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
山梨県 山梨市

《１期生》
福　祉　課　　岡　　秀彦
商工労政課　　森山　真由美
環　境　課　　武井　康浩

目 次

１．はじめに..... 1

２．山梨市の概要..... 2

３．人材マネジメント部会について..... 3

４．現状把握、分析..... 5

５．アンケートからの気づき..... 10

６．ありたい姿の模索..... 13

８．ありたい姿に向けて..... 17

９．総括..... 18

10．付記..... 19

11．資料..... 22

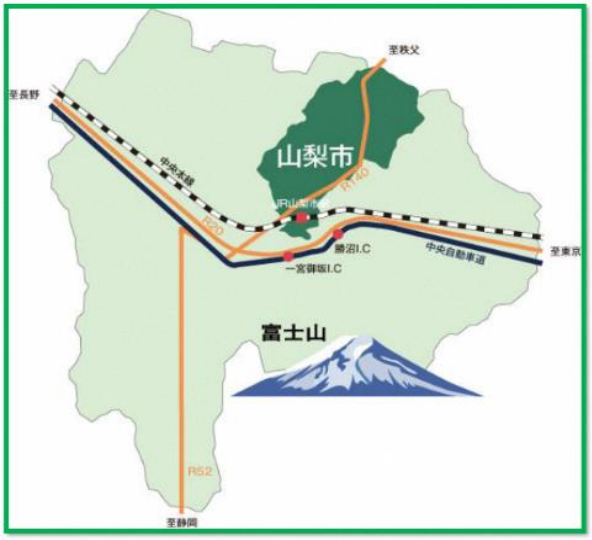
１．はじめに

山梨市は本年度から早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に参加した。参加した３名は、年齢、在職年数、所属、役職も異なり、各々が日常業務を行いながらの参加となった。４月に市長から直命を受けて送り出されたものの、人材マネジメント部会とは何なのか、何をやらなければならないのか、期待に応えられるのか不安に思いながらのスタートを切ったが、政策秘書課、総務課、財政課の協力のもとこれまで研究を進めてきた。

山梨市からの１期生ということもあり、幹事団、他の参加自治体などのアドバイスを受けながら試行錯誤を重ね、「対話」の必要性、「気づき」の重要性などを実感することができた。

本共同論文は、私たちが活動してきた経過や成果、それらを踏まえた今後の展開を取りまとめたものである。

２．山梨市の概要



山梨市は、平成 17 年 3 月 22 日に、旧山梨市・旧牧丘町・旧三富村の合併により誕生した。

甲府盆地の東部に位置し、南側には御坂山系越しの富士山を望む。北部は国道 140 号等を通じて埼玉県及び長野県へ展開し、首都圏からは JR 中央線、中央自動車道、国道 20 号を通じて 100km 圏に位置している。（所要時間約 90 分）

面積の約 8 割を森林が占め、豊かな自然や笛吹川とその支流の琴川、鼓川、日川、重川などがもたらす肥沃な土地の恩恵を受け、なだらかな斜面や平坦地に広がる桃や葡萄などの果樹園は、美しい景観を織りなすとともに日本有数の生産量を誇っている。隣接の笛吹市、甲州市とともに、平成 29 年 3 月には「盆地に適応した山梨の複合的果樹システム」が「日本農業遺産」に、平成 30 年 5 月には「葡萄畑が織りなす風景」が「日本遺産」に認定されている。

令和 2 年 2 月 1 日現在の総人口は、14,645 世帯、34,538 人（男性 16,656 人、女性 17,882 人）であり、将来人口については減少傾向にあるとともに少子高齢化がより進行することが見込まれている。

また、職員数については、平成 30 年度時点で正職員約 370 人、臨時嘱託職員約 210 人、合計約 580 人となり、職員総数はほぼ横ばいながらも、正職員は減少傾向にあり、臨時嘱託職員は増加傾向にある。

３．人材マネジメント部会について

人材マネジメント部会とは、年間を通して参加する３名の派遣生が、他団体から派遣された仲間と共に、所属する自治体・団体が現実に抱える又はこれから直面する課題を見極め、どのように対処するのかを対話を通じてビジョンやプロセスを導き、地域経営型組織へと変革していくシナリオとして、経営層への提言をまとめ上げていく実践的な研究活動の場である。つまり、参加者個人の成長に特化した「研修」ではなく、所属する組織が望ましく変革するための庁内対話を促す「研究の場」であり、過年度派遣生（通称・マネ友）や派遣元の協力を得ながら一体となって一歩踏み出すためのきっかけづくりの場である。

◆部会のキーワード

①立ち位置を変える

⇒様々な相手の立場に立って物事を考える。

②価値前提で考える（バック・キャスト）

⇒事実だけでなく、ありたい姿（価値）を前提として考える。

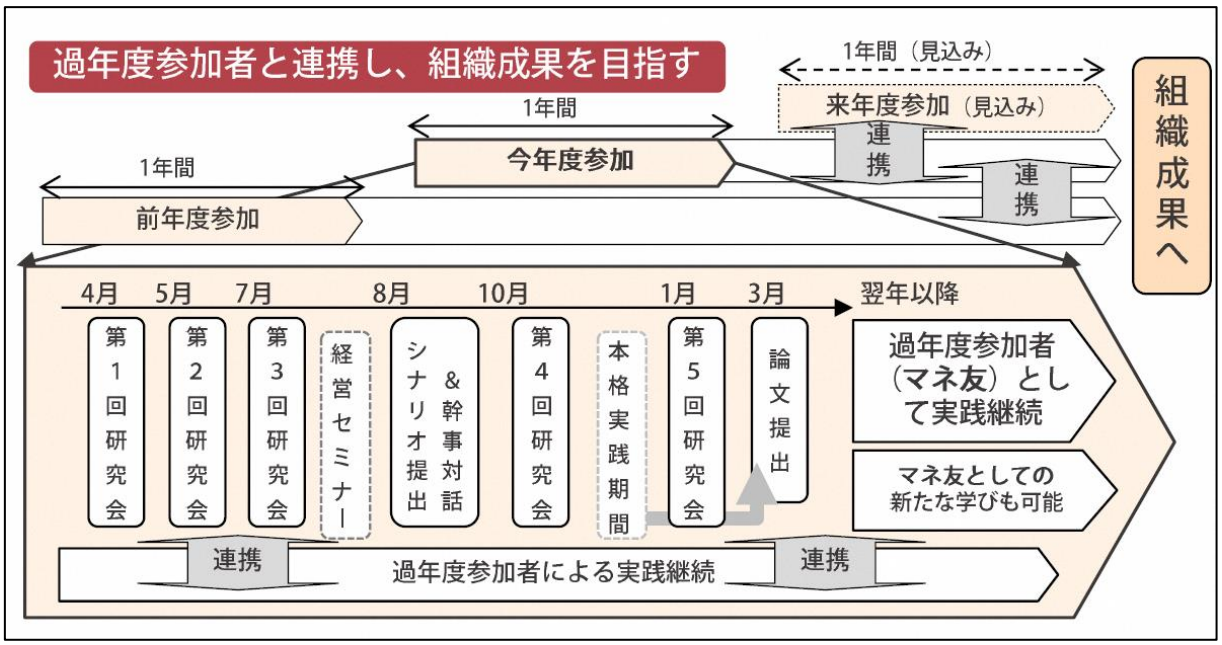
③一人称で捉え語る

⇒自分はどうするのか、何をしたいのかを「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、「思い込み」を捨てて物事を考える。

