．その過程で地域の『ビジョン』を語り合う（対話する）中で，『気づき』が生まれ，固まっていく」との話があり，非常に共感した．

⑷　第４回（令和元年10月16日）

(a) 内容

私たちが提出したプレゼン動画に対し，第４回部会前に幹事団からフィードバック動画が届いた．この動画により受けた指摘を踏まえ，アクションプランの修正を行った．そして，部会当日，修正したアクションプランをもって，加留部幹事，丸本幹事，さらに厚木市，新潟県，大町市，東御市のマネ友と対話を行った．また，鬼澤部屋なる個室において，鬼澤幹事長と対話した．

次回までの課題として，これまでの取組を時系列でポスターにまとめることとされた．

(b) 気づき

アクションプランを立てるだけではなく，それを実行し，組織を変えるための一歩を踏み出している自治体があることを知った．一歩を踏み出すことにためらいを感じていた中，実際に動き出している自治体から勇気をもらい，自分たちも前に進んでいこうと思えた．

また，対話を定着させることが目的ではなく，対話をしながら市のありたい姿について考え，取り組むことが求められていることを再認識した．

⑸　第５回（令和２年１月30日・31日）

(a) 内容

各自治体が作成した，今までとこれからの取組をまとめたポスターを会場に掲示し，ポスターセッションを行った．各自治体職員から話を聞き，参加者の投票により，上位３自治体を選出した．そして，選ばれた武蔵野市，新潟市，川崎市の職員が壇上にあがり，幹事と公開対話を行った．

また，NPO 法人テラルネッサンスの鬼丸氏の講演のほか，3 グループに分かれ，他自治体職員との対話によってこの 1 年を振り返るとともに，北川顧問，出馬部会長や鬼澤幹事長，他各幹事から今後に向けた激励の言葉をいただいた．

(b) 気づき

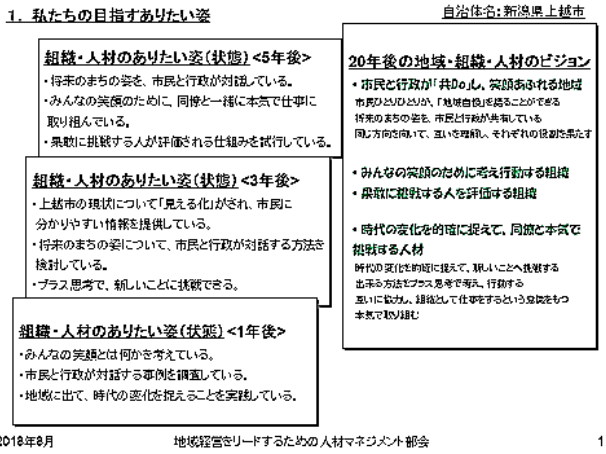
ポスターセッションにより他自治体の取組を聞きながら，私たちにはない視点による現状分析の手法やアクション等があり，非常に参考になった．また，投票では全自治体中 9 位となり，「行動力」を評価いただいたコメントが多く，嬉しさが込み上げた．さらに，鬼丸氏の講演では，紛争に関する事実を交えながら，自分にできることから始めることの大切さについて学び，「微力ではあるが，無力ではない」という言葉を胸に今後も行動していこうと決意した．

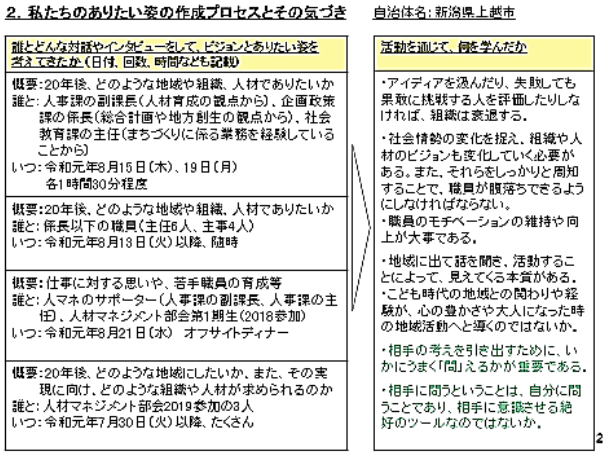
第 2 章　私たちの目指すありたい姿

(1)　20 年後の地域・組織・人材のありたい姿

第 3 回部会で学んだバックキャストの手法により検討した「20 年後の地域・組織・人材のビジョン」は，次のとおりである．

○市民と行政が「共 DO」し，笑顔あふれる地域
・市民ひとりひとりが，「地域自慢」を語ることができる
・将来のまちの姿を，市民と行政が共有している
・同じ方向を向いて，互いを理解し，それぞれの役割を果たす
○みんなの笑顔のために考え行動する組織
○果敢に挑戦する人を評価する組織
○時代の変化を的確に捉えて，同僚と本気で挑戦する人材
・時代の変化を的確に捉えて，新しいことへ挑戦する
・出来る方法をプラス思考で考え，行動する
・互いに協力し，組織として仕事をするという意識をもつ
・本気で取り組む





(2)　3 人の対話の中での気づき

20 年後の地域・組織・人材ビジョンを考えるに当たり，まずは一人一人が 20 年後，5 年後，3 年後，1 年後のありたい姿を考えた．そして，各自が考えたこと，気づいたこと，思ったことについて 3 人で対話を重ね，ありたい姿を導き出した．

対話により 3 人が共感した考え方は，20 年後の地域・組織・人材ビジョンをバラバラに考えるのではなく，はじめに 20 年後の「ありたい地域」を思い描き，そこに向かうためには「どのような組織であるべきか」を考え，そのような組織になるために「どのような人材が必要か」を考えるというものだった．

また，20 年後のビジョンにある「地域」という言葉が，5 年後，3 年後，1 年後のありたい姿に入っていないのは，1 年や 5 年という短い時間で地域がつくられるものではないからだという気づきがあった．

さらに，一般的に「協働」と表現される言葉は，「協力して働く」という意味であるが，実際は，行政から市民に対し体のいい仕事の押し付けとなっているのでは，という感覚が否めなかった．そこで，これからは，行政と市民が共に動き，地域をつくっていきたいという思いを込めて，「共 DO」という言葉を造語した．

