

# 早稲田大学マニフェスト研究会

人材マネジメント部会

2019 年度 山梨県富士吉田市



まちづくり戦略課	羽田	正利
企画課	渡辺	滋人
総務課	九川	恵太

2020 年 3 月

## 1 はじめに

富士吉田市は、本人材マネジメント部会への参加は本年度が1期目となる。

参加者個人の成長のための「研修会」ではなく組織が変革するための「研究会」。人材マネジメント部会のリーフレットにも記載されているが、この時、この言葉の意味を分かりかねた私たちは、これから1年間この研究会をやり通すことができるのかという気持ちも少なからず芽生えたことと、今まで地域を経営するという感覚を多くの職員が持たずに自治体運営を行ってきたのかということに焦りを感じた。

そんな私達が、「地方創生時代の職員・組織を育て、創る」のキーワードを目指し、研究会を重ねるごとに、自分達の進め方や考え方の違いへの気づきと「対話」の重要性への気づきを通じ、1年間の研究の取組を振り返り、1期生だからこそ進めなければならないことは何なのか、この価値をどのように組織へ広めていくのかなどについて述べる。

## 2 活動内容(2019年4月～2020年3月)

月	人材マネジメント部会	取組内容
4月	第1回研究会 「部会・ダイアログとは何か」	チーム会議 キーパーソンインタビュー
5月	第2回研究会 「自治体ビジョン(総合計画、総合戦略、人材育成基本方針)の把握とダイジェスト」	マネ友対話 市長インタビュー
6月		マネ友対話
7月	第3回研究会 実践的な研究活動を通じた学び・気づきを深める 「そもそも人材マネジメントとは何か。ありたい姿とは」	マネ友対話
8月		庁内各層ダイアログ
9月	動画によるアクションプラン提出	
10月	第4回研究会 今後の提言やアクションの進め方について	対話自治体(武蔵野市)職員とのダイアログ(富士吉田市にて)
11月		
12月		対話自治体(武蔵野市)職員とのダイアログ(武蔵野市にて)

1月	第5回研究会 これまでの研究内容やプロセスを振り返り、今後どのように活動していくのか	ランチダイアログ
2月		
3月	共同論文提出	

### 3 取組内容

#### (1) 第1回研究会(4月)

部会の趣旨、目的、目指すべきこと、価値前提（ありたい姿）の理解から、部会が大切にしているダイアログとは何かを共有した。また、時系列で組織や個人の過去・現在・未来の出来事について対話し、異なる出来事があることを「振り返り」、それぞれの出来事には多様な視点（観る、視る、診る、見る、看る など）があることの「気づき」を実践した。

第1回研究会後、自組織を知るため、時系列からの「地域・自組織・財政状況」について調査する課題が提示された。地域を経営していくにあたり、これまでの成り立ちを知らずに未来を作り出すことは難しく、また、それぞれの地域の特性に沿った経営をする必要があるため、資料調査とキーパーソンインタビューをもとに、富士吉田市の現状と課題を探った。



対話自治体武蔵野市とのダイアログ

#### (2) キーパーソンインタビュー(4月)

[企画課長]

人口減少の要因は、出生率の低下と転出超過による社会減や東京圏への若年層の転出。定住奨励金による社会減の抑制も有効であると考えますが、根本的には、収入の確保など生活面での安定を含め、若者の自己実現を図る場所、求める生活が得られる場所としての魅力を高めていく施策展開が必要。

[総務課長]

新たな制度等による業務量の増加や退職者の再任用により職員が増加している。しかし、人口減少による歳入減少を見据え、人件費の抑制を見込んだ採用計画が必要。

[財政情報課長]

限られた財源のなか、最小限の経費で最大の効果を目指す。今後も unnecessary 経費を削減し、財政状況を見据え、政策的な費用、経常的な費用のバランスをとっていくことが必要。

[市長]

① 人口・年齢構成

人口の減少は避けられないが、子どもや高齢者が安心して暮らせるまちづくりを推進する。このために市のポテンシャルを引き出し、頼ることのない独立したまちづくりを目指す。

② 自組織の現状について

人件費抑制を見据えた人材採用計画の策定が必要。

③ 財務状況について

人口減少が税収の落ち込みを引き出す。悪循環に陥らない市政運営を進める。

④ その他

地方自治体が消滅する時代が到来する。職員も AI や RPA などに代わることも考えられるが、職員でなければならない事務もあるので職員は必要最低限の確保しなければならない。そのためには自立したまちの形成、特に「稼ぐまち富士吉田」になる必要がある。現在進める施策が実を結びつつあり、その土壌ができてきている実感がある。

