

令和元年度 人材マネジメント部会 共同論文

山梨県笛吹市役所

第1期生

産業観光部農林土木課 主幹 角田 能一

建設部まちづくり整備課 副主幹 大木 正宏

総務部防災危機管理課 主査 赤岡 正大

目次

はじめに

- 1 活動概要と経過
- 2 取り組み
- 3 取り組みによりわかったこと
- 4 将来のありたい姿
- 5 アクションプラン
- 6 それぞれの今後の意気込み

はじめに

笛吹市は平成16年10月に石和町、一宮町、御坂町、八代町、境川村、春日居町の6町村が合併し誕生した、のち平成18年8月に芦川村と合併し現在の市となった。笛吹市の由来は市内の中心を富士川水系の笛吹川が流れており川の名を冠している。人口は約70,000人で、平成27年頃をピークに減少傾向となっている。果樹生産量（主にブドウ、モモ）は日本一となっている。

人材マネジメント部会は、発足時に2名派遣しているが、現在の体制で参加しているのは、今年度が初めてなので、実質1期目の派遣となっている。

1. 活動概要と経過

（1）活動概要

今回が、第1期目の参加であり、部会の概要がつかめないまま第1回部会を迎えた。第1回部会参加後に参加者3名で研究テーマや今後の進め方について話し合いをした。

笛吹市においては「笛吹市人材育成基本方針」があり、笛吹市職員のあるべき姿を実現するための根本的な計画となっている。この基本方針は、具体的な方法を記しているものではなく、理念や概念など一般的な事項が記されている。将来笛吹市がどのようにあるべきか、理想の職員像や、組織像についてどのような行動をとるのか、考えたなかでこの基本方針の実施に向けての必要な事項を検討することで、参加者3名の意見が合致したところである。

（2）部会での経過

第1回研究部会においては、部会の進め方や考え方など講義を受け、また参加者それぞれの個人の出来事・自治体の出来事、自治体の浮き沈みの歴史をそれぞれが作成し、他自治体職員と対話を重ねたところである。第2回へ提出する課題は、自治体の住民や職員の年代別人口推移、予測、経常収支比率の推移と予測の記載。計画や基本方針の考察。前記調査に係るキーパーソンインタビューであった。この時3人で考察したものが、「笛吹市人材育成基本方針」である。総務部長・総務課長・人事担当リーダー・人事担当を交えインタビューと対話を行った。この時の考察については以下の意見に集約された。

第2回研究部会

地域経営をリードする人材マネジメント部会 第1回研究テーマ										
自治体名	山梨県笛吹市				参加年	2019年				

★人口・年齢構成

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
総人口		71,025	71,711	70,529	6,559
0歳～5歳					
6歳～15歳		11,366	10,966	9,960	8,720
15歳～64歳		45,761	45,382	43,189	40,010
65歳以上		13,897	15,356	17,092	19,541
75歳以上					
主要な出来事・考察など					

★自組織の人数・年齢構成

	平成16年		平成18年		平成20年		平成30年		令和10年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数	456	294	454	272	438	248	380	218	303	172
～29歳	89	51	77	45	59	30	67	34	3	1
30歳～39歳	118	71	131	77	154	85	83	46	68	39
40歳～49歳	119	72	99	62	86	58	151	84	82	48
50歳～59歳	130	90	147	88	140	75	79	54	150	64
60歳以上	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
臨時・非常勤	37	243	31	226	32	278	65	329		
その他										
主要な出来事・考察など										
本市が平成16年合併、平成18年編入により現在の市となったため、上記の年を抽出										

★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16年	平成20年	平成25年	平成29年	令和10年
経常収支比率	80.9	85.3	84.8	88.9	90.0
人件費割合	15.04%	16.81%	13.96%	14.67%	14.67%
扶助費割合	7.84%	12.79%	16.87%	19.66%	23.52%
公債費割合	9.60%	11.91%	12.87%	14.58%	17.18%
主要な出来事・考察など					
本市が平成16年合併、平成18年編入により現在の市となったため、上記の年を抽出。 「人件費」「扶助費」「公債費」については、一般会計支出中の割合。					

★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。

○「笛吹市人材育成基本方針」に関する考察

・方針の内容が抽象的である印象が強く、この方針で育成した人材をどのように活用していくかが見えない。というも、方針にある人材の完成形は、業務（課）における専門性を必要とする業務と経営（市役所という組織の運営）を両方兼ねることが出来る人材であると思われるが、体感する限りにおいて、現行の市の体制が、現場（業務系の部局）と管理（経営・政策系部局）に分かれている印象がある。また、両者の間に緊密な関係が構築されていない印象が強い。

・本方針ができてからの成果が実感できない。職員の目線から見て、本方針に沿った人材育成が行われているのかイマイチ実感できていない。特に、人事異動との関連について将来像が想像しにくい部分がある。（それが良いか悪いかは別にして、その職員に対して将来的に何を期待しているのかなど）

また、関連してだが職員の研修費などが毎年どれだけ支出されているかなど、人材育成に対してどれだけ注力しているかなどが実感できていない。そのため、方針が進められているのかも分かりにくい。

・均一化した職員を育成することを目的としていないことは分かるが、職員の質の底上げが必要であることは人材育成の観点から間違いないと思う。その上で、個々のパーソナリティを考慮した人事評価であったり、人事異動、人材育成に反映することはできないだろうか。