(3)　たくさんの人たちとの対話の中での気づき

3 人で考えたありたい姿の裏付けを得るべく，総合計画や地方創生，人材育成を担当する副課長や係長，地域づくりに係る業務経験の豊富な主任と対話を行った．

計画や人材育成担当者との対話では，社会情勢の変化を捉え，組織や人材のビジョンも変化していく必要があるとの話があった．また，ビジョンをしっかり周知し，職員が腹落ちできるようにしなければならないことや，職員のモチベーションの維持や向上が大事だとの話もあり，3 人の考えが裏付けられた．

また，地域づくりの担当者との対話では，地域に入って話を聞き，活動することで，見えてくる本質があるという話があった．幼少期における地域との関わりや経験が心の豊かさを育み，大人になった時の地域活動へつな

がるのではないか，という自身の経験を踏まえた話を聞くことができ，重みを感じた．

さらに，20 年後には市役所を背負うであろう，40 歳未満の主任・主事級の職員とも対話を行った．その際，自ら考え提案する人材や，前向きに仕事を動かす人材が必要であるとの話があった．また，地域のリーダーだけではなく，可能な範囲での支援者や協力者など，持続的に活動ができる人材が求められることや，アイデアを持っている人材を尊重する組織にしていかなければならないなど，対話をした職員一人一人が自分事として捉えながら，20 年後のありたい姿を語ってくれた．

⑷　ありたい姿を考える，対話する中での学び

業務として計画を策定するなど，数年先のことを考える機会がなければ，20 年後どころか 5 年後，10 年後を考えて仕事をすることはない，というのが，おそらく実情である．そして，バックキャストで物事を考えることにも慣れていなかったため，「ありたい姿を考える」という課題はとても難しく感じた．

また，ありたい姿を本気で考えると，多くの時間を要するが，たくさんの人と対話することで，新たな視点や広い視野での考えに気づかされることも多く，改めて対話の必要性や重要性を理解することができた．

さらに，相手の考えを引き出すために，いかにうまく問えるか，そして，相手に問うことは正に，自分に問うことと同じであり，物事について相手に意識させる絶好のツールだと気づいた．

主任・主事級の職員との対話では，土地柄なのか，普段は多くを語らないが，市の将来や仕事に対する熱意，思いを一人一人がしっかりと持っており，ポテンシャルの高い職員が多いことに気づいた．それが心強くもあり，嬉しくもあった．

第 3 章　組織・人材の現状把握

⑴　現状把握

20 年後のありたい姿に向け，どのような課題があるのかを整理する必要がある．まずは現状を把握するため，第 6 次総合計画や人材育成方針等を読み込み，計画の方針や統計データを確認するとともに，キーパーソンインタビューで得た証言や過去の出来事から，組織の現状を分析した．

主要計画を踏まえ，キーパーソンインタビューを行った結果，「今後，多様な社会状況から生じる新しい行政需要に対応できない組織となる恐れがある」という 1 つの仮説を導き出した．その理由は，次のとおりである．

・「ビジョン」が共有されていない
・自分の仕事の本質を意識していない
・マイナス評価の風土・風潮がある

⑵　現状把握の深堀

⒜「ビジョン」が共有されていない

総合計画をはじめ，定員適正化計画や行政改革推進計画，財政計画がリンクする仕組みが確立したものの，市政運営の全体目標（ビジョン）や計画について，職員一人一人に共有されていないのではないかと考えた．

各部局の係長・主任・主事級の職員 30 人を対象に，6 月に聞き取り調査を実施した際，「総合計画に記載されている施策と自身の業務の関係について説明できるか」との問いに対し，「できる」と回答した職員は，係長 80%，主任 60%，主事 40%という結果であった．これは，係長以上は計画策定時や予算要求時に主要計画を確認する機会があるが，主任以下の職員については確認する機会が少なく，また，計画をよく知らない場合でも業務を遂行できることから，ビジョンが自分事となりにくいと考えられる．　図－1

○：説明できる　×：説明できない

部	課	役職		
		係長	主任	主事
総務管理部	人事課	○		
	総務管理課		○	×
企画政策部	交通政策課	○		×
	企画政策課		×	
財務部	税務課	×		×
	財政課		○	
防災危機管理部	危機管理課	○	×	
	市民安全課			○
自治・市民環境部	生活環境課	○		
	自治・地域振興課		○	
	環境保全課			○
健康福祉部	高齢者支援課	×		
	福祉課		○	
	こども課			×
産業観光交流部	産業政策課	○		○
	産業立地課		○	
農林水産部	農政課	○	○	
	農村振興課			○
都市整備部	建築住宅課	○	×	
	生活排水対策課			×
教育委員会	教育総務課	○		×
	学校教育課		×	
計		8人	6人	4人

図－1　ビジョンと業務の関係性説明調査

また，4 月に，自主研修と位置づけて実施した総合計画等の市民向け説明会に参加した職員が，約 60 人であったことも 1 つの根拠としている．自主研修とした場合，

仕事に対して意欲的かつ時間に余裕のある職員のみの参加となる傾向があり，仕事に対する意欲や計画への関心が低い職員については，ビジョンを理解する機会が少ないと考えられる．

さらに，主要計画を所管する企画政策課，人事課，財政課の副課長をキーパーソンとしてインタビューを行った．その中で，自身の業務が総合計画のどの政策・施策・柱に位置付けられているかを認識している職員が少ないことや，計画を確認する時間や余裕がないこと，また，上司等から計画を確認するよう指導がないことも要因となっているのではないかとの話を聞いた．

(b) 自分の仕事の本質を意識していない

「本質」を理解しないまま業務を行うことにより，「仕事」ではなく「作業」となり，不適切事務の一因となっているのではないかと考えた．

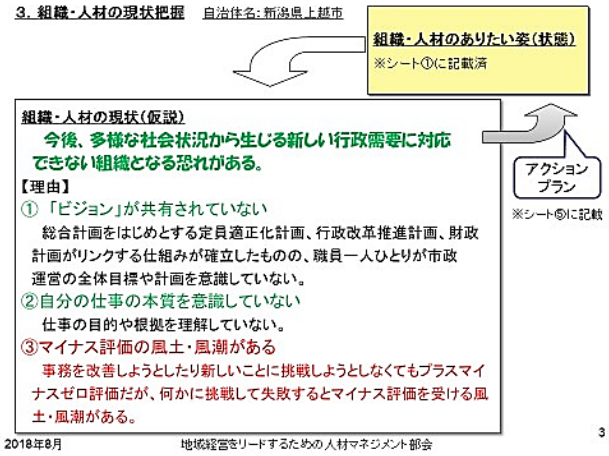
インタビューの中で，仕事の目的や根拠を理解していない職員がいることや，過去の書類の確認により業務ができてしまうこと，また，業務の優先順位や時間の制限から前例踏襲することが多いのではないか，という意見があった．仕事をする上で，どの根拠に基づいて業務を行っているのかを理解していなければ，応用がきかず，不適切な事務につながるおそれがある．