【部会のイメージ】



（部会配布資料より抜粋）

これまでの経過

日　時	概　　要	内　　容
4月17日	第1回人材マネジメント部会出席	部会の意義、進め方、課題の提出について
5月13日	政策秘書課、総務課、財政課へのインタビュー(6名)	業務量の変化、地域との関わり、仕事に対する考え方など
5月14日	第1回課題提出	現状把握と分析、インタビュー結果
5月15日	第2回人材マネジメント部会出席	目指すこと、価値前提への理解
6月11日～17日	職員アンケート(回答者179名,回収率59.27%)	職場環境や仕事、コミュニケーションの現状など
7月10日	第2回課題提出	組織の現状分析とその原因と根拠
7月17日～18日	第3回人材マネジメント部会出席	実践的な研究活動を通じた学び・気づきについて
8月19日～20日	若手職員へのインタビュー(17名)	20年後の地域・組織・職員としてのあり方、自身のありたい姿など
8月24日	山梨県参加自治体勉強会(6自治体)	情報共有と今後の進め方について
9月4日	第3回課題提出	ありたい姿、アクションプラン
9月18日	幹事団からのフィードバック動画	提出課題の感想、アドバイス
10月16日	統括監へのインタビュー(3名)	これまでの業務経験や地域、職場の状況、「山梨市のありたい姿」
10月17日	第3回追加課題提出	フィードバック動画を受けての修正
10月24日	第4回人材マネジメント部会出席	フィードバックを受けての今後のアクションの進め方
11月12日	山梨県参加自治体交流会(7自治体)	情報共有と今後の進め方について
11月22日～12月6日	政策秘書課、総務課、財政課への意見聴取	今年度の活動のまとめと部会からの指摘事項について
12月18日	パートナー自治体(甲斐市)との意見交換	お互いの自治体組織及び情報共有について
1月13日	山梨県参加自治体交流会(6自治体)	情報共有と今後の進め方について
1月20日	第4回課題提出	「この1年の取り組み」と「これからの取り組み」
1月30日～31日	第5回人材マネジメント部会出席	プロセスを振り返り、自らコミットする

山梨県参加自治体交流会の様子

４．現状把握、分析

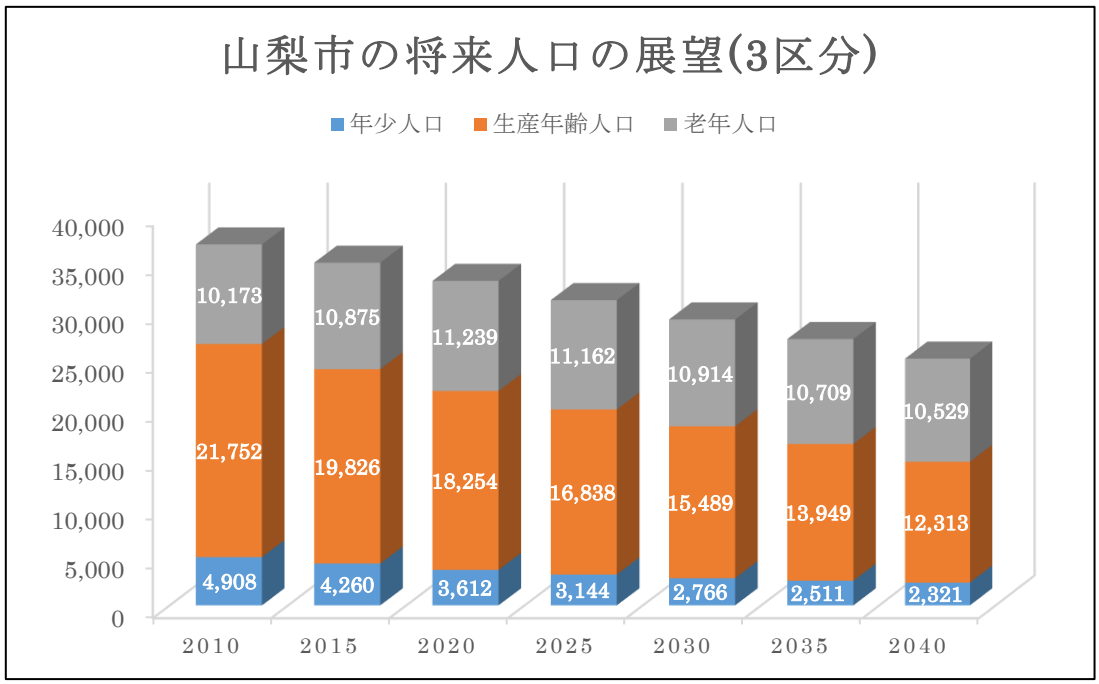
私たちは山梨市の現状を把握するため、人口推移、財政状況、各種計画などの資料を分析するとともに、キーパーソンとして政策秘書課（課長、担当リーダー）、総務課（課長、担当リーダー）、財政課（課長、担当リーダー）の６名にインタビューを行った。

まず、人口推移について、平成 17 年の市町村合併時には 39,325 人であった総人口が、令和２年２月１日には 34,538 人となり、約 15 年間に１割以上減少している。特に山間地域の牧丘地域（旧牧丘町）、三富地域（旧三富村）の減少率は２割を超えているとともに、65 歳以上の高齢者の割合が増加している。また、将来人口の展望においても人口減少、少子高齢化が進行することが見込まれている。

地区別人口推移

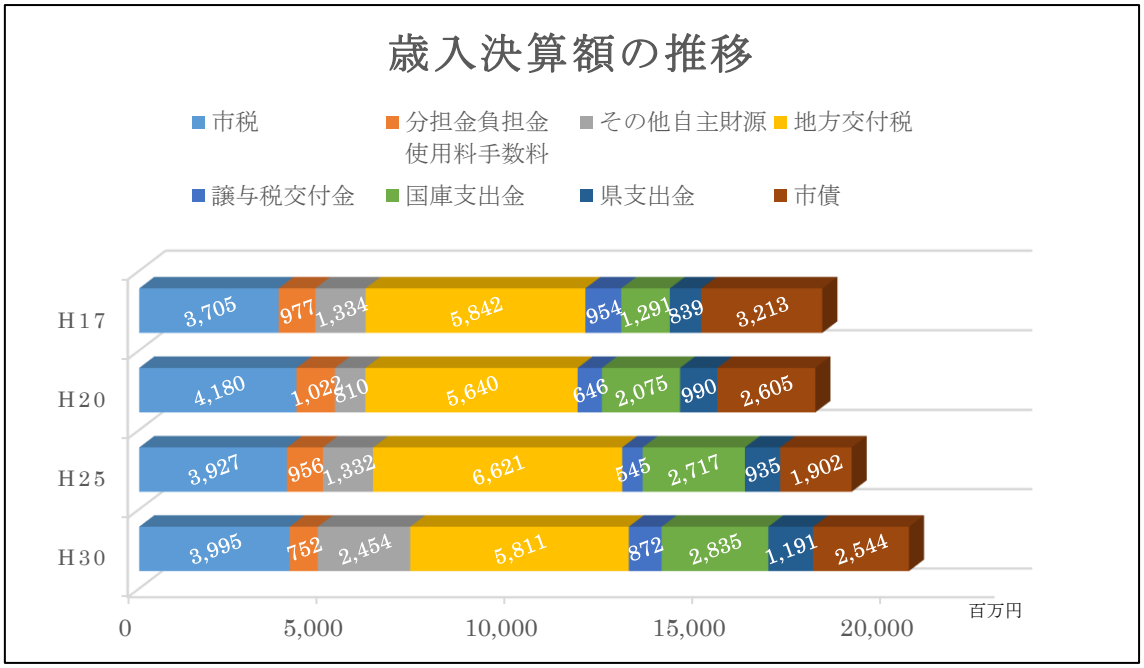
	山梨地域	牧丘地域	三富地域	合計
2005(H17)	32,277	5,972	1,272	39,521
2006(H18)	32,167	5,889	1,257	39,313
2007(H19)	32,087	5,778	1,237	39,102
2008(H20)	31,909	5,635	1,206	38,750
2009(H21)	31,762	5,525	1,178	38,465
2010(H22)	31,466	5,413	1,120	37,999
2011(H23)	31,422	5,309	1,087	37,818
2012(H24)	31,257	5,238	1,060	37,555
2013(H25)	30,952	5,124	1,030	37,106
2014(H26)	30,814	5,028	984	36,826
2015(H27)	30,531	4,915	945	36,391
2016(H28)	30,216	4,778	913	35,907
2017(H29)	29,983	4,682	871	35,536
2018(H30)	29,660	4,539	829	35,028
減少率	**8.11%**	**24.00%**	**34.83%**	**11.37%**