★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。
※キーパーソンを選定は自由だが、調査結果の裏切りや今後に与える影響について対話できる相手を選定すること、例えば、市長、人事・財務課長、マネ友など。

（インタビュー：総務部長、総務課長、総務課人事給与担当、※以下、発言者省略）

・上記の「現場」と「管理」の乖離については、自治体職員の本来の仕事の仕方である、「法令」と「総合計画」に沿って仕事を行う、という考え方が浸透していないからではないか。また、ゼネラリストが少なくなっていることも、要因のひとつではないだろうか。

・人材の育成に関しては、将来期待する役割を見据えて異動させている職員が数人いる以外は、基本的には専門的知識を有したゼネラリスト育成を目標としているが、昔に比べ、職員の意識、就労条件なども厳しいためか、育成が難しくなっている。また、管理職の育成に課題があり、リーダー職については人材不足といえる。

・人事異動については、職員の希望を7割方かなえているが、年数等については組織運営の観点からも、今後の課題として検討が必要と考えている。また、異動希望（自己申告書）の提出状況があまり良くない。また、過去には希望者が多かった。財政課、税務課の希望者が減った。

第2回部会に作成した課題は、作成にあたりそれぞれの組織の現状やキーパーソンインタビューについて、他自治体参加者と対話を重ねた。第2回部会では「問い」づくりについての講義を受けた。会議における意思決定の方法や進め方。会議の振り返り、ドミナントロジックになっていないか、会議のプロセスを変えてみる、会議後にすぐに反省してみる、そこから「考える組織」へ変えていくなど。

第3回部会提出の課題は組織の現状を調べる。アンケートやキーパーソンインタビュー（それぞれの部課長等上司など）、組織資料調査などを行い、第2回課題から更に深掘りをし、現状を記載した。組織の現状分析、現状の原因についてのシート作成である。

自治体名			参加年			2019年		
山形県富沢市								
〔2〕現状の根拠 (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)			〔1〕組織の現状分析 (様々な調査から浮かび上がった仮説)			〔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 自治体職員は、「法令」と「総合計画」に沿って仕事を行うことであるので、それを念頭に業務を何年も行ってきたが、『現場』と『管理』という違いを感じたことはあまりない。(インタビュー)			A ＜職員個人に対する方針＞ ・市の『人材育成基本方針』の目標人材とは、公務員としての素養をベースとして、業務能力(専門性)と経営能力(組織経営)を備えた人材ということになるが、現状を鑑みれば『現場』(専門性の高い能力を持ったスペシャリストが多い)と『管理』(組織経営部局でゼネラリストが多い)での隔たりを感じる。 ・若年の職員は3年、中堅職員は5年での異動が目安とされているが、専門性の高い分野の職員ほど長財在籍の傾向がある。異動の期間については難しい問題があると思う。			A-① ・職員個人の経験と課・担当の役割にて仕事をしている風潮が強く、専門性＝慣例という意識的なものとなっている。各所属職員の意識の中では管理と現場との意識という観念が強くっていると考えられる。 A-② ・合併前の旧町村の業務の考え方がいまだに様々な業務の中の様態にある。市民もいまだ旧町村の意識が強い。(町村エゴ)		
A-2 主幹昇格試験 受験者 82.6% 不受験者 17.4% →(関連性がない)			B ＜人材育成計画に関する方針＞ ・一般的に「管理職」の階層分けと「ゼネラリスト」「スペシャリスト」に区分される。 ・人材育成の方向性がわかりにくい、不透明、実態に乏しい。 ・H24～H30の間の研修費は平均約2,000千円位、一人当たり4千円となる。インタビューでもあったが、受講が人事担当の想定する件数より増えていて、職員から自発的に研修は申し込むシステムとなっている。研修に参加しない人なんかの要因があるように感じる。 ＜要因として＞ ○管理職の人材育成に対する考え方 ○職員個人の研修に対する考え方 ○自己研修やキャリアアップの考え方 ・管理職について、キャリアを積めば資力が身に付くものでもないと思うので、管理職を育成することに対してどう考えているのか。			A-③ ・『現場』においては、前任者の引継内容を元に業務を行っているため、関係法規の確認等が疎かになっている。⇒自己流による事務遂行 ・『管理』については、『現場』の状況等の把握に欠ける状況が見られ		
〔2〕現状の根拠 (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)			〔1〕組織の現状分析 (様々な調査から浮かび上がった仮説)			〔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 人事異動については、職員の希望を7割かなえているが、異動希望の件数は少ない。また異動期間については組織運営の観点からも、今後の課題として統計が必要と考えている。監査委員会からは研修費が少くないと意見された。(インタビュー)			B ＜人材育成計画に関する方針＞ ・一般的に「管理職」の階層分けと「ゼネラリスト」「スペシャリスト」に区分される。 ・人材育成の方向性がわかりにくい、不透明、実態に乏しい。 ・H24～H30の間の研修費は平均約2,000千円位、一人当たり4千円となる。インタビューでもあったが、受講が人事担当の想定する件数より増えていて、職員から自発的に研修は申し込むシステムとなっている。研修に参加しない人なんかの要因があるように感じる。 ＜要因として＞ ○管理職の人材育成に対する考え方 ○職員個人の研修に対する考え方 ○自己研修やキャリアアップの考え方 ・管理職について、キャリアを積めば資力が身に付くものでもないと思うので、管理職を育成することに対してどう考えているのか。			B-① ・人材育成に基づく研修は多くメニュー化されているが、どれを受講するかは職員個人の都合である。基本方針の趣旨を職員個人が理解できていないと考えられる。 B-② ・日々の業務を多忙に感じている職員が多いのではない。研修まで積極的に受講する余裕がないと感じているか。 ・業務に関する研修を引に受講している場合もある。 B-③ ・合併の趣旨は、職員個人を育成し業務の効率向上を図っているが、職員個人の育成に対する見方は、業務の成果を重視している傾向にあるのではないのか。 ・業務に注力するあまり、住民との距離が離れてしまっているのではないのか。		
B-2 一人あたりの研修年間受講回数: H28 0.42回 H29 0.53回 → 低い数値となっている H30 1.03回			B-3 旧町村アカデミーの参加者が非常に少ない H28:6人 H29:1人 H30:1人			B-④ ・自己申告書を出しても希望どおりにならないと感じている職員が多いか？(提出者は毎年同じと考えられる) 職員の個々の考えを反映できないこととの要因となっている。 ・自己申告書の形骸化 C-② ・目標・結果の評価の推進が評価者・被評価者とも異なる。最低でも同じ部署の管理職と担当の協働しながら進めようとしているのか？コミュニケーションはとれているのか？目標にも共通するが、成果を評価するのは最も単純な評価であり、評価者が未熟なのでは？ C-③ ・研修は所属の年長者が受けることが一般的となっている。年功序列による問題もあるのではないのか？ ・そもそも年功序列の必要性はあるのか？		
〔2〕現状の根拠 (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)			〔1〕組織の現状分析 (様々な調査から浮かび上がった仮説)			〔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 ・人材の育成に関しては、職員個人個人のスキルを把握、考慮しながら人事異動や人事評価をおこなっている。人材を育成する上で管理職のスキルアップが大きな問題と考えている。年代階層の人数も差があるので、十分に経験をつまないとリーダー職、管理職についている職員もいるので、そこについても課題があると考えている。			C ＜組織に対する方針＞ ・人事評価制度の形骸化。 →自己申告書の提出がないと職員の考えがわからない。 →適正な評価をしているのか？それが組織にフィードバックされているのか？ ・管理職、リーダー職、一般職のバランスが崩れている。 ・均一化した職員育成を目指していないことは利点。組織としてバランスをとるに当たり、創設時から必要な管理職数がわかるはずなので、準備はできているのだろうか？			C-① ・自己申告書を出しても希望どおりにならないと感じている職員が多いか？(提出者は毎年同じと考えられる) 職員の個々の考えを反映できないこととの要因となっている。 ・自己申告書の形骸化 C-② ・目標・結果の評価の推進が評価者・被評価者とも異なる。最低でも同じ部署の管理職と担当の協働しながら進めようとしているのか？コミュニケーションはとれているのか？目標にも共通するが、成果を評価するのは最も単純な評価であり、評価者が未熟なのでは？ C-③ ・研修は所属の年長者が受けることが一般的となっている。年功序列による問題もあるのではないのか？ ・そもそも年功序列の必要性はあるのか？		
C-2 自己申告書提出者数(比較、毎年同じ人が提出している) H28:28.2% H29:27.3% H30:28.0%			C-3 (自己申告書において)専門性の意向あり(比較、毎年同じ人が提出している) H28:33名 H29:35名 H30:29名			C-④ ・研修は所属の年長者が受けることが一般的となっている。年功序列による問題もあるのではないのか？ ・そもそも年功序列の必要性はあるのか？		