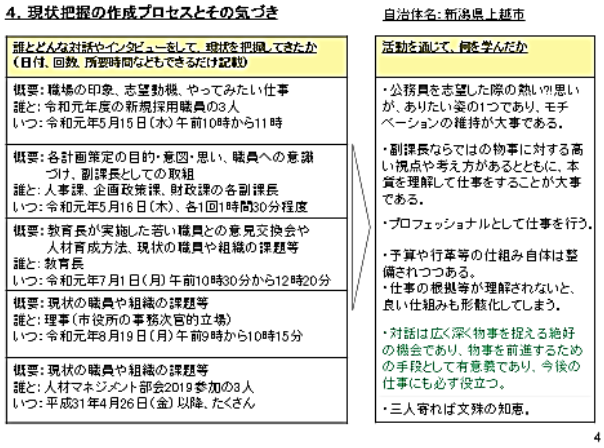
(c) マイナス評価の風土・風潮がある

業務の改善や新たな挑戦をせずともプラスマイナスゼロ評価となるが，何かに挑戦して失敗した場合，マイナス評価を受ける風土・風潮があるではないかと考えた．

例えば，ハローワーク上越管内の外国人労働者は，平成 29 年 10 月末時点で 555 人であったが，平成 30 年 10 月末時点では 862 人と増加しており，当市においても外国人の人口が増加していることが分かる．このような中，外国人市民への情報提供や相談対応が行うことができるよう，庁内で外国語に対応可能な職員を把握しているほか，翻訳アプリを搭載したタブレットの利用を平成 31 年 4 月から試験的に開始している．外国人人口の増加に伴い，徐々に窓口対応等での多言語対応の必要性に迫られている状況の中，変化やニーズを的確に捉え，できる範囲で対応している面もある．

一方，事業に新しい発想を取り入れる際，課内で企画倒れとなった事案がある．判断する職員に対し，リスクを含めた説明ができなかったなどの要因も考えられるが，庁内全体に失敗を良しとしない風土・風潮があり，新しいことへの挑戦に消極的であるようにも思われる．



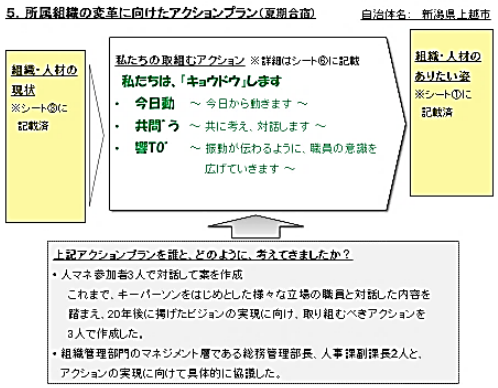


第 4 章　アクションプランの検討

(1)　3 人で考えたアクションプラン

前述した 3 つの課題を踏まえ，どのようなアクションを起こすべきか検討した結果，1 つの大きなテーマ「『キョウドウ』すること」を掲げることとした．

行政と市民が「共 DO」する未来に向かうためには，まずは私たちが「キョウドウ」しなければならないと考えた．それは，今日から動くこと（今日動），共に考え，対話すること（共問゛う），振動が伝わるように，職員の意識を広げていくこと（響 TO゛）である．



なお，当初掲げた具体的なアクションプランは次のとおりだが，第４回部会を目前とした幹事団からのフィードバック動画にて，ハッと我に返る指摘をいただき，後に大幅修正を行っている．それは後述することとし，まず，修正前のアクションプランを示す．

3人のアクションプラン（修正前）　新潟県上越市 JOETSU CITY

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	・10月	・人事課	・地域自慢	・上越市のどこが好きか、プヒるか、大切に思うか、誇れるかを職員にアンケートする。【響TO゛】
		・人事課＆マネ友	・仕事の本質	・職員と「仕事」に対する考え方やスタンスを対話する研修を来年から実施するよう協議を始める。【響TO゛】
みんなで	・今	・職員同士	・「できる！わけない！」のマインド	・各々の職場で実践する。【今日動、響TO゛】
			・雑談から仕事の話まで	・相手の話を深堀し、対話を意識づけるコミュニケーションをとる。【今日動、共問゛う】

⑵　幹事による評価

・三人の人柄がよく伝わる，いい動画を拝見．いい雰囲気で活動しているのが伝わってくる．動画の説明も緑色のところを中心に説明を聞き，なるほどな，と思った．

・全体を通じて，うまくまとめてある．　現状分析は丁寧にできているので，これを踏まえたアクションがほしい．

・もう少し先を見据えて，より深いところに対してアプローチしてもらいたい．組織の現状認識，仮説，仮説に至った理由は何か．本丸・本質・根本的な部分にアプローチする取組も可能なのではないか．例えば，管理職の在り方，マネジメントの仕方に対するアプローチなど．現状の危機感⇔アクションプランが釣り合っていない．行革・人事担当などがいるのに，なぜそこを巻き込まないのか．聞きにくいのか．なぜ聞きにくいのか．そここそ，問題なのではないか．

⑶　幹事による評価を受けて再度検討したアクションプラン

⒜ 組織の現状認識，仮説，仮説に至った理由は何か

各部局の職員や管理職へのインタビューから，ビジョンが共有されていない，仕事の本質を理解していないとの仮説を立てた．しかし，幹事団からのフィードバックを受け再び対話した結果，果たして全職員にこの仮説が該当するのかという疑問が浮かび上がった．

そこで，この仮説に至った理由を振り返り，インタビュー内容を部局ごとに整理した上で見直しを行った．すると，施策と自身の業務の関係を説明できると回答した職員の役職や，在籍する部局に偏りが見られなかったことから，担当する業務内容が要因になっているとまではいえず，全職員に該当する課題ではないことに気づいた．

図－1

⒝ 現状の危機感⇔アクションプランが釣り合っていない

これまでのインタビュー結果を再考した結果，勤続年数や職務経験，仕事への姿勢，本人の意識や素養等が異なるため，ビジョンの共有度合や仕事の本質の理解に関して個人差が生じているということに気がついた．この個人差を解消するために，これまでの経験や知識，自身が考えていることを職員同士で話し合い，聴くこと，即ち「対話すること」が有効な手段であると考えた．