（統計やまなししから引用）

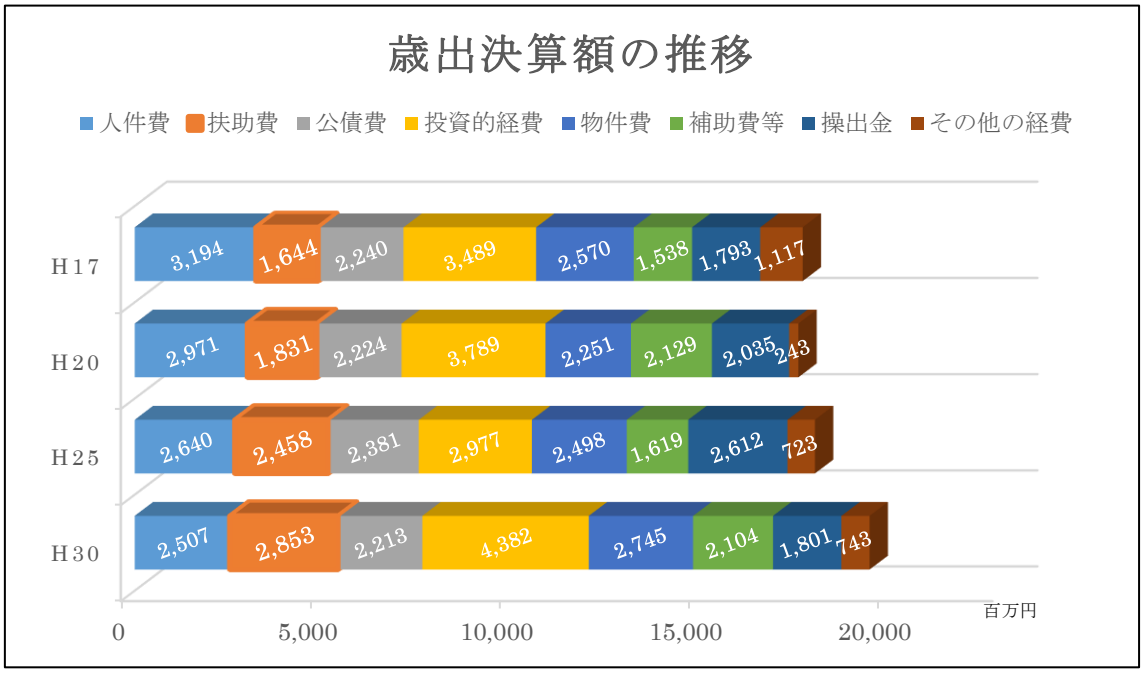


（山梨市人口ビジョンから引用）

次に財政状況であるが、歳入決算額、歳出決算額ともに緩やかな増加傾向にあるのに対し、扶助費については大幅に増加を続けている。今後も大幅に歳入が増えることが見込めず、歳出も増加していくことは、市の財政にとっては極めて厳しい状況であり、今後益々その厳しさが増すことは確実であり、少ない財源の中で市民サービスの質の向上や効率的な行政運営がより一層求められる。



（山梨市中期財政見通しから引用）



（山梨市中期財政見通しから引用）

前述した山梨市の人口、財政状況の中で職員数に着目すると、職員総数は変わらないものの臨時職員の割合が増加傾向にあることが分かる。しかしながら、行政に求められる業務については年々多様化、複雑化し、より専門的な知識が必要になることが多く、人口が減る傾向にあっても業務量はむしろ増加傾向にあるものと思われる。また、今後は再任用職員や会計年度任用職員の登用等、社会情勢の変化に応じた働き方に対応しなければならない。

職員数の推移

			平成20年度	平成30年度	令和10年度
正職員	～29歳	男性	22	35	30
	～29歳	女性	9	24	30
	30歳～39歳	男性	73	51	35
	30歳～39歳	女性	30	32	24
	40歳～49歳	男性	62	71	51
	40歳～49歳	女性	47	29	24
	50歳～59歳	男性	73	58	71
	50歳～59歳	女性	79	36	32
	60歳以上	男性	5	20	30
	60歳以上	女性	21	13	16
臨時・非常勤			**157**	**211**	**200**

		平成20年度	平成30年度	令和10年度
正職員総数	男性	235	235	217
	女性	186	134	126
	合計	**421**	**369**	**343**

		平成20年度	平成30年度	令和10年度
総職員数（臨時含）	合計	**578**	**580**	**543**

（総務課提供資料より）

これらの状況を踏まえ、キーパーソンとなる関係職員へのインタビューを行ったところ、共通の意見として、地方分権一括法及び平成の市町村合併に伴い、業務の質と内容が大きく変化しているとの回答を得ることができた。特に、1人1台パソコンや住民情報システムの導入などIT技術の目覚ましい進歩により、仕事の進め方も大きく変化してきたとのことである。今後の見通しについても大幅な歳入増は見込めず、人件費等の経費を中心とした歳出を抑える努力が必要であり、少ない財源で市民サービスの質の向上や効率的な行政運営が求められ、優れた若手職員の確保・育成が必要であるとともに、専門的な知識を身につける必要性が高いとの意見がある一方で、オールマイティーに仕事をこなす職員が必要との意見もあった。

また、昔に比べて、他の部署との交流する機会が少なくなってきており、ここ数年、職場の環境になじめず、精神的な病気で傷病休暇を取得する職員が増えているとのことである。

第２次山梨市まちづくり総合計画の中でも、「市民が主役、役所が支える山梨市」とあるように、職員に求められる役割は大きくなり、研修や現場での経験を積むことが重要となり、今後の職員一人一人の意識改革や知識・技能の習得が、より良い行政運営、より良いまちづくりにつながるものではないかとの意見を聞くことができた。

５．アンケートからの気づき

これまでの現状把握・分析を深掘りするために、全職員（保育士を除く）に対して、「職場環境」「仕事」及び「コミュニケーション」の現状に係るアンケート調査を実施した。（結果については 11. 資料参照）

私たちの周知不足等もあり、回収率が 59. 27%とやや低い状況になってしまったが、集計の結果、仕事に対する考え方、職場環境、コミュニケーションに関する捉え方など貴重な意見を集めることができた。回答していただいた内容は、私たちが予想していた結果になったものもあったが、残業に関する捉え方など大きく異なるもの、新たに気づかされるものなどもあった。

まず、職員数と業務量についてであるが、市役所全体の職員数が少ないと感じている職員が 76%、業務内容に見合った職員数より少ないと感じている職員が 63%となり、多くの職員が人員不足であるとの回答であった。また、10 年前と比べて市役所全体の業務量が増えていると感じている職員が 82%に達し、個人の業務量についても 67%の職員が増えていると回答していることは、キーパーソンへのインタビューや私たちの見解との相違がなかった。

次に、コミュニケーションが取れていると回答している職員が 8 割以上いるものの、5 割以上の職員が他の部署との意思疎通が図れておらず、仕事内容も把握していないとの回答であった。このことはキーパーソンインタビューの結果を裏付ける結果であり、山梨市が抱えている大きな問題の一つであると考えた。また、20 歳代、30 歳代の職員で「山梨市総合戦略」や「山梨市まちづくり総合計画」、財務状況等を把握している職員が 5 割以下である点についても問題があるのではないかと考えた。

アンケート結果の中で私たちの想定と大きな差異があったのは、残業時間に関する意識の捉え方である。キーパーソンインタビューでも残業時間が増加傾向にある旨の話を聞いており、実際に総務課からの資料でも残業時間数は 5 年前と比べて 1 割以上増加しており、職員の意識としても多いと感じるのではないかと考察していた。しかしながら、残業が多いと感じている職員が 4 割に満たなかったことに私たちは驚きを隠せなかった。

その原因を探るべく、幹事団からアドバイスを頂くとともに、総務課からの資料をもう一度詳しく分析した。まず、幹事団からは、実際に残業時間が多くなるから残業が多いと感じる人が必ずしも増えるわけではなく、ひとりひとりの意識の持ち方により異なるため、アンケート結果のようになることも考えられるとのことであった。つまり、同じ残業時間でも多いと感じるのかそうでないかは人それぞれで捉

え方が異なるということであり、「残業時間の増＝残業が多いと感じる」という結果にはならないのである。

また、総務課からの資料を再度分析した結果、残業時間数が多い課が一部に集中しており、一人当たりの残業時間数が少ない課に比べて７倍に達する課も存在することが分かった。このことから、職員全体に残業時間が多いと感じている雰囲気があるのではなく、一部の課に残業が集中しているためこのような結果になったのではないかとの考えに至った。

これまでの状況を踏まえ、私たちは組織の現状及び要因について下記のようにまとめた。

組織の現状

・権限移譲などで業務量が増加し、臨時・嘱託職員の確保等により、増加する業務量に対応している状況であるが、責任の重さなど考えた場合、現状のままでは、市民サービスの低下などにつながる恐れがある。