第3回部会は2日間開催された。北川顧問からは部会を立ち上げた思いなど、自身の三重県知事時代から行ったこと、中央集権から地方分権の時代、情報公開の必要性などの講義を受けた。出馬部会長からは、そもそも人材マネジメントとは何か？人材マネジメント部会が目指すものなど部会のあり方の講義があり、我々参加者も過去2回の部会において、まったく見えていなかったものが、見えてきた部会であった。

その後班毎に分かれ、担当幹事から課題についてのグループ討論の実践や「問い」に対する対話を相対やグループにて実践練習した。

鬼沢幹事長からは、バックカスティング＝未来からの発想。20年後の将来あるべき姿から考え、10年後、5年後、3年後、2年後、1年後と未来からどうすれば、あるべき姿になるための、アクションプランを考えてきてほしいと、第4回に向けての課題を出された。

第4回部会開催にあたり、アクションプランとそれを補足するためのフィードバック動画を作成した。

アクションプランの作成については、ありたい姿から現状までをバックキャストしながら考えた。また、派遣元の総務部長・課長・担当リーダーと対話にて気づいたことを織り込んだ。

1. 目指すありたい姿 自治体名： 笛吹市

組織・人材のありたい姿(状態) <5年後>

- その時々に出てくる課題に対して、対話によってフレキシブルに対応できる組織(人材)の達成。
- 組織内の横断的なコミュニケーションがとれる組織。

組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>

- 他部局との協議・調整など、職員間で対話が実践され、組織の活性化がはかれるようにする。

組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>

- 対話の実施に必要なスキル、環境について認識を共有し、環境づくりを進めている。

20年後の地域・組織・人材のビジョン

- 住んでいて良かったと思える、住民主体の地域
- 様々な課題にスピード感をもって対応できる組織(硬直化していない、柔軟性を維持した組織)
- 様々な課題の問題点を、多角的に捉えることができる、フレキシブルな職員

2018年8月

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

2

2. ありたい姿の作成プロセスとその気づき

自治体名： 山梨県笛吹市

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たか(日付、回数、時間なども記載)