また，管理職については，経験や知識が豊かであり，私たちからすると手本のような存在である．ぜひ，思いやビジョンを多くの職員に語っていただきたいと思った．そこで，人事課が行う管理職研修の中に対話研修を盛り込むことで，この研修をきっかけとして，日々の業務に対話が生まれ，職員の意識や仕事の取り組み方に変化が現れるのではないかと考えた．

⒞ 行革・人事担当などがいるのに，なぜそこを巻き込まないのか

管理職研修に対話研修を追加するため，人事課との対話の場を設け，研修内容について現状把握することとした．その結果，管理職研修では，ハラスメントやコンプライアンス対策，交通安全研修，メンタルヘルス研修などを実施しており，対話研修を実施しておらず，今後も実施予定はないことが分かった．また，対話研修を行うのであれば，管理職ではなく，現場で実務をしている係長や主任級が望ましいのではないかとの意見があった．

⒟ 人事課との対話の中での気づき

アクションプランの実現に向け対話を行う中で，内容のハードルが高かったり，スピード感が早すぎたりすると，共に取り組むことが難しいと感じさせてしまうようだった．しかし，まずは相手の考えや状況を聞き，理解した上で，よりよい手段を見つけること，まさに「最適解」を見つけていくことが重要だと改めて気づいた．

このことを踏まえ，アクションプランの修正を行った．

6．私たちが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：新潟県上越市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人	・10月	・人事課	・仕事の本質＆挑戦する人材育成	・職員と「仕事」に対する考え方やスタンスを対話する研修を来年から実施するよう協議し、問題意識を共有する。【共問゛う、響TO゛】
		・人事課＆マネ友		・それを踏まえ、次年度の係長・主任研修の内容（人マネを含む派遣研修経験者の参画）を共に検討を進める。【今日動、響TO゛】
	・11月～12月	・マネ友	・職員の仕事に対するモチベーション	・多様化している（仕事に求めるものや評価されたいことなどの違い）価値観を踏まえ、若手職員を対象に仕事のモチベーションアップをテーマとしたワークショップを行う。【共問゛う】 ・そのワークショップの結果を体系化・データベース化し、人事課へ提供する。【共問゛う、響TO゛】
	・今	・3人の身近な職員	・「できる！わけない！」のマインド（挑戦マインド）	・各々の職場での対話の中で実践する。【今日動、響TO゛】
			・雑談から仕事の話まで	・相手の話を深堀し、対話を意識づけるコミュニケーションをとる。【今日動、共問゛う】

6

⑷　第４回部会での対話

⒜ 加留部幹事，丸本幹事，厚木市，新潟県，大町市，東御市のマネ友との対話

各自治体が作成したありたい姿とアクションプランのシートに基づき対話し，マネ友から「抱えている課題に共通する部分がある」「挑戦する人を評価するという視点が良い」といったコメントをいただいた．

また，幹事からは，現状把握から働きかけは始まっており，担当課にプレッシャーをかけすぎず，優先順位をもって行うこと，相手にとってメリットを感じるお得感を出すことも大切だというアドバイスをいただいた．

また，北川顧問が上越市へ行き，管理職（幹部含む）に話をする方法もあるとの話をいただいた．

⒝ 鬼澤幹事長との対話

上越市において，部会がどのような位置づけになっているか．第３期生以降が活動しやすいよう，多くの管理職に部会の取組を聞いてもらう機会をつくってほしいとの話があった．

また，3 人が考えるアクションプランも大事だが，協力を仰ぐ相手の悩みに耳を傾けなければ，話を聞いてもらうことは難しいということ，相手にも何かメリットを感じる提案をすることにより自分たちに興味をもってもらえる，とのアドバイスをいただいた．

⑸　第４回部会終了後の対話

⒜ 3 人の対話

北川顧問に当市に来ていただくか検討し，私たちのアクションプランについて企画書を作成することとした．また，組織変革の第一歩として大きな取組になるため，第１期生にも協力を仰ぎ，人事課長との対話に向けて準備を進めることとした．

⒝ 第１期生との対話

第１期生との対話では，一方的な研修ではなく，研修で学んだ内容を踏まえて他の職員と対話するよう，行動に移してもらえるような内容とすべきであるとの意見があった．また，北川顧問の講演に何を求めるのか，目的をはっきりさせるべきであるとの指摘があった．さらに，仕事ぶりを評価されることが必ずしもやる気につながるとは限らない，との意見もあったため，モチベーションの向上につながることは何かを問う内容に修正した．

⒞ 人事課長との対話

第４回部会や第１期生との対話を踏まえ，人事課長に対しアクションプランを提案した結果，一部修正はあったが，賛同いただき，実現に向けて応援すると前向きな回答をいただいた．

第５章　アクションプランの実行

組織変革の第１歩として，3 人だけの活動にとどまらない，組織に切り込んだアクションプランとして検討した経緯を記してきたが，次に実際に行ったアクションを述べる．

⑴　対話研修

⒜ 目的

多様化する社会への対応に加え，人口減少や財政収支の不均衡という状況において，当市が目指す「すこやかなまちづくり」を達成するためには，仕事の本質を理解した上で，効果的かつ効率的な仕事が求められている．そのためには，様々な人と話し合う，また，認識を共有する手段として，「対話」が重要な手法であると考える．

しかし，各部局の主事・主任・係長級の職員へのインタビューから，自身の思いや考えを胸の内に秘めているものの，日頃，職場における「対話」の機会がほとんどないことが明らかとなった．現状と同様，「対話」をせず，意思を疎通することができなければ，考えを同じにして仕事ができない恐れがある．

そこで，上記の課題を解決するために，職場内で「対話」をする自覚や環境の醸成を狙いとした対話研修を実施した．

⒝ 対象

採用３年目の職員　43 人

⒞ 日時

令和２年１月 24 日（金）午後１時から３時 15 分

⒟ 概要

前半は，第１回部会で学んだ「対話」について，パワーポイントを使いながら話を進めた．その際，講師が一方的に話をするのではなく，近くの人と対話する設問を随所に取り入れることで，お互いが共感できるような内容とすることを意識した．

また，後半は，グループワークで対話を実施した．1グループ 5～6 人とし，前半で学んだ対話の手法を意識しながら，「あなたのやる気スイッチはどこ？」というテーマで，事務職，技術職，保健師など，各職種の違いなども念頭に置いてもらいながら対話を重ねた．