≪要因≫

・市役所の業務量は増加傾向にあるが、それに見合った職員が配置されず、職員数が足りていない状況である。

・権限移譲などで業務量が増加し、臨時・嘱託職員の確保等により、増加する業務量に対応している状況であるが、責任の重さなど考えた場合、現状のままでは、市民サービスの低下などにつながる恐れがある。

・職員個人の能力の違いを適正に判断した職員配置になっていない。

組織の現状

・市民のニーズを意識しながらやりがいをもって業務を行っているが、「山梨市総合戦略」や「山梨市まちづくり総合計画」等を知らない若手職員が多く、地域とのかかわりが希薄で、本来は広く市民の考えや希望等を受け止め、広く長い視野で政策を推進しなければならないところ、受動的又は選好して入手した知識や情報、意見に基づいた事務事業に無意識のうちに傾倒しがちになってしまっている。

≪要因≫

・計画づくりなどの業務を課長やリーダーが中心となって行っているため、若手職員が参加する機会が少なく、自分事となっていない。また、職員の声や意見が施策に反映されていないと感じている職員が多く、計画づくりなどに意見を述べようという雰囲気がない。

・業務量の増加により、目先の業務遂行に時間が奪われており、長いスパンでの将来像や市役所組織のことを考えている余裕がない職員が多い。
・市外在住の職員も増え、地域の行事等に積極的に参加し、地域住民の意見を聞こうとする職員が少なくなってきているとともに、プライベートを重視する傾向にあり、職場外で仕事の話を聞こうとする職員が減っている。
例）地区の運動会、区民総会、河川清掃等

組織の現状

・他の部署との意思疎通・連携が希薄になっており、業務を行っていくうえでの部門間の連携が十分に取れていないため、効率的な行政運営がなされていない。

≪要因≫

・業務が縦割りであり、それに従って仕事を進めているため、関係する部署以外との連携が希薄になり、興味を持ちにくい環境である。
・個人に求められる業務量が増加したことに伴い、自身の仕事で精一杯になり、他の部署の仕事を知りたいと思っても時間が少ない。
・他の部署の仕事を知りたいと感じている職員は多いが、学ぶ機会が少ない。

６．ありたい姿の模索

現状分析の結果を踏まえて、山梨市のありたい姿は何かを模索するため、職員アンケートの自由意見を分析するとともに、20 年後に山梨市職員の主力となる年齢や職歴、役職も異なる若手職員にインタビューを行った。インタビューでは、山梨市の現状や将来に関して危機感を持っており、普段職場内では聞くことのできない貴重な意見を聞くことができた。

その中でも、個人に求められる業務量が増加したことに伴い、自身の仕事を行なうことで精一杯になってしまい、他の部署の仕事の内容を知りたい、手伝ってみたいと感じても時間がないとの意見が多くあった。また、様々な研修会が計画されているものの、日常業務の忙しさから知識を身に着けたいと思う気持ちはあるが、研修会に参加できる機会が少ないとの意見があった。

そこで、なぜそのような状況になってしまっているのかを若手職員なりに考えてもらう時間を設けたところ、市役所の業務は縦割りで、それに従って業務を進めているため、関係する部署以外との連携が希薄になり、興味を持ちにくい環境ではないかとの見解であった。また、社会情勢の変化や市民のニーズに応じて新規の事務事業を取り入れることはあるが、前例踏襲になりがちで従前の事務事業の見直しや廃止をせずにいるため、結果として業務量が増えてしまうとの認識を持っていることも分かった。

最後に、20 年後の公務員像として、積極的に先進技術を導入し、施策を展開していくことが重要であるとともに、幅広い視野を持って「誰のために仕事をしているのか」を認識しながら、自身のスキルアップを図っていきたいとの強い思いを聞くことができた。

次に、視野を広げるためにも市組織の上層部である統括監 3 名にインタビューを行い、深掘りすることとした。アンケート結果や私たちが感じていたこと、疑問点などに対して、これまでの業務経験や地域及び職場の状況を踏まえて回答して頂いた。

まず、業務量が増加していると感じている職員が多いことに関しては、社会情勢の変化などで市役所に求められる業務の質は大きく変化してきていると感じているが、IT 化などにより昔より業務効率が大幅に図られているため、市全体としての業務量は大きく増えていないのではないかとの見解であった。昔の市役所業務もそれなりに忙しく、業務が増えていると感じている要因の一つがコミュニケーション不足で相手を理解することができず、仕事の手戻りなどが発生し、結果として業務量が増えてしまうとの意見を聞くことができた。また、合併などにより組織が大きく

なり、住民との関係も希薄になりがちだが、潜在的な住民ニーズを把握するためにも、より一層、地域との関わりを持って行くことが重要であるとのことであった。

組織としても、今後はより一層「人づくり」が重要になってきており、上司などの管理職が職員の性格などを見極め、教育していく人材育成こそが重要であるとともに、職員の意識づくり、根拠、目的を持った業務推進が重要であるとの意見を頂くことができた。

７．ありたい姿の策定

これまでの現状分析・考察を踏まえて、私たちは「20 年後の地域・組織・人材のビジョン」として次の 4 項目を作成した。

◆市民の力が発揮できる、市民参加型による市民の視点に立った自治体組織

◆職員同士が支えあい、協力できる組織

◆時代の変化に対応できる柔軟な発想と豊富な知識を有する職員

◆市民に信頼される職員

行政に求められる業務がますます増え、複雑化する傾向でも、人口減少や厳しい財政状況を理由に職員は増えないため、一人ひとりに求められる事務量も増え、それに対応するために、臨時・嘱託職員の確保等を行ってきてはいるが、根本的な事業の見直しが行われず、新規事業を取り入れる一方で、既存事業をなかなか廃止しない、できない状況になっている。そこで、私たちは、事務事業を見直すことで、行政が行なうべき事業や行わなければならない事業と行政が行わなくても地域に任せることができる事業や任せなければならない事業を明確にすることができ、限られた財源の中で本当に必要な事業にお金をかけることができると考えた。そのためには、市民の力が必要になり、市民にも自らが自治体組織の一員として活動できる意識づくり、体制づくりが必要になり、「市民の力が発揮できる、市民参加型による市民の視点に立った自治体組織」という結論に至った。

次に、職場環境になじめず、精神的な負担などにより長期の傷病休暇を取得せざるを得ない職員が年々増加している現状を踏まえ、「職員同士が支えあい、協力できる職員」というビジョンに至るとともに、周囲の人々の協力により、より良い成果が上がるのではないかと考え、従前の縦割りの業務にとらわれず、他の課や担当といったチームで業務を行うことで個人が負う負担も軽減されると考えに至った。また、他の職員を支え、協力するということには前例踏襲にとらわれない柔軟な発想と知識が必要であるとも考え、「時代の変化に対応できる柔軟な発想と豊富な知識を有する職員」というビジョンを作成した。

最後に、職員の不正採用事件に伴う現職の市長の逮捕や職員の不祥事など、市民の信頼を裏切ることがここ数年多く発生し、市民から信頼を得て職務を行うことが難しい状況になっているのも現実である。一部の職員の行なった行為ではあるが、市役所全体の批判や苦情として全員が受け止め、なぜそうなってしまったかという

原因究明や公務員倫理の徹底など、市民の信頼を得ることがなりより重要であると考えた。市役所業務は市民の信頼の基に成り立っているため、20 年後には市民から信頼を得て業務ができるように「市民に信頼される職員」という 4 つ目のビジョンを考えた。

８．ありたい姿に向けて

ありたい姿の実現に向けて、より取り組みがしやすいようにスローガンを作成することにした。変えること、変わることを恐れず、何事にも挑戦できる組織を目指して私たちが考えたスローガンは『Change Challenge やまなしし』である。

今回の研究で感じたことの一つに事務事業や組織を変えたい、新しいことに挑戦したいと感じている職員は少なからずいることが分かった。しかしながら、市全体に変えることを躊躇せざるを得ない雰囲気があり、なかなか新しいことに挑戦できず、委縮してしまっている。委縮した組織では発展することは見込めず、柔軟な発想も生まれてこない。そのため、何事にも挑戦できる環境や雰囲気づくりを通じて心の余裕を持つことでスムーズな行政運営、地域の幸せと発展に貢献し続ける組織へと変革できるのではないかと考えた。

そのうえで、ありたい姿を実現するために、人材マネジメント部会の意義、活動内容を経営層に理解してもらうための『管理職への周知、働きかけ』、政策を適切かつ迅速に実施していくための人材育成の基礎となる『新人研修をチェンジ』、人材マネジメント部会の活動内容の周知と職員同士のコミュニケーションの促進のための『若手職員との仲間づくり、勉強会の支援』、県内参加自治体との情報共有のための『ネットワークづくり』を取り組んでいこうと考えた。