- 法令、総合計画等を基準として業務を行うことで、業務の本質や地域との関連性、他部局との関係性についても考えることに繋がるため、重要であると感じた。(4.30. 6.13 参加者3名による打合せ)
- 画一的な人材のみによって構成されている組織ではなく、それぞれの個性が活かされた組織が、市民からのニーズが多様化する現代において重要なのではないか。今後、どのような社会変化が起こるか予測不能なため、柔軟に対応できる組織づくりが重要なのではないか。(4.30 8.6 参加者3名による打合せ)
- 組織として求める人材の育成実現の為に、より具体化された「人材育成基本方針」や計画書などの策定を進める必要があるのではないか。
- 「対話」のできる組織づくりが必要ではないか。しかし、「対話」を行うためには、一定以上の知識が共有されていることや、多様な視点、個性が必要である。(8.6 参加者3名による打合せ)
- 人事評価がフィードバックされる環境が大切ではないか。それには、なりたい職員像を職員に対して公表し、それぞれに目指してほしい人材の姿を具体的に示す。(7.5 部長との対話)

活動を通じて、何を学んだか

- 法令、総合計画等を理解し、それらを基準に業務を行うということは、基礎中の基礎であり、その基礎の上に個々の特性が乗ること、個性のある職員となるのではないかと。
- 上記の基礎を持っていることが前提となり、様々な「対話」がはじめて成立する。ある意味、相互に信頼できるベースとなる。
- 人材育成は、基礎と特性、それぞれを伸ばすことで、組織内に様々な人材が生まれ、組織の成長にも繋がる。
- 様々な人材(個性)の育成には、同一の人材育成基準・人事評価基準では不可能なため、それぞれの制度自体を職員に浸透させる必要がある。
-

3

3. 組織・人材の現状把握

自治体名： 笛吹市

組織・人材のありたい姿(状態)

※シート①に記載済

組織・人材の現状(仮説)

- 人材育成計画が浸透していない、また形骸化している側面があり、自身の目指す職員像がつかず、漠然と日々の業務をこなしている職員が多いのではないか。
- 日々の業務が多忙のため、自身の業務にのみ集中してしまい、全ての業務に共通する本質的な部分(「法令、総合計画に従う」といった事)を学べない。
- 業務の本質を捉えられていないので、組織内で横断的なコミュニケーション(対話)を行うことができない。それぞれが、その部署の立場のみで話をするので軋轢や乖離が起きる。(対話を行うための共通軸がないため)

アクション
プラン

※シート⑤に記載

2018年8月

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

4

4. 現状把握の作成プロセスとその気づき

自治体名： 笛吹市

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)

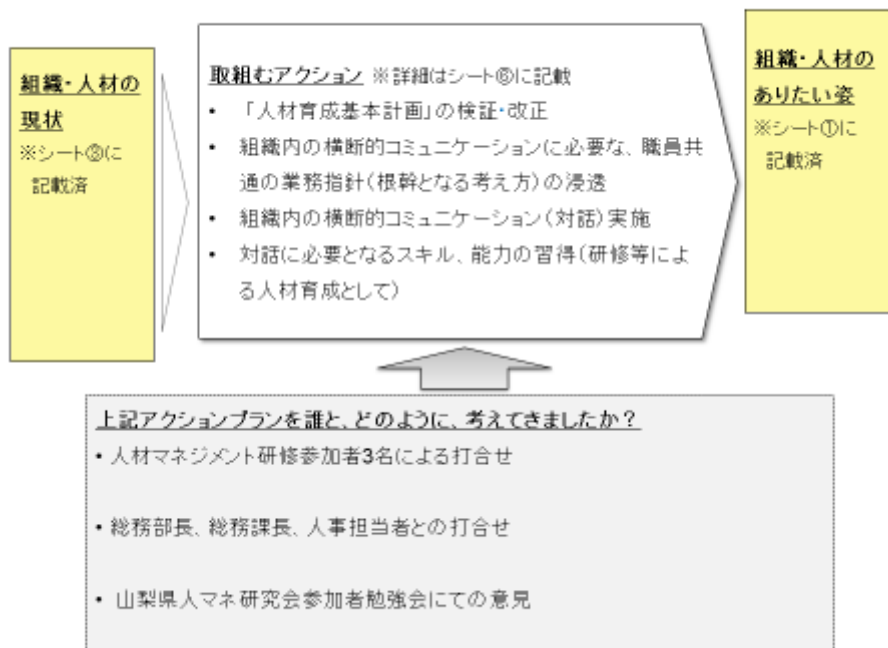
- 4/30 研修参加者3名による打合せ
・現在、自分たちが感じている組織内の課題、課題について
・人材育成の考え方など
- 5/10 総務部長、総務課長、人事担当とのインタビュー
・4/30の打合せで、3名が感じていた組織内の課題(「現場」と「経営」の乖離)について、総務としては感じたことはない。法令、総合計画に沿って業務を行うことで、共通認識を持ち、乖離が起こることはなくなる。
- 5/10 総務部長、総務課長、人事担当とのインタビュー
・リーダー職について、人材が不足していると言わざるを得ない状況がある。原因としては、年代階層の人数の差や、本人の希望などが様々であるが、人材の能力的側面も無関係ではない。
- 4/30～ 研修参加者3名による打合せ
・業務の慣れ、前例踏襲、自己流など、その場その場の対応を優先している状況において、根幹となる根拠のない事例が増えてきている。