(3) 第2回研究会(5月)

「地域・自組織・財政状況」調査を用いて、他市町村とのダイアログを実施。自組織の現状に至った根拠（データやキーパーソンインタビューによる証言や過去の出来事）から組織の現状を分析。調査から浮かび上がった仮設や現状と根拠から導き出される原因思われることなど、分析の幅を広げつつ問いづくりなどの作業に取り組む。

(4) 第3回研究会(7月)

① 「人材マネジメント講話」

経営管理や目標達成に向けての必要な対策や分析などのための人材マネジメント。ポジティブな職場環境の要件やネガティブな要因、ありたい姿実現のための意識や行動について探求した。

② ありたい姿への組織変革アクションプラン

組織のありたい姿をつかむために、悩みや解決策を探るため、一対一・グループでの対話を実践。これまでの業務経験の振り返りや成果と時間軸からのありたい姿をテーマとした対話を通じ、組織変革のアクションプラン作成へ取り組むワーキングを実践。

(5) ありたい姿、取り組むアクションと動画提出(9月)

第3回研究会「そもそも人材マネジメントとは何か。ありたい姿とは。」から得た考え方をもとに、アクションプランの作成や第4回研究会に向けて、キーパーソンや市長だけでなく、幅広い対象との対話が必要と感じた。しかし、各々が自分の仕事を優先し、多くの対話をする事なく、地域や政策実現のための本研究からは偏った編集のアクションプランを作成した。

アクションプランと動画提出後の幹事団フィードバックからは、自組織の変革を見据えた組み立ての指摘を受け、改めて対話の必要性を再確認し、様々な職場の職員と対話を行った。

[現状把握]

- ・どの世代でも、前例踏襲を変えていかなければという気持ちだけは持っている
- ・どの世代も業務に忙殺されていると感じており、業務改善にまで手が回らない
- ・アイデアがある職員も少なからずいる。しかし、それを吸い上げて実践していくという組織風土がない、成功するかわからないから進められない、周りを納得させる理由が思いつかない
- ・対話の大切さは理解している職員もいる。しかし、組織に対話の習慣がないため、問題点を深彫りできていない
- ・組織が全部同じ方向を向いていない

[職員との対話による気づき]

- ・意識の高い職員は少なからずいるが、各部署に点々としており、お互いが共通した思いがあることを知らない
- ・世代間でのその年齢層へのイメージと実際のその世代の職員の思いにギャップがある

- ・若くなればなるほど様々な情報源を駆使しており意識や意欲が高いが、意識が高いことに反してそれを実行に移すためのプランがない、単に変えなきゃいけないという強い思いしかない傾向がある

(6) 第4回研究会(10月)

見直したアクションプランから他組織や幹事と対話。人材や組織を中心に従来や経験からの論理から、日々変化する現場環境を感じ取り対話を通じた変化を促し、拡散した成長を目指し整理した。他団体からは2期生以降につながるネットワークの構築や分かり合えるコミュニケーション、協力者や反対者、無関係者などの現状把握と取り込みについて助言を受けた。また、幹事からはありたい姿の実現のためには市長への価値提示・人事からの全庁的な取組協力・現場での情報収集の3つの手法を同時に展開する重要性を説かれた。いずれも、現状の自組織に欠落していることに気づいた。しかし目指す姿は長期にわたるもの。自分たちは対話の重要性を整理し、対話自治体とともに理論を深め広げていくことを確認した。

1. 目指すありたい姿 自治体名:富士吉田市

**組織・人材のありたい姿(状態) <5年後>**

- 時代の変化や課題を感じられる先見性がある組織
- アンテナの高い、外部や地域とパイプが強固な人材を育成できる育成ビジョンを持った組織

**組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>**

- 現状から生まれる課題を人材育成へとつなげられる組織
- 疑問から改善・改革の揺さぶりを起こせる職員
- 改革の波に対し、守りではなく推進力となれる職員
- 業務目標を共有・徹底する組織
- 前例踏襲ではなく、どのような人がこれからの地域に必要なのか深く議論ができる土壌をそなえた組織