グループワークでは，一人一人の様々なやる気スイッチ，「お金」「上司から感謝される」「市民に感謝される」などたくさんの意見が出た．中には，「締め切りが迫ってきた」「ピンチ」など，ネガティブシーンからやる気スイッチが入るとの意見もあり，大変興味深かった．図－2，図－3

図－2　グループワークでまとめた「やる気スイッチ」

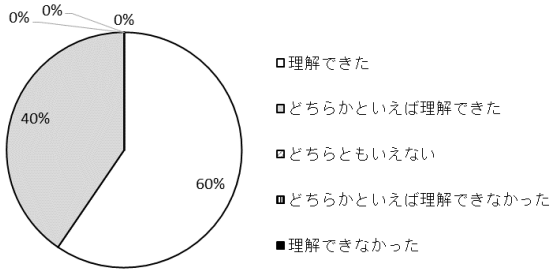
No.	コメント内容
1	感謝されること
2	人間関係の良さ
3	再挑戦する仕事
4	充実した仕事
5	こうなりたい
6	家に帰りたい
7	食事
8	睡眠時間
9	ピンチ
10	酒

図－3　やる気スイッチの一例

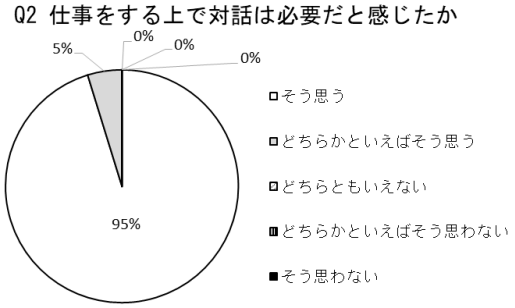
(e) アンケート結果

対話の基本について，「理解できた」「どちらかといえば理解できた」を合わせると 100%であったことから，対話の基本が伝わったとの手ごたえを感じた．講師の話を一方的に聞くだけではなく，対話する時間を長く設けたため，対話とは何かを実践しながら受講できたことが良かったと感じた職員もいたようだった．また，対話する実践の場があれば参加してみたいという声や，会話のバックグラウンドまで想定できるよう対話を重ねる事に非常に共感したという声もあった．

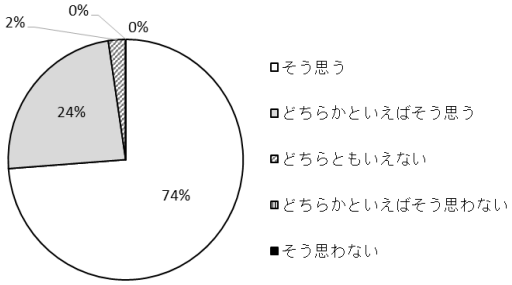
Q1 対話の基本について



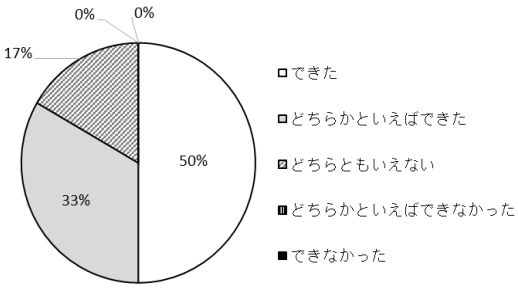
Q2 仕事をする上で対話は必要だと感じたか



Q3 同僚や上司，市民と対話を実践しようと思ったか



Q4 自分のやる気スイッチを見つけることができたか



(f) まとめ

対話研修は，対話の重要性について共感を得るとともに，仕事をする上で対話が必要だと感じる職員が多かったことから，目的を達成することができた．また，グループワークでは，お互いを尊重しながら行うよう促した効果もあったのか，終始なごやかな雰囲気で進めることができた．

分かりやすく伝えるにはどうしたらよいか，どうしたら共感してもらえるかなどを考え実行することができ，私たちにとっても非常に実のある研修となった．資料は，内容を簡潔にまとめ，写真やイラストをふんだんに盛り込むことで，相手の興味を引くよう意識した．

また，第1期生と共に取り組むことができ，私たちがアクションプランとして掲げた「響 TO゛」を実践できた研修となった．

(2) 部課長級研修

(a) 目的

幹部職員が組織運営に必要なマネジメントスキル，コミュニケーション能力等について改めて認識して行動に移すことにより，職員の資質・能力の向上とモチベーションの維持を目指すことを狙いとして実施した．

(b) 対象

部長級21人，課長級95人　計116人

(c) 日時

令和2年2月5日（水）午後2時から4時

(d) 概要

前半は，北川顧問から「組織マネジメントについて」と題した講演を行った．主な内容は以下のとおり．

・「北京の蝶々」という例え話がある．新たな問題の対応に当たり，一人一人が内発的に動き，連鎖的に組織全体が変わっていくことが求められる．

・中央集権の弊害である官官接待が横行する中，1993年に国会で「地方分権」の推進が決議された．「地方分権推進法」が法制化された1995年に三重県知事に就任し，地方分権を推進してきた．1999年に機関委任事務が全廃し，形式的な地方分権は成立したが，実態は大きく変わらなかった．

・2014年の「地方創生」以降，実質的に地域の価値を高めることが求められている．20年後のありたい未来から立ち戻って現在の施策を考えるべき（「バックキャスト」）である．また，単年度では，公共の福祉にどのように役立ったのかの検証を重視する，決算からのバックキャストで予算を考えるべき．

・行政の情報は，インターネットの普及により，みんなの情報となった．情報公開は必然であり，住民に対して成果等の説明責任を果たさなければならない．

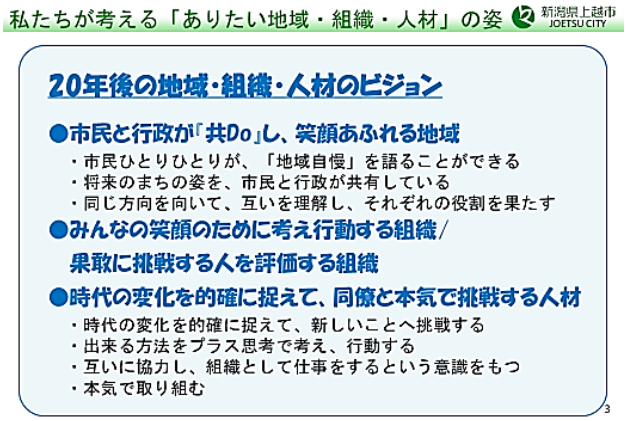
・制度や組織に対する先入観（「ドミナントロジック」）を転換し，職員のやりたいことを後押ししてもらいたい．

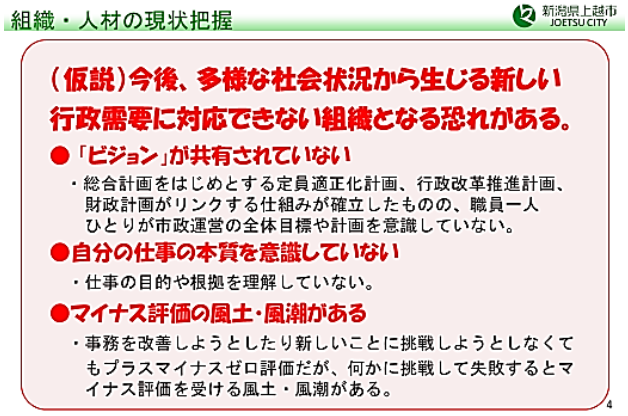
・総体で納得を得る「対話」を通じて，新しい視点で行政の「あるべき姿」を考えてほしい．

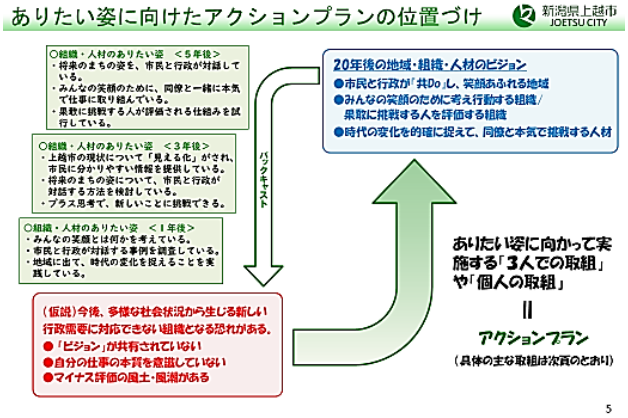
・組織内のみならず，議会や住民を巻き込んで，「気づき，誘発，相互作用（自己作用），爆発」という好循環を起こしてもらいたい．

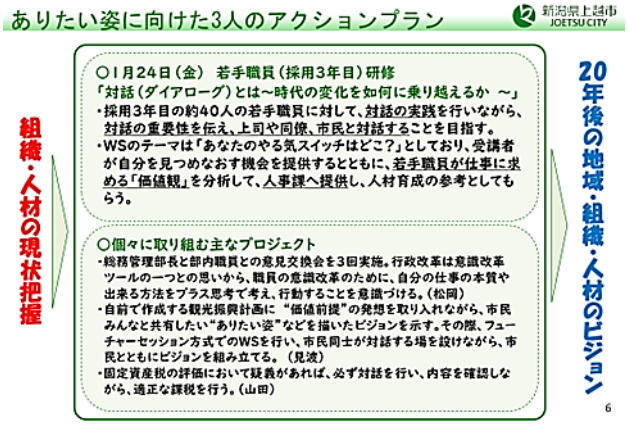
また，後半は私たち人材マネジメント部会第2期生が考えた20年後の目指すありたい姿や組織・人材の現状把握について発表した．

発表に当たっては，北川顧問に講演に来ていただく調整を事務局と行う中で，北川顧問の講演だけではなく，部課長級の職員が何か所属に持ち返るためにも，部会らしい工夫を検討してほしいとの指摘をいただいたことを踏まえて実施した．









(e) アンケート結果

アンケートに回答した部課長級職員の約半数が，組織マネジメントや人材育成について悩んでいることが分かった．また，組織マネジメントにおいては，能力や資質の向上，意欲の維持について，人材育成においては，意識改革，育成方法などに悩んでいることも分かった．

一方，組織マネジメントや人材育成に関する悩みがないとした場合，経験値を積み重ねることでノウハウを得ている人もいれば，単純に気づきがないという人もいるのではないかと感じた．

さらに，私たちの発表に対して，「対話が大事だと気づいた」「継続した取組が必要である」「期待したい」といった感想をいただいた．

(f) まとめ

アンケート結果から，私たちが想定した以上に，何らかの気づきがあった部課長級職員が多く，研修の効果があったと感じた．

また，私たちの発表後に，拍手をいただいたことが嬉しかった．さらに，同席していた人材マネジメント部会の青木事務局次長から，私たちの発表について，「熱量がこもっていて，ちょっと感動した」との話をいただいた．

さらに，この研修自体が，第４回の部会で幹事団からいただいたアドバイスに基づき，すぐに動き実現したことから，アクションプランとして掲げた「今日動」「響TO゛」を実践できた研修となった．

(3)　個々の取組

6. 私たちが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：新潟県上越市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
松岡	・9月	・所のメンバー	・ビジョンの共有＆仕事の本質	・行政改革の取組を周知する中で意識づけを行う。【共問゛う、響TO゛】
	・10月	・総務管理部長	・「仕事」に対する考え方、スタンス	・部内職員と対話し、出来る方法をプラス思考で考え、行動する、挑戦する職員へ意識づける。【共問゛う、響TO゛】
見波	・今	・所のメンバー	・全体ミーティング	・同じ方向を向いて仕事ができるよう、週1回、1時間程度の対話を実施する。【今日動、共問゛う、響TO゛】
	・9月	・市内の観光に関わるプレイヤー	・「10年後、どのような観光地域でありたいか」というビジョン	・人マネで経験したワーク手法を実践しながら、各主体と共に構築・共有し、それぞれアクションする。【今日動、共問゛う、響TO゛】※1回目のWSは9月9日に実施済。 ・市民と行政が共有し、共Doして笑顔になれる地域となれるように、『観光』というテーマを切り口にビジョンづくりからアクションまでの一連のモデルケースを作る。【共問゛う、響TO゛】
山田	・今	・所のメンバー	・仕事の本質	・市の収入源である税収をどのようにすれば上げられるのかを考える。【今日動、共問゛う】
				・考える時間を作るため、仕事の負担の軽減を図る（例：Excel機能の活用）。また、他の職員とも教え合いながら、効率を上げる。【今日動、響TO゛】

7

(a) 松岡　裕子

○ ビジョンの共有

・行政改革の取組は意識改革のツールの一つとの認識とともに，行政改革の必要性を理解してもらうため，庁内職員や住民説明会などにおいて，分かりやすい説明に努めた．

○ 総務管理部長との意見交換会

・「仕事」に対する考え方，スタンスについて，出来る方法をプラス思考で考え，行動する，挑戦する職員へと意識づけるため，自身のラインであり，人事課も所管する総務管理部長と，部内の主任・主事級職員と意見交換会という名の対話を，３回に分けて，各回５人，各１時間程度で実施した．

・部長から，仕事を法令や条例などに基づいていることを認識した上で行うことや，政策形成（住民のニーズを実現するための施策を作り出すこと）だけでなく，事務改善であっても，自身が必要だと思ったことは行ってほしい，失敗してもくじけることなく，あきらめることなく挑戦をしてほしい，などの助言があった．

・この意見交換会に当たって，各職員には，自身の仕事の本来の目的や価値について発言していただいた．この

機会に，参加職員が，自身の仕事の価値や影響などを改めて考えることとなったと思う．
・参加職員同士の対話が時間的な制限からできなかったことは反省するが，他の職員の話や，部長の経験及び広い視点の話を聞いて、参加した職員が何かに気づき，今後の仕事に取り組んでくれることを期待している．

⑵ 見波　大輔

○ 係内での全体ミーティング

・今年度の係内のメイン事業として，新たな観光振興計画の策定をすることになっており，その主担当として係内のメンバーと週に１回はミーティング（対話）をするよう働きかけ，実践した．その際，部会で学んだ手法を意識し，どのような観光地域でありたいかなどのビジョンについて対話をしながら，策定に向けて同じ方向で進むことができるよう努めた．

○ 市内の観光に携わるプレイヤーと共に「ありたい姿」を共に考え導き出す

・計画策定にあたり，行政として「何をするのか」を定めている従来の観光振興計画と趣を少し変え，その前提として「何のために観光に取り組むのか」「10 年後どのような観光地域でありたいか」などそもそものところから，様々な主体で対話しながら考えるところから取り組んだ．
・また，第３回目の部会で緒方幹事から，自身の経験として「フューチャーセッション」の手法で様々な主体を巻き込んだビジョンづくりをしたという話があり，それを参考に，観光関係事業者・団体，商工農関係団体，IT，金融等の事業者，市民団体，市民，行政など様々な主体が集まったワークショップ（以下 WS）を計 3 回実施した．特に人集めの手法については，今後のキーマンとなりうる人数名に直接アプローチしつつ，その人から輪を広げて声がけをするという募集方法をしたが，この手法により，これまで表に出てこなかったり，見えにくかったりしたプレイヤーがたくさん集まり，横のつながりを築くことができた．
・WS の中で，「バックキャスト」や「対話」の話をしたときに，参加者のほとんどの人に共感してもらったという手応えがあった．今後もこの WS をきっかけとして芽生えた繋がりをより広く，また，より深くしていくような仕掛けをしながら，新たな観光のアクションに繋げていきたい．

⑶ 山田　咲絵

○ 仕事の本質について考える

・ありたい姿を目指す中で「仕事の本質を理解していない」という課題があったが，これは，私自身にも当てはまる課題だと感じていた．日々の業務をこなすことで精いっぱいで，なぜこの仕事をやっているのか，という本質の部分を思い起こすことがほとんどなかったからだ．本質を理解するためにはどうすべきか．目的や制度の仕組みについて資料を確認することも必要だが，やはり「対話」をすることで理解を深めていくことも大切だと考える．
・どんな小さなことでも，疑問に感じたことや解釈に迷いがあるときなどは，周囲の職員に問いかけ，確認し合うことで，同じ方向へ進んでいけるよう心がけようと意識し始めた．対話をすることで，自分だけでなく，相手も同じ意識を共有できる．やはり対話は大切な手法であると感じた．
・一人でも多くの職員に対話の大切さが伝わるよう，まずは自分自身から対話する意識付けを継続していきたい．

○ 考えるための時間をつくる

・仕事の本質について考える時間を確保するため，例えば，エクセル機能の活用などにより効率よく業務を進め，考える時間を作り出していきたい．

第６章　今後の展望

２月 4 日に市長との対話の機会を得て，全５回の部会の取組をまとめたポスターをご覧いただき，大勢の職員との対話の内容や私たちが考えたありたい姿，また，そこに向かうためのアクションプランについて対話した．その際，市長から今回部会で学んだことを引き続き業務の中でも活かすとともに，継続してほしいと励ましの言葉をいただいた．

本稿が完成した暁には，市長，副市長をはじめ，これまでヒアリングでご協力いただいた教育長や理事，総務管理部長，その他の職員に報告を兼ねて本稿を渡したい．

また，アクションプランについては，1月24日に実施した対話研修について人事課と協議した際，来年度も階層を変えて，対話研修する機会について打診したところ，複数の機会を提示いただいたので，実現に向け，引き続き協議を進めていく．

さらに，個人の取組についても，今後も継続し，組織変革の一助となるよう微力かもしれないが続けていく．

終わりに（附記）

⑴ 松岡　裕子

人事課から人材マネジメント部会に参加するようにと言われた時は，前向きな気持ちになれなかったが，数日すると気持ちも変わり，参加する3人が最初に顔合わせをした時には，参加するのなら「前向きに取り組もう」と話をした．

あれから，1 年近く，過ぎてみれば，何とやらかもしれないが，部会は研究会であり，部会に行く当日より，部会に参加していない時こそ，答えがない課題の作成や，対話の連続であり，どうアウトプットするか，どのようにアウトカムするか，また，理想と現実の間で，苦悩の連続であった．それは，正に，己との闘いでもあったと思う．

例えば，アクションプランの1つである部課長級職員研修での北川顧問の講演会に当たっては，10 月末から講演会が開催される2月初めまで，行革の仕事と研修に関する様々な調整の中で，何度も逃避したい気持ちに使命感が勝って，何とかやり遂げたものである．

これらの取組は，第5回部会のポスターセッションにおいて，部課長級職員研修での北川顧問の講演会実施に対する人マネの行動力等について，他自治体の参加者にいいね！としてもらい，喜びとともに，努力が報われたと感じた．

また，部課長級職員研修における第2期生の発表が，正直，自己満足でしかなく，部課長級職員に対して，何かの気づき，実践につながるのかという不安があったが，アンケートに回答していただいた部課長の半数が，何か気づきを得たことが分かり，素直に嬉しかった．

そして，この部会に参加しての最大の気づきは，当市に「すばらしい計画と人材がいる」と気づいたことだと思う．課題を作成する上で，総合計画，財政計画，定員適正化計画や人材育成方針等を読み，誇れる内容の計画や方針が当市にあることを認識するとともに，組織にこのような先輩達がいることをとても誇りに思う．これらの計画について，理解する職員が少しでも増えることを願う．

また，この部会の課題作成を理由として，教育長や理事を始めとする多くの職員と行った対話はまたとない機会となったし，その対話から様々な物事に対する捉え方や姿勢，認識の仕方が学びとなった．

そして，この一年，行革の仕事を行う中で，自分は無力なのではないかと思う事が多々あったからこそ，部会で聞いた，「一人ひとりは微力でも無力ではない．あらゆる社会活動は一人から始まる」は，自分の中に忘れられない言葉として刻まれた．

最近は，一歩でも前に，ポジティブに物事に取り組みたいと思う気持ちと，時々陥るネガティブな思考や前に進めないでいる自分自身に対するモヤモヤした気持ちが，この部会に参加する以前より大きくなってきていると感じている．

そんな時は，この部会で学んだこと，真剣に取り組んだ経験を糧として，微力でもあきらめずに実行していきたい．そして，周り人たちに気づきを与えられるように努めていきたい．

⑵ 見波　大輔

2 年間の国土交通省への出向を終え，2 年ぶりに市役所へ戻ってきた矢先に，部会に参加するという機会をいただいた．その時は「出張で東京に行けるし，全国の自治体の人とも仲良くなれる」と安易に考えていたが，第1 期生から当部会の概要などを聞いて，その気持ちが若干薄まり，第1回目の部会後の帰りの北陸新幹線の車内で「実は大変な研究会に参加してしまった．これからどうなるのだろう」と急に不安な気持ちに駆られたことを思い出した．

しかし，元々楽観的な性格もあり，さらに，部会を重ねるにつれ，自身の今年のメイン業務である新たな観光振興計画の策定にかなり役立つ思考法やワーク手法が盛りだくさんであることに気が付き，いつしか前向きに部会に臨んでいる自分がいた．

部会の参加に当たって特に意識していたことは，学んだこと（価値前提で物事を考えるバックキャストという思考手法，対話の本当の意味，自責文化の発想など）を単に知識として持っていることに留めず，腑落ちしたものに関しては，自身の業務の中ですぐに実践してみようということである．

このような意識を続けているうちに，第3回目の部会あたりから，講義の内容もさることながら，各幹事の話し方や振る舞い，間の取り方，また，問いかけの順番やその問いの意味などをよく観察しながら，講義を受けている自分がおり，すぐにそれを観光振興計画策定の業務で実践した．

特に当初予定になかった WS を自前で開催することへの第1歩を踏み出せたのは，この部会があったからであると思う．というのも，今の係に着任し，メイン業務が計画策定と聞かされた時，「有識者等を入れた会議のほかに，WS を開いて様々な関係者と一緒に計画（ビジョン）を作りたい」とおぼろげに思いつつも，「でも当初の予定にはないし，ファシリテーターの予算もないから

やるとしても自前，しかも自分にそんなスキルはない」とあきらめかけていたことを思い出した．縁あって８月に加留部幹事のファシリテーター講座が当市で開催され，思い切って受講してみたということも一歩踏み出した例のひとつである．

従って，この部会がなければ，WS も開催できなかったし，新たな観光振興計画，すなわち，「上越市観光交流ビジョン」も今のような形にはなっていなかったかもしれない．また，同ビジョンは，幹事の皆さんにも時間があればぜひご一読いただければ嬉しいと考えている．

WS 開催後にある参加者から「WS で同じグループになった５人くらいで後日集まって，互いの強みを生かしながら連携した事業を企画している」と教えてもらい，民間事業者同士が，新たな第１歩を踏み出すきっかけづくりができたということは素直に嬉しかった．次年度の当方のメイン業務は，観光のプレイヤーを集めた「観光地域づくり実践未来塾」という新規事業である．まさに今年度策定した「ビジョン」に掲げたありたい姿に向かって，「対話」を重視しながらアクションを起こしていくものにしたいと考えており，組織変革，引いては，地域変革の一助となるよう，部会で学んだことを継続して実践していきたい．

⑶ 山田　咲絵

平成 31 年 4 月，部会への参加が決まったという話を急遽受けた．今年度から税務課へ配属となり，新しい職場にはやく慣れなければという思いの中，戸惑いが隠せなかったことを今でも覚えている．

どのようなことをするのかよく分からず，不安な気持ちを抱えたまま参加した部会だったが，いざ始まると，それは今まで受けてきた研修とは違い，非常に興味深いものだった．幹事団の方の話が面白く，次回はどのような話が聞けるのだろうと，少しずつワクワクする気持ちが芽生えていたように思う．

1 年を通して様々なことを学んできたが，特に心に響いたことは，「対話の必要性」である．相手の考えや思いを聴くこと，また，自分の考えを相手に分かりやすく伝えることは，簡単なようで難しい．しかし，互いの考えを共有し，必要に応じて内容をすり合わせていくことで，結果として効率よく業務を進めることができる．「対話」は有効な手段であり，これからも続けていきたいと強く感じた．また，アクションプランの中で私たちが学んだことをフィードバックできたこと，そして，内容について共感してもらえたことはとても嬉しく，部会に参加してよかったと感じた瞬間であった．

今回，縁あって参加させていただいたが，部会で学んだことを胸に，これからもたくさんの人と対話しながら，日々の業務に取組んでいきたいと思う．

最後に，部会に関わる取組やアクションプランの実行にあたり多くの時間を費やすことができたのは，職場の皆さんの理解や協力があったからこそである．皆さんへの感謝を忘れずに，引続き自身の業務に取り組んでいきたい．

謝辞：部会の取組にあたり，対話やインタビューに対応いただいた職員の方々，悩みを相談し一緒に活動をしていただいた第１期生の３人，アクションプランを実行するにあたり支援をいただいた人事課職員の方々，部会の活動に理解や協力をいただいた私たちと同部署の職員の方々，さらに，部会をきっかけにお会いした幹事やマネ友の方々，縁あって対話自治体となった新潟市の方々に，心より感謝を申し上げます．

部会の取組を進める上で，皆様と交流し，対話を通じて，私たち３人だけでは得られなかったたくさんの気づきをいただくことができました．本当にありがとうございました．