活動を通じて、何を学んだか

- 業務を遂行する上での根拠(法令、総合計画等)を認識しておらず、日々の業務をその場その場で度々場面が多い。
- 上記の基礎(法令、総合計画等を根拠に業務を行うということ)が欠如しているため、横断的な対話が進まない。(自分の立場での話しができず、共通の認識をもたないため)
- 基礎の能力が向上しないのは、ひとつには日々の業務に追われているため。また、具体的な職員像(必要なスキルの提示)がなされていないため、職員として普遍的に必要な基礎能力よりも、その業務における能力を優先しているため。
- 人事評価についても、日々の業務にのみ焦点を当ててではなく、ある程度長期的な能力開発等への取り組みなどを考慮することで、能力向上に時間を割くことへの保障をするべきではないか。

5

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: 山梨県笛吹市



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: 笛吹市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	令和元年度	人材マネジメント研修参加者3名+協力者	- ワーキンググループを結成し、「対話」の実施。 ※ 現況課題の抽出 「対話」を通じ組織改善する方向を出すための研究。 - ワーキンググループを通じ協力者の発掘 (3名以上)	- 年度内に数回行い、他の職員も含めて実施が「対話」の実施を行う。 - 協力者を人マネ研へ送り出す
マネ友と	令和2年度	(結核の参加者がいれば)6名+勉強会会員	「対話」の有効性の検証 - 人材基本方針の検証と並行して、組織として育成したい職員像の具体化 - 管理職との意見交換会	- 検証に必要な調査、アンケートの実施を行う - 人材育成方針についてのアンケートの実施
みんなと	令和3年度	マネ友+研修参加者+管理職+勉強会会員	- 前年に出た職員像に必要な育成過程の構築 - 必要に応じて、人材育成基本方針の修正または、実施要綱などの追加	- ワーキングにて具体案を出し、基本方針の検討をする - 年度内に基本方針の修正を経営層へ提案する(庁内にかける)
参加者	令和2年度	市内の既存グループ	- 意見交換会の開催 「対話」のある職場づくり - 勉強会の開催	組織の課題についての意見交換会(課題の抽出)
参加者	令和2年度	市内全域 市外自治体	- 意見交換会や勉強会の開催 - 経験年数の異なる世代の意見交換会の開催 ※ 意見交換ランチ会等	自主的な勉強会の開催により意欲の維持を図る
参加者	令和3年度	市内管理職	- 人材育成についての意見交換会を開催する - 管理職に対して「対話」推進	管理職の考え方や自分たちの考えを話し合う

7

提出したビデオプレゼンでは、組織の中でのあるべき職員像について3人での対話形式で作成した。やらされている感だったり、課や担当での横断的な対話はなく、仕事の振り合いをしていたりという現状について、組織としてカンのいい職員が必要であったり、全てが同じ目標の職員像ではなく、職員個人にあった職員像を目指す方針が必要であり、対話による横断的なコミュニケーションの構築、課題に対して柔軟な組織をつくる必要があるのでは

ないかといった内容にて作成した。

幹事からのフィードバックコメントは以下のとおり。

- 人材育成計画＝本丸は、組織や人材をみていく仕組みで、大事なポイントを押さえている。
- 他の多様な階層や対象と対話を重ねる場をつくってほしい。
- 抵抗勢力はどうしても現れるので、そこで、どう対処するか、そのためにも、あらかじめ、多様な階層や対象との対話を重ねて欲しい。
- 見つけた三つの着眼点は、その通りで、従来の公務員人材育成基本方針が長丁場で育てていくのが前提だった。
- これからは、特に若い人が、勘の良い仕事をするだけでなく、顔を上げて、市の将来を考えて、発言できる、発信していける、変えていける場を市役所にどうつくるか。このメカニズムをどうやってつくるか。これは単年度ではむずかしい。一期生の責務は、この流れをつくりだすこと。

1. 幹事団からのフィードバック：感想と気づき 自治体名： 笛吹市

【動画の感想と気づき】 (ご自身の自治体へのフィードバックだけではなく、同じ班や同じ会場の他自治体へのフィードバックから気づいた点があればお書きください。)
・ 対話の重要性・必要性を伝えていくこと。伝え方は、初期段階ほど人選を行い、より影響力のある階層、人物、方法を考慮する必要がある。
・ 上記の初期段階を経て、活動を広げられるだけのノウハウを持った人間が増え始めたところで、実際の市の業務、体制の中に「対話」を落とし込んでいく。
・ 「対話」という手法の浸透と並行して、現行の業務や内務事務のなかでも、対話を行うために必要な土壌の育成に努める。
・ 対話のための土壌とは、意見を出しやすい環境であったり、業務に対する「気づき」や「学び」を得る方法の発見だが、なかなか難しい。
・ 業務自体は日々進んでおり、継続しながら変革を行うという難しさを感じる。

2. 感想と気づきを受けての修正

自治体名： 笛吹市

【合宿シートの修正】

これから何をしようとしているか/第4回研究会までに何をしたか
(目指すありたい姿、組織・人材の現状把握、取り組むアクションの詳細)