**組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>**

- 日々の変化を感じる意識をもつ職員
- 常に疑問を投げかけられる職員
- 横の連携を率先して働きかけていける職員

**20年後の地域・組織・人材のビジョン**

**【組織】**

- ビジョンをもった育成により、職員一人ひとりの問題意識と現状打破の力をもった組織
- 課題を後回しにしない雰囲気をもった組織

**【職員】**

- 一人ひとりが市長となり地域に入り込むとともに地域の代表者として課題を発掘する職員
- 先見的な視点をもった職員像をしっかりと定める職員

**【地域】**

- 地域に職員が入り込み、地域として選ばれ、住んで良かったと思う市民が醸成される地域
- 市がやって当たり前とあきらめない地域



(7) 対話自治体（武蔵野市）との対話による気づき（10月・12月）

対話自治体として、お互いの自治体を行き来し、それぞれの市の実態について学び感じるとともに、人材マネジメント部会への派遣やお互いの自治体の組織について、今後の研究生としての活動などについて対話を行った。

その中で、武蔵野市は2014年から人材マネジメント部会に参加し、今年度が6年目の参加となる。しかし、1期生から5期生とのつながりはそれほど強くないとのことであり、今年度もマネ友との交流はあるが6期生が独自に研究を続けてきたとのこと。

本市は、今年度が1期目であり、武蔵野市とこれまでのマネ友とのつながりや研究についての対話をする中で、私達が来年度以降の研究生に対しどのように関わり、どのように市の組織と活動の橋渡しをしていくか、組織のなかでいかにネットワークを構築していくのか、ということが重要であるということに気づいた。

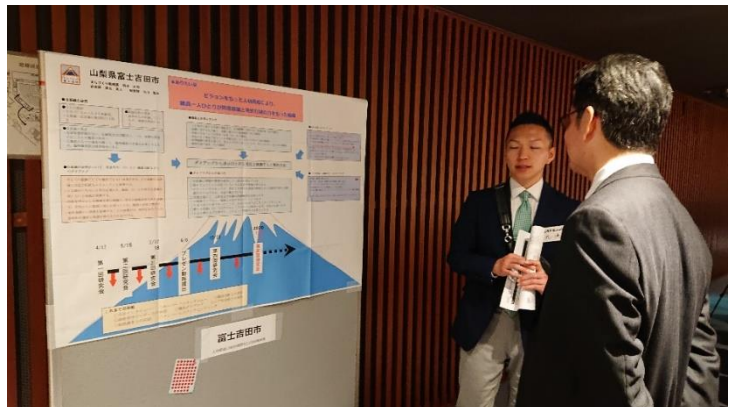
(8) 若手職員等とのランチミーティング

若手職員等との対話が、若手職員が考える組織の具体的な現状と課題の情報共有や解決策につなげるためにも、ランチミーティングを開催した。しかし、テーマ設定が難しく、対話の内容がそれてしまうこともあった。

しかし、参加した職員からはまたこういう機会がほしいとの声も上がり、自分達の意見を挙げる場を求めている状況もわかり、これからもこの活動は継続しなければいけないという実感がわいた。

(9) 第5回研究会

これまでの第1回から第4回までの研究内容やプロセスを振り返り、この1年間、部会を通じて行ってきた取組や将来のありたい姿をポスターに表現し、ポスターセッションを行った。他の自治体では、「住み続けたいまちにするため」や「日々楽しく元気で人間らしく生きられる」などの地域づくりに繋がるありたい姿を描くケースなども見られた。しかし、自分たちは自組織の人材育成にも繋げるためをターゲットとしてこれまでに取り組む経緯を整理。そしてこれからは「対話」の価値と拡散を目標に活動を展開してプレゼンを行った。



ポスターセッションによる取り組みを通じた対話

#### 4 研究からの学び

従来から情報伝達やコミュニケーションの主体として取り組む「報告・連絡・相談」は、業務をこなす上で情報共有としては重要だが、問題を発見し解決に導くには脆弱な手法であることに気付いた。日々変化する環境や地域の特性に応じた諸問題等の現状を知り、問題解決のためにはどのように取り組むべきかを考え、進めることが必要である。研究の中で個々が持つ問題や共通の課題について「対話」を通じ、自らの考えを本音で話し合うことで、多角的な視野や異なる価値観からの違い、そして問題の真相に迫り、具体的な解決に結びつく過程を学んだ。また、個々の人材が「対話」の意識と実践により、問題解決への応用力や組織体力の強靱化、そしてありたい姿の実現へ導く解決策であることも学んだ。

#### 5 ありたい姿を実現するため組織へ対話を広める

1年間を通じた取組によりありたい姿「日々変化する現状と課題に邁進する組織の実現」に向け、現場で発生する問題を共有し、振り返りや気づきなどを業務に反映させ人材育成や組織変革にもつながる「対話」の価値を組織へ拡散させていく。