その中でも、私たち１期生３人の直近の行動として、新人職員研修を変えるべく、担当部署へ働きかけを行っていきたいと考えている。山梨市では、山梨県市町村職員組合の新任研修のほかに、初登庁日を含む最初の３日間で各課の事業説明を行う独自の新人研修を行ってきた。研究を進めるなかで複数の職員から市役所業務の基礎が分からない状態で研修を受けても各課の事業内容が理解できず、本来の効果が発揮されていないのではないかとの指摘を多く受けた。実際にここ数年の新人研修を受講した職員からも同様の意見があり、時期や内容を見直すことにより効果的で実務的と思われる研修に切り替えることができるのではないかと考えた。また、説明する側の職員の観点からも、年度当初の繁忙期で通常事務が多忙なうえ、人事異動による新体制になって間もない時期で大きな負担となっている。例えば、4月には起案書の作成方法や予算書の見方、議会と予算の関係など公務員としての実務のノウハウを学び、各課からの事業説明については時期をずらして対象職員を在職年数の短い若手職員も含めたフォローアップの研修にシフトするなど、「研修効果の増大」や「各課の説明担当者の負担軽減」、「新採用職員の各配属先での即戦力化」を図る提案を行っていきたいと考えている。

９．総括

山梨市の参加が初めてであり、1 期生として参加した 3 名であるが、過年度派遣生（通称・マネ友）がいないということは、大きな悩みであった。取り組むことが何もかも初めてであり、人材マネジメント部会を熟知しているマネ友に相談できない、今までの活動状況がないため、私たちの活動がどこまで把握され、どのような働きかけができているのか非常に不安になることが多かった。

そのような状況の中で、参加 1 期目が多い山梨県では自主学習会を開催し、参加自治体毎の発表を行い、お互いに情報交換するなど切磋琢磨しながら研究を進めることができたことは、今後継続して活動するにあたり非常に有意義であった。

今後、2 期生以降を派遣することでマネ友の輪が広がり、人材マネジメント部会の意義、組織変革につながる大きな力が生まれることが期待される。1 期生の使命として、まずは 3 人が行ってきたことの周知と仲間づくり、2 期生以降のバックアップが必要となり、仲間を増やすことで組織が変わらなければならない雰囲気づくりができ、組織の考えを変えることができると地域もより良くなることができるのではないかと考える。また、「部会に卒業はない」とのいうフレーズのもと、部会の参加を通じで結びつきのできた幹事団や他の参加自治体との絆を大切にしながら、私たちが踏み出したであろう小さな歩みを止めず、より確実なものにするための努力を惜しまないようにしたいと思う。

最後に、日常業務の忙しいなか資料収集やインタビュー等に協力して頂いた統括監、政策秘書課、総務課、財政課や若手職員、快く研究の場に送り出して応援してくださった職場の皆さま、そして何よりも組織を変えたいという意思のもと私たちの研究に貴重な意見をくださった人々に感謝を申し上げたいと思う。

10. 付記

【岡　秀彦】

人材マネジメント部会に参加したこの１年間は、自分たちの組織を改めて見つめ直すとても良い機会となった。山梨市が部会に参加するのは今回が初めてであり、実際に何を学ぶことになるのか、何をしなければならないのか分からず、「人材マネジメント」とは何だろうという不安を感じていた。そのような不安のなかで部会に参加し、全国から集まったマネ友が同じような問題に直面しながら、同じように悩んでいると共感し合えたことはとても大きな励みになり、参加するたびに様々な『気づき』を感じることができた。

部会に参加しての大きな変化は、「自分事」として物事を捉え、誰かにやってもらうことを待っているのではなく、「まず自分で考え、実践する」という気持ちが生まれたことである。山梨市が描く「ありたい姿」を目指すためにも、まず自身の周りからコツコツと組織全体へ考え方などを広げていくことが重要であることを感じた。

また、全国の自治体が直面する課題について共通するような正解はなく、対話や実践を繰り返し行いながら各々の答えを導き出していかなければならない。私もこの１年間を通じて「どこを目指すべきか」「何ができるのか」を他の２人とともに関係職員と対話を重ね、私たちの考えたことが必ずしも正解とは限らないが、アクションプランを作成してきた。

AI や IT 技術の発展に伴い、仕事のやり方は今後大きく変わっていくことが想定されているが、その技術を生かすのも「ヒト」である。「モノ」に投資することはすぐに結果が見出されることが多いが、「ヒト」に対する投資については必ずしもすぐに結果が出るとは限らない。「組織」は「ヒト」の集まりであり、「ヒト」を育てるのも「ヒト」である。「人づくり」「人材育成」とはその点が非常に難しく、これが上手くいくことで結果として良い組織が生まれる。この研究で「人材育成」「人材マネジメント」の重要性を感じることができたことは非常に良い機会となった。

今年度の取組みでは、状況を大きく変える動きができなかったが、幹事団からの話や他の参加自治体からの指摘により、自分たちの組織の強み、弱みに気づくことができ、様々な年齢層の職員と話をすることにより、組織の現状や問題点、危機感を感じることができた。

今後は、今回提案した取組みを継続することで課題を共有できる職員を増やし、変化を実感できるよう努力を継続したいと思う。

【森山　真由美】

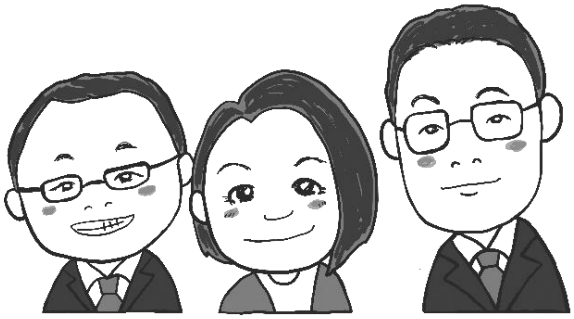
人材マネジメント部会って何？研修ではなく研究です？私たち３人はもやもやした気持ちを抱えながら、人材マネジメント部会（以下「人マネ））に参加することになった。「人マネ」とは、知識を与えられる**研修**とは違い、自ら考え、自分たちの自治体を良くするためには何をすればいいのかを**研究**していく場なのである。 要するに、わたしたち３人が１組となり、今後の自治体組織についてのシナリオを考えていくのである。そのために、自治体が抱える課題を見極め、より望ましい組織（ありたい姿）を目指して研究を続けていくというものであった。

恥ずかしながら、人マネに参加するまで、「組織変革」や「人材育成」について考えたことはなかった。人マネに参加して、私自身が、山梨市の現状を把握していないこと、関心を持っていなかったことに気づくことができた。人が変われば、組織も変わる、山梨市の職員で良かったと思えるようになりたいという気持ちになったのも、人マネに参加したおかげだと思う。

わたしたちは、ありたい姿を実現するために、何度も対話を繰り返してきた。そして、対話を繰り返していくなかで、人マネのキーワードである、①立ち位置を変えること、②価値前提で考えること、③自分事として捉えること、④ドミナントロジック（固定観念）を転換することの難しさに気づくことができたと思う。実際、わたしたちの対話は対話と呼べるものではなかったかもしれないが、対話を通じて相手の真意を知ることができ、同じ思いをもって活動することができたと思う。

しかし、現実は簡単に成果がでるわけもなく、１期生ということに甘えてしまったと実感している。結果的に、やりたいことはたくさんあるのに、具体的に動けなかったと反省することになってしまった。部会に卒業はないと言われるように、ここで終わりではない。誰かがやってくれるだろうと思っていても、結局だれもやってくれない、自分たちが動かなければ何も変わらない。変化を恐れず何事にも挑戦する気持ちを忘れないで、今後も活動を続けていこうと思う。

終わりに、部会の幹事団・事務局の皆さま、全国の人マネの皆さま、一緒に悩み励ましあってきた県内人マネ参加者の皆さま、職場でサポートしていただいた皆さま、そして縁あって１年間１期生のメンバーとして、一緒に人マネに参加した２人に感謝とお礼を申し上げたいと思う。



【武井　康浩】

平成 31 年 4 月。思いがけず参加「させられた」人材マネジメント部会。1 年間という決められた期間の間、3 人で自分たちなりに活動してきて、やりたいこと、やってみたいことが増えた。参加できて本当に良かったと感じている。日常業務をこなす傍らで臨んだ 1 年間の活動は、気が付けばあっという間に共同論文という最終フェーズを迎えた。改めて思い返すと濃く短い 1 年間だった。

この 1 年の活動を通じて、私は自分たちの地域や組織のことを自分が思っている以上に分かっていない、「分かっているつもり」になってしまっており、それ故にどこか「他人ごと」で物事を捉えていたのだと感じた。また、地域や組織が抱える課題を解決し「ありたい姿」を実現するには、「自分事」として考えること、「価値前提」で考えることが重要であり、そのうえで、当時者同士が意思疎通の中で物事の意義や意味について認識を摺り合わせ新たな気づきを得ることができる、単なる一方通行の連絡や報告だけに留まらない「対話」という双方向のコミュニケーションが大切であるということに気付いた。

ここで得た気づきを無駄にすることなく、今後の自治体職員人生に生かし、地域や組織に還元していきたいと思う。

今まとめの段に至り、行動することの難しさを痛感している。これまでの活動を振り返ると、「あまり動けていない」、「対話も少なかった」というのが素直な感想だ。アクションを起こさないことには変わるものも変わらない。変わらなければありたい姿には近づけない。幸い、私はこのタイミングでそれに気づくことができた。来年度以降は、今回の経験を糧にありたい姿の実現に向けたアクションを起こしていきたいと考えている。

今回の活動が今後の自治体職員としての在り方に大きな影響を与えてくれたことは間違いない。「人を変えることは難しくても、自分は変えられる」、「微力だが、無力ではない」。結局のところ、自分一人ではほとんど何もできないし、結果を出せるとも思えない。そもそもおこがましいとさえ思う。それでも、一緒に前に進んでくれる仲間がいれば「ありたい姿」に近づける。「なりたい自分達」になれると思う。だからこそ、地域や職場の仲間には一緒に同じ目標を目指して協力してほしいし、協力できることは力になりたいと思う。そのための「対話」は惜しまない覚悟だ。ことここにきて、今やっとスタート地点に立ったような気分だが、今回の人材マネジメント部会での経験を無駄にせず、「ほんとうの笑顔」を作り続けるために、地域・職場の仲間とまずは一歩、「勇気」を持って踏み出していきたいと思う。

11. 資料

≪職員への意識調査アンケート≫

1　内容

「職場環境」「仕事」及び「コミュニケーション」の現状に係るアンケート調査

2　調査期間

令和元年６月１１日（火）　～　１７日（月）

3　調査実施者

「人材マネジメント部会」派遣職員３名

4　調査対象者

正規職員（保育士等を除く）　　３０２名

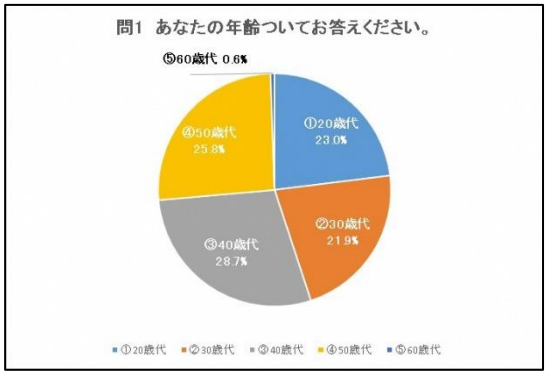
5　調査方法

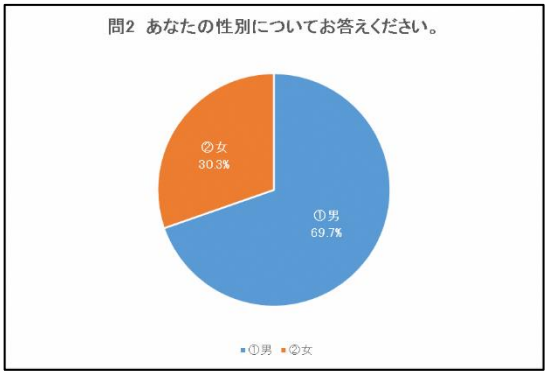
グループウエアアンケート機能により実施

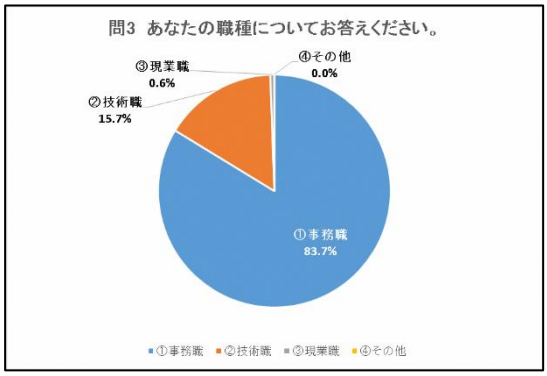
6　回答状況

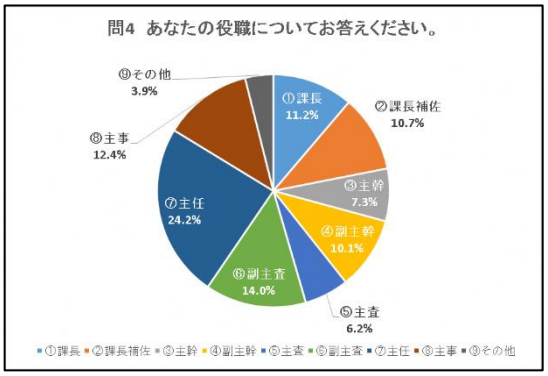
回答者１７９名　（回答率　５９．２７％）

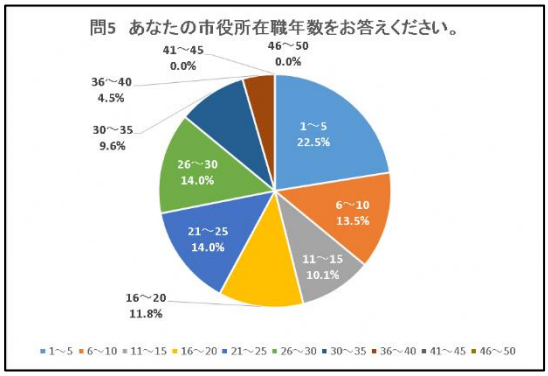
7　集計結果

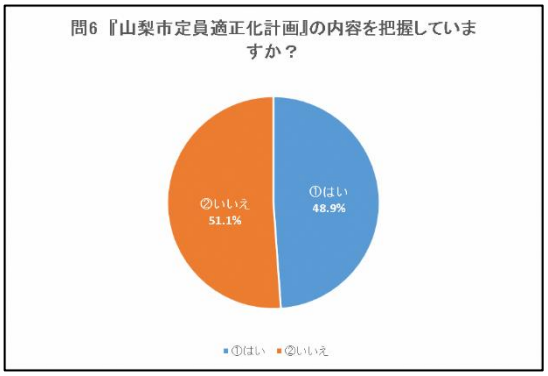


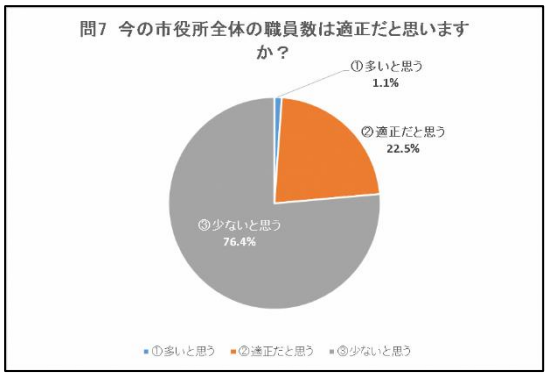


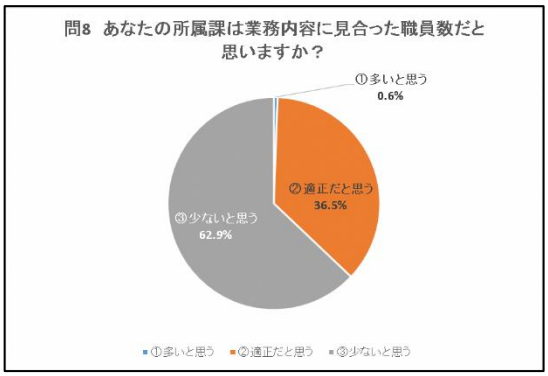


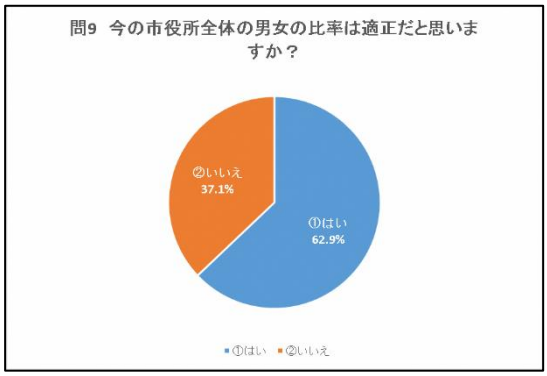


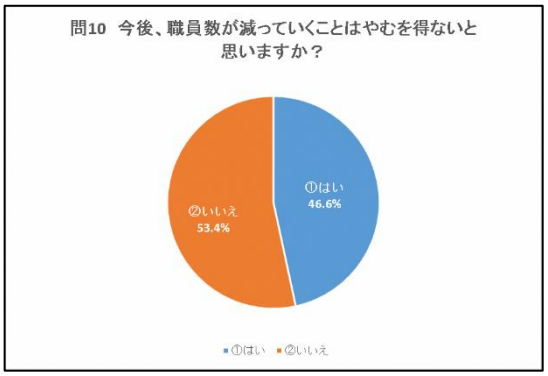

問5 あなたの市役所在職年数をお答えください。
1～5 22.5%
6～10 13.5%
11～15 10.1%
16～20 11.8%
21～25 14.0%
26～30 14.0%
30～35 9.6%
36～40 4.5%
41～45 0.0%
46～50 0.0%
1～5 6～10 11～15 16～20 21～25 26～30 30～35 36～40 41～45 46～50

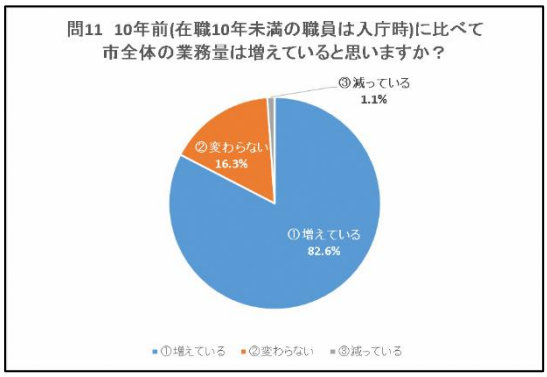

問6 『山梨市定員適正化計画』の内容を把握していますか？
①はい 48.9%
②いいえ 51.1%
①はい ②いいえ

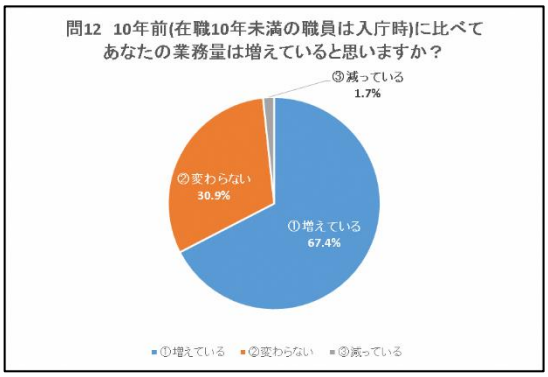

問7 今の市役所全体の職員数は適正だと思いますか？
①多いと思う 1.1%
②適正だと思う 22.5%
③少ないと思う 76.4%
①多いと思う ②適正だと思う ③少ないと思う


問8 あなたの所属課は業務内容に見合った職員数だと思いますか？
①多いと思う 0.6%
②適正だと思う 36.5%
③少ないと思う 62.9%
①多いと思う ②適正だと思う ③少ないと思う

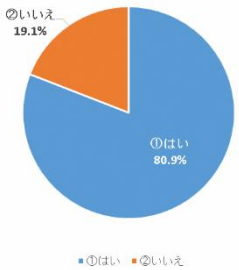

問9 今の市役所全体の男女の比率は適正だと思いますか？
②いいえ 37.1%
①はい 62.9%
①はい ②いいえ


問10 今後、職員数が減っていくことはやむを得ないと思いますか？
①はい 46.6%
②いいえ 53.4%
①はい ②いいえ

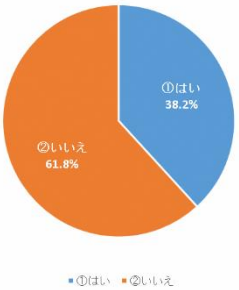

問11 10年前(在職10年未満の職員は入庁時)に比べて市全体の業務量は増えていると思いますか？
③減っている 1.1%
②変わらない 16.3%
①増えている 82.6%
①増えている ②変わらない ③減っている


問12 10年前(在職10年未満の職員は入庁時)に比べてあなたの業務量は増えていると思いますか？
③減っている 1.7%
②変わらない 30.9%
①増えている 67.4%
①増えている ②変わらない ③減っている

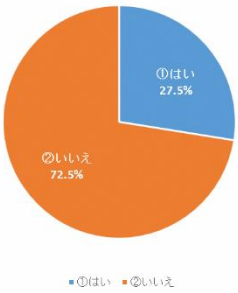
問13　業務の改善方法の一つとして民間委託を進めるべきと思いますか？



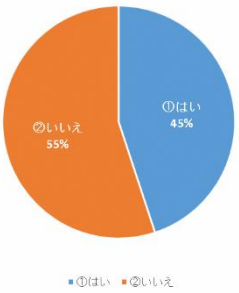
問14　あなたは残業が多いと思いますか？



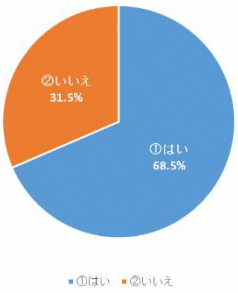
問15　あなたは有給休暇が取得できていますか？



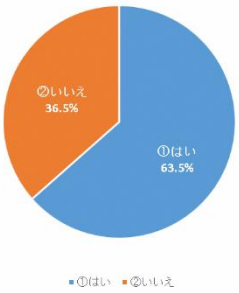
問16　あなたは代休が取得できていますか？



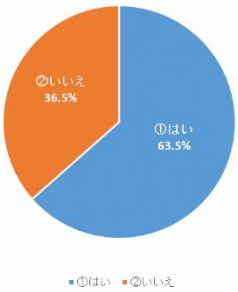
問17　現在の仕事にやりがいを感じていますか？



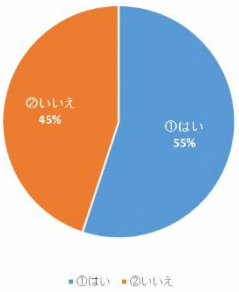
問18　現在の仕事は自分に向いていると思いますか？



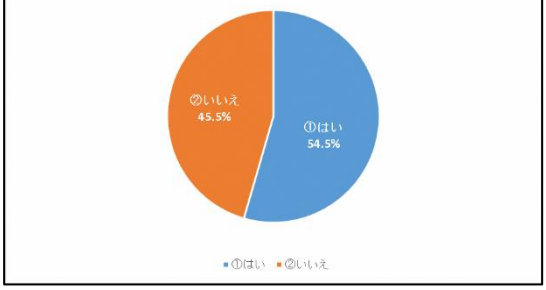
問19　仕事のストレスは発散できていますか？



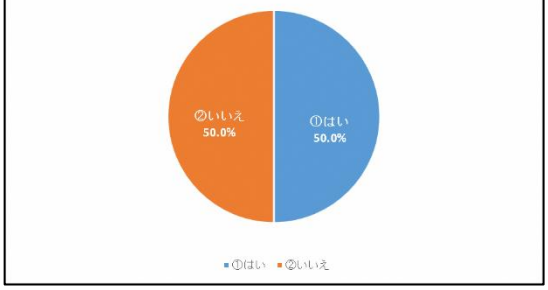
問20『山梨市総合戦略』の内容を把握していますか？



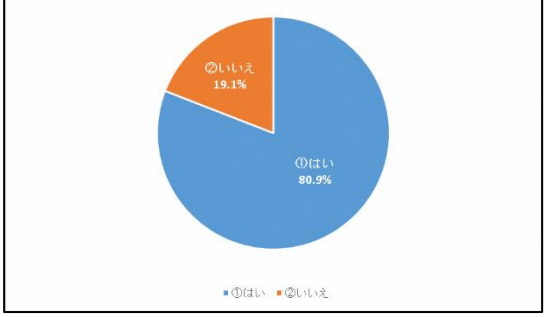
問21 『山梨市まちづくり総合計画』の内容を把握していますか？



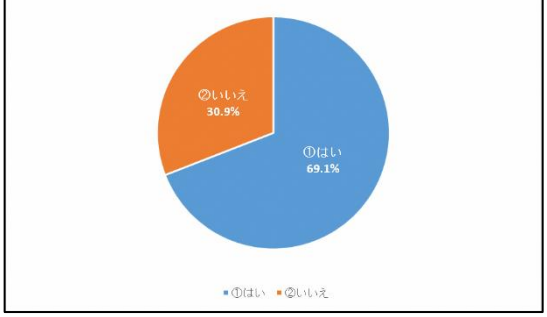
問22 山梨市の財務状況について、財政指標などを把握していますか？



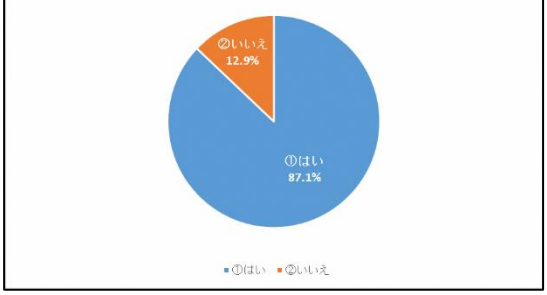
問23 山梨市の広報を毎月読んでいますか？



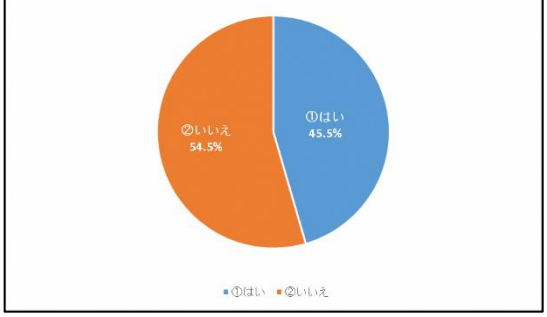
問24 市民のニーズを意識して業務を行っていますか？



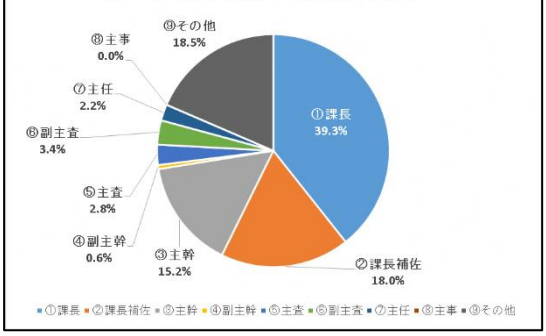
問25 現在の自分の仕事は市民の役に立っていると思いますか？



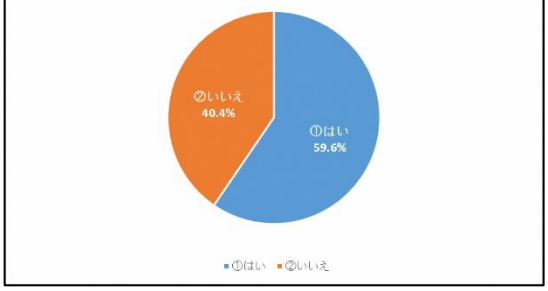
問26 あなたは昇任したいと思いますか？



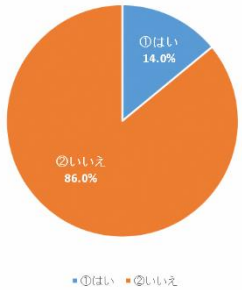
問27 あなたの目標とする役職は何ですか？



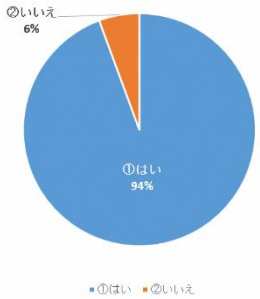
問28 公務員を対象とする昇任試験制度は有益だと思いますか？



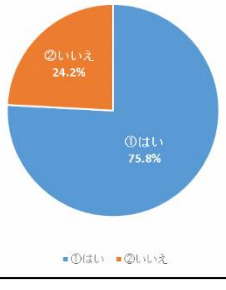
問29 人事評価制度に効果を感じていますか？



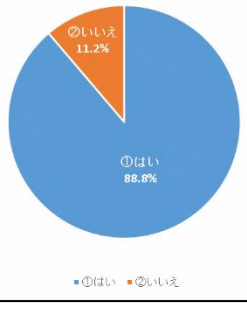
問30 職員研修を受講していますか？



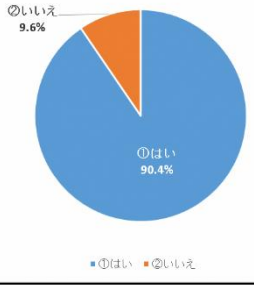
問31 受講するまたは受講した研修は、自分のキャリアアップにつながっていると思いますか？



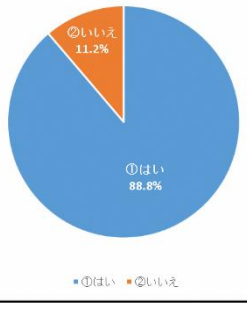
問32 あなたは職場になじんでいますか？



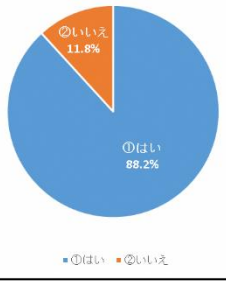
問33 市役所内の先輩・後輩とのコミュニケーションはとれていますか？



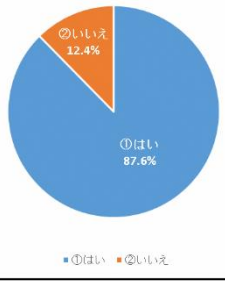
問34 職場内で気軽に相談できる相手はいますか？



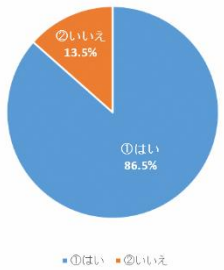
問35 あなたの所属課では、上司（または部下）とのコミュニケーションはとれていると思いますか？



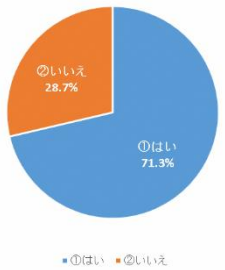
問36 職場内で仕事以外の話ができる環境だと思いますか？



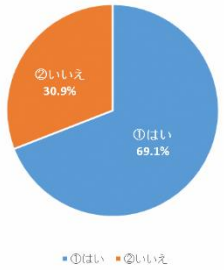
問37 業務を進めていくうえで、仕事以外のコミュニケーションが必要だと思いますか？



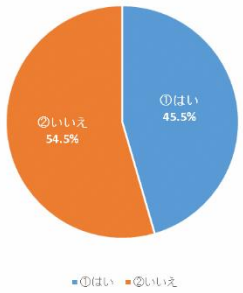
問38 山梨市の将来について、他の職員と話をすることがありますか？



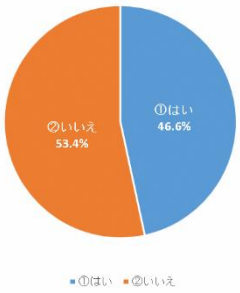
問39 職場の業務に関する目的は共有されていると思いますか？



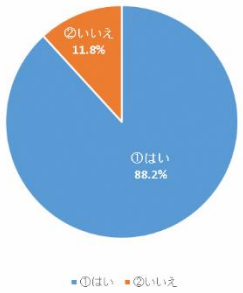
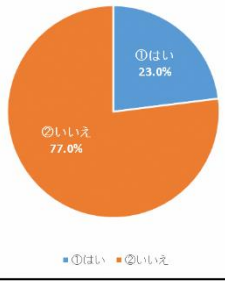
問40 他の部署と意思疎通・連携が図れていますか？



問41 他の部署の仕事内容を知っていますか？



問42 他の部署の仕事内容を知りたいですか？



問43 職員の声や意見が施策や業務の見直しに反映されていると思いますか？