- ・組織内の総務部長、総務課長、人事担当との話し合いなど、人事部局との話し合いを進め、組織としての協力を得ることに成功している。このまま総務と連携し、組織で取り組む課題であるという認識を広げていく。
- ・山梨県人マネ勉強会に参加し、他自治体の取り組みなどから刺激を受けている。自自治体に活かせるよう、今後も続けたいと思う。
- ・ランチタイムのオフサイドミーティングなど、形式張らない方法で継続的な活動を続けていき、「昼ごはんに誘う」ような感じで仲間を増やすのも良いと思う。
- ・現在3人の人マネ受講者が取り組んでいる業務に、オフサイドミーティングや対話の手法を当てはめ、事例として検証する。

後で消して下さい

2

3. 取り組むアクションの詳細(第4回研究会)

自治体名： 笛吹市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	令和元年度	人材マネジメント部会参加者3名+協力者	・ワーキンググループを結成し、「対話」の実践。※現状課題の抽出 ・「対話」を通じ組織改善する方向を出すための研究 ・ワーキンググループを通じ協力者の発掘3名以上 ・オフサイドミーティングの開催	・年度内に数回行い、他の職員も含めて実施可能な「対話」の実践を行う。 ・協力者を人材研へ送り出す ・色々な年代、職種の人との対話を行う ・現状の組織としての課題点を導く
マネ友と	令和2年度	(継続の参加者がいれば)6名+勉強会会員	・「対話」の有効性の検証 ・人材基本方針の検証と並行して、組織として育成したい職員像の具体化 ・管理職との意見交換会	・検証に必要な調査、アンケートの実施を行う ・人材育成方針についてのアンケートの実施
みんな	令和3年度	マネ友+部会参加者+管理職+勉強会会員	・前年に出た職員像に必要な育成過程の構築 ・必要に応じて、人材育成基本方針の修正または、実施要綱などの追加	・ワーキングにて具体案を出し、基本方針の検証をする ・年度内に基本方針の修正を経営層へ提案する(方針にかける)
赤岡さん	令和2年度	市内の既存グループ	・意見交換会の開催 ・「対話」のある職場づくり ・勉強会の開催	・組織の課題についての意見交換会(課題の抽出)
大木さん	令和2年度	市内全域 市外自治体	・意見交換会や勉強会の開催 ・経験年数の異なる世代の意見交換会の開催 ⇒意見交換ランチ会等	・自主的な勉強会の開催により意欲の維持を図る
角田さん	令和3年度	市内管理職	・人材育成についての意見交換会を開催する ・管理職に対して「対話」推進	・管理職の考え方や自分たちの考えを話し合う ・管理職の人マネ研への参加

3

第4回の研究会は、担当幹事と対話をした。アクションプランの作成や他市のアクションプランなど聞いて、幹事へ質問や聞きたいことなど対話し、アドバイスを受け更なるフィードバックを受けた。

アクティブブックダイアログ研修会の開催

12月9日に、松本市役所職員である田中裕子氏が講師による、アクティブブックダイアログ（ABD）を、総務課人事担当主催によるオフィシャルにて開催した。派遣元である総務課長や人事担当から多大なご理解を頂き、笛吹市職員10名うち人事担当リーダーからも参加いただき、ABDというツールを使った「対話」を体験してもらった。月間ガバナンスの加留部幹事の記事を題材にファシリテーションの可能性について、対話を行い、参加者から対話の必要性を気づいてもらい、とても有意義な研修となった。この研修の開催にあたっては、人事担当と部会参加者3名で企画運営実施をした。今後オフィシャルでの研修開催について人事担当とも協力しながら人材マネジメントに関する研修をしていきたいと考えている。

また、今回の研修については、同じ市役所職員である松本市の田中さんが講師ということで、自治体職員でも頑張っている職員がいることを笛吹市職員の参加者には気づいていただけたと感じている。そして、この研修結果についても、ガバナンス2月号にて加留部幹事が記事を掲載してくださり、大きくアピールできた研修であった。第5回部会のポスターセッションでもABD実施についての質問が数多くされ、とても有意義な研修だったことを伝えることができた。

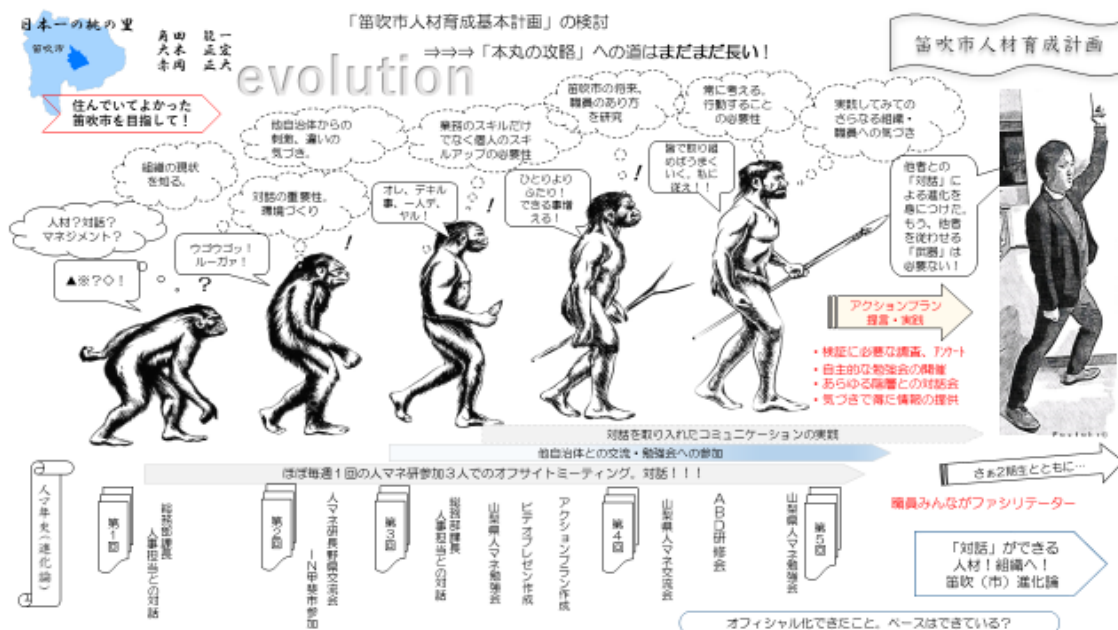
この研修を通じ、私たちは対話の重要性、有意義な対話を行うためのファシリテーションスキルが必要なことを強く認識したところである。今後、会議や説明会を行う上でも、対話のできる環境を意識した運営を少しでも取り入れていこうと感じたところである。

人マネ交流会@山梨の発足

6月下旬に甲斐市にて長野県マネ友交流会が開催され、佐藤幹事、渋川市職員の小林氏を講師に、ABDと紙芝居セッションの勉強会が開催された。8月24日に甲府市の職員の発起により勉強会が開催された。山梨県については、甲斐市以外は全て1期生ということで、様子がわからないこともあり、テーマは第4回部会の課題であるアクションプランについて作成経過や疑問など話合う場を設けて頂いた。アドバイザーとして青木部会事務局長に参加いただき甲府市役所にて開催した。第3回部会までの「もやもや感」が参加者皆共通の話題で、組織変革の必要性は感じているが、見えてこないものが多いことや、課題の作成に方向性があるのか不安をそれぞれ抱えながらの意見を出し合い、勉強会はとても盛り上がった。

11月甲斐市マネ友の発起により、人マネ交流会@山梨が発足され、11月上旬に北川顧問の来県、1月13日には甲斐市の主催により伊藤幹事を講師にポスターセッションの作成状況をそれぞれ発表した。同じ課題にそれぞれの自治体に取り組んでいたこともあって、深い対話ができ、いろいろな気づきを得られた。今後も他自治体との勉強会は継続していくことが必要と感じている。

第5回部会 ポスターセッション



1月29～30日に第5回部会が開催された。ポスターセッションについては、100近くのポスター作品が掲示されるので、見た目にもインパクトがあり、且つなるべく文字は少なくし見やすくすることを主眼に作成をした。進化していく様子をイベントとそれに参加した時の気づきを吹き出しにし、部会参加した職員が成長する姿をビジュアル化した。1年目なのでアクションプランはベース作り、次年度2期生と共働で人材マネジメントに取り組む予定である。

部会では他自治体のポスターを見て回り、作成自治体職員と対話を交わすことでそれぞれ自治体の思い、考え、部会に参加したことへの感想など聞き話し、多くの気づきを得た。特別講演では、講師の鬼丸昌也氏が世界を変えるために一步を踏み出したことを自身の経験を交えながらの話をされ、組織や個人(自分)変革のための行動への動議付けなど考えさせられた。年度総括では出馬部会長の力強い決意を聞き、自分たちも決意をもって取り組むことへの強い後押しを頂いたところである。

3. 取り組みによりわかったこと

これまでの研究会や自主勉強会を通じ気が付いた点がある。

○あるべき姿の職員像は、スペシャリストやゼネラリストばかりでなく、個人の適正にあった目標がそれぞれあること。それぞれが役割をもっている組織作りが大事なこと。

→職員個人個人の強みや弱みを知り、キャリアデザインができているか。

○対話で、多角的な見方や考え方について気づくことができる。

→一つの事象でも、人それぞれ感じ方や考え方が異なる。対話の重要性。

○人（職員）に対し、対話、会議や説明会において、伝えることと理解してもらうことの難しさや必要なスキルがあること。

→ファシリテーションやプレゼンのスキルの必要性。

○社会変化により現在のあたりまえのことが、将来通用しなくなること。

→なるべく多くの情報の収集。想定しておく。

○他の組織との交流の重要性

→情報のやりとり。同じ目標をもった者との交流によるモチベーションの維持。

○よい指導者≠リーダーシップ

→「問いかけ」と「考える」ことの使い分け。

○「自ら学ぶこと」、「教わる」ことの違い

→自ら学ぶと理解が生じそれがやがて実となる⇒身につく！

教わることは実をもらうこと。もらった実は食べて出してしまう。⇒忘れてしまう。

○立ち位置を変える

→それぞれの立ち位置で考える。行政、市民、市長等々

4. 将来のありたい姿

第4回部会での課題でもあった、将来目指す姿からバックキャストिंगによりアクションプランを作ることの重要性を学んだ。途中でブレないためにも将来をイメージしたことを、逆に振り返りながらアクションを継続していく。今の時点では漠然としているのだが、これも今後何年かアクションを継続していくことで、さらにはっきりとあるべき姿が見えてくるものだと思う。

<20年後の将来ありたい姿>

○住んでいて良かったと思える住民主体の地域

○様々な課題にスピード感をもって対応できる組織（硬直化していない、柔軟性を維持した組織）

○様々な課題の問題点を、多角的に捉えることができるフレキシブルな職員

<中期的目標として>

○その時々に出てくる課題に対して対話によってフレキシブルに対応できる組織（人材）づくりの達成。

5. アクションプラン

将来のありたい姿を目指すにあたり、これから行動を起こすこととして今の現状を対話やアンケートなどさらに深掘りし、調査することが重要である。また、人事担当とも対話を重ね、活動をオフィシャル化し、職員に情報を提供し周知することを喫緊に取り組む必要がある。

○我々1期生の大目標として「人材育成基本方針」の検証・改訂をする。

→年間を通じ、職員の意識改革のためには、この基本方針の見直しが必要との結論とした。2期生のテーマが同じであれば一緒に取り組むことになるが。

<1期目としての土台作り、できることから行動しよう！>

○様々な階層、職域から意見を聴く（課題の発掘、共有）アンケート等調査の実施。

→答えやすい本音を引き出すアンケート（オープンとクローズを）

○対話の重要性から、組織内の対話できる土台作り

→定期的なオフサイト勉強会、対話会の開催。ランチMの開催。

○人材マネジメント部会を職員に知ってもらう。広報活動。

→広報誌の発刊

○オフィシャルへの実施にいかにもっていくか

→定期的な経営層や人事担当とのミーティング

→人事担当とオフィシャル研修の共催

○人材マネジメントについて、組織的に取り組むために計画的な人材の派遣を行う。

○組織内・職員間の情報の共有のためのフィードバックができる仕組みづくり。

→組織内広報を出す。

→復命書様式等既存様式を見直し・工夫することで、強制的にフィードバックができる仕組みづくり。

10カ月経た中でのアクションプランであるが、今後いろいろな勉強会・研修でさらに多くの気づきが得られる、いままで述べたことは現在でのプランであるが、目標の設定はこれが完成版ではなく、年々成長しながらアクションプランを見直し、上方修正していくことがより大事なことである。2期生以降の職員とともに。

6. それぞれの今後の意気込み

産業観光部農林土木課 角田能一

＜残りの公務員人生を有意義なものに＞

人材マネジメント部会に参加し、本当に自分が目まぐるしく変化した10カ月だった。町役場職員から市役所職員になり、25年経過したが、市民にベストなサービスを提供するため業務スキルの向上に意識して取り組んできた。特には平成24年度の東日本大震災の災害復旧に1年間インフラの復旧に従事し、それまでの自分自身の取り組みが実感できた。しかしながら残り10数年と数年後に管理職になることで、何をどうしたらいいのか見えていなかったことと、市へ戻り今までと同じことを1年1年繰り返すことについての疑問があった。平成31年度に部会に参加することとなったが、正直ただの研修くらいの気持ちで1回目の部会に参加したが、他の自治体の職員の「対話」を重ねることや、課題をこなすための情報収集のため他市のオフサイト勉強会に一人で参加したが、同じ市役所職員の他者へ伝えることの技術や、そのスキルアップに対する貪欲さを目の当たりにし、いままで自分だけの知識や技術の向上ばかりやってきたのだが、組織を良くすることが最大の市民サービスに繋がることに気がついた。組織を良くするために必要なスキル、人材マネジメントは、課長や管理職の立場になる人が本当に意識しなければならないことを教わり、自分において足りないことがたくさんあることを痛感させられた。

部会に卒業はないとのことで、まずファシリテーションスキルをしっかり身につけたいと思っている。身につけるには研修も必要だが、実践をすることがなによりも必要と思っている。今年以上に貪欲に勉強会に参加し対話を沢山重ね、自分でもオフサイトでの勉強会が主催できればと決意をしている。

終わりに、部会の参加に多大なバックアップをいただいた、笛吹市総務課の皆様、たくさんの気づきをくれた、部会の幹事・事務局の皆様、そして山梨県・長野県のマネ友の皆様に感謝いたします。今後も引き続き将来のありたい姿に向かって頑張ろうと思いますので、今後ともよろしくお願いいたします。

建設部まちづくり整備課 大木正宏

(『気づき』により変わる組織へ)

本年度人材マネジメント部会に参加し、全国各地から研究会に参加している仲間達や幹事団から多くのことを学び刺激を受けた。その中で一番強く響いたことは『気づき』への意識である。

町職員として採用され今年で20年余。自分の立場、相手の立場、各々の立場を意識して業務に取り組んできたつもりであったが、部会を重ねる中で、これまでの自分を振り返ってみると、業務に対して『主観的』であったことに気づき始めた。

この『気づき』は個人にとっても大きなターニングポイントとなった。

『気づき』に至るまでの過程として、他自治体の「対話」があげられる。

全国各地から集まる参加者と対話を重ねる中で、どこも同じような課題を抱えていることが分かった。同じような課題でも、各自治体いろいろな角度からの意見を聞くことができた。こういったことを繰り返していくうちに、「同じ様なことでも、感じ方は無数にある」といったことに気づき始めた。

対話により、意見を伝え、聴き、考え、実践していく。このようなことの繰り返しによりそれぞれが成長し、組織が成長していくことを目指したい。

本年度経験した「対話」を通じて自身の中における「気づき」が生じたこと。これと同様のことを笛吹市職員全体の中へ起こしていくことが今後の私たちの役割であると感じている。

「個々の考え方が変われば組織が変わる」

来年度以降も笛吹市からマネジメント部会への派遣を継続することとなるが、部会メンバーには、多くの『気づき』を経験してもらいたいと思っている。

総務部防災危機管理課 赤岡正大

〈学んだことをどうやって活かしていくか〉

人材マネジメント部会に参加たことで得た収穫は、自分の中でなんとなく感