(1期生として次年度に向けた展望)

本研究から、自組織には職員の業務に対する様々な思いがある一方、それが秘められている実態があり、よりよき職場環境の実践につながる仕組みがない・なくなってしまったという現状があることにも気付いた。これからの時代は、地域の住民だけでなく職員一人ひとりが地域の今後を考え、そして共有し、思い込みではなく住民に本当に求められている施策の推進していくことが不可欠だ。そのために組織として根付いていない対話を習慣化し、情報や課題を共有ではなく、深堀できる組織づくりが必要であると感じた。このため、ランチミーティングなどを通じて「対話」という価値を伝え続ける取組を実践する。

(1年後に創り出したい変化)

会話だけでなく対話。この手法を利活用することで問題解決の幅や自らの視野を広げ、自分の思いやありたい思いへの実現に繋げ、「対話」の価値認識に結びたい。このためには3人からのランチミーティングから始め、関心のある職員その紹介者など、裾野を広げる作業を展開する。作業は地道なフェーズだが、その積み重ねで「対話」を拡散し、組織体力強靱化への連鎖を創り出したい。



## 5 1年間の取組を経て

羽田正利

少子高齢化や人口減少など時代の情勢が混とんとする中、政策実現のための目標設定を意識しつつ業務に取り組んできた。この考え方が交錯した状態での半年間の取組であった。対話の認識が異なったことから、9月の動画フェーズでの気づきと振り返りが何よりの転換点だった。この研究を通じて自らの取組こそが経験値などを中核とした思考であったことに気づいた。改めて対話を意識し、自組織のいろいろな属性の職員との対話や対話自治体との研究を深める中で再認識し、そこから発する振り返りや気づきが問題解決の重要な要素であったことを学んだ。特に若手職員との対話で自組織に起きている現状や問題解決手法があることの存在を知るきっかけになったことは、大きな収穫であった。

これから拡大する時代の変革は未知な部分が多く、従来の経験や結果だけでは解決できるものでないことが想定される。多くの人との対話を通じたコミュニケーションの意識と拡大で組織力やよりよき地域の創造につながるよう研究を続けていきたい。

渡辺滋人

本市のような地方都市が今後とも地域間競争に勝ち抜いていくためには、やはり人づくりがしっかり強固になっていなければならない。自分の子ども達が安心して、豊かな生活をこの地で迎えられるためには、時代に即応できる組織でなければならない。

部会の中でも言われていた言葉。微力ではあるが、無力ではないということ。組織変革に対し、一歩踏み出す勇氣。そのあと押しをしてもらえた「研究会」であったと今振り返って感じている。

九川恵太

第1回研究会に参加した時、私はとんでもないものを引き受けてしまったな、という気持ちでした。人マネは「研修会」ではなく「研究会」であるという言葉はとても衝撃的であり、それまで自分が思う業務改善には取り組んできましたが、これまで意識したこともなかった「対話」を通じ、組織の課題を浮き彫りにするとともに深掘りし、思い込みや既成観念に過度にとらわれず解決策を考える。何事も自分事として考えるという言葉も、これまでを振り返り痛いところを突かれたな、という思いでした。特に、自分でも思い込みが強いなと感じることがある私にとっては、どのように取り組むべきかと悩む内容でした。

研究会を重ねるごとに、他の自治体との差が開いていくことを感じつつ一歩踏み出すことができなかった、1年間を通じ様々な自治体の職員と対話するなかで、自分達の取組はまだまだスタートラインに立てなかった、という思いが強く残ります。

しかし、第1回研究会でもあったとおり、人材マネジメント部会に卒業はないという言葉は心強いなと思っています。たまたま巡りあわせの中で選ばれた1期生であり、私達は1期生としてできたことは少なかったと思います。しかし、一歩も踏み出せなかったというと、そういう状況ではなかったのも事実であり、その少ない一歩から、来年の2歩目につなげていくことが重要だと今は考えています。

私にとってこの1年間を通じて学んだ「対話」は、今までの私の辞書にはなかったかもしれませんが。しかし、この部会に参加させてもらえたからこと得られた「対話」を、自分の周りでも実践してもらえるよう、自分自身のなかでももっと深めていければと思います。私自身どうしても大風呂敷を広げてしまいたくなりがちですが、小さなことからコツコツと、小さな一歩を大きな一歩に変えていけるような活動を行っていきたいと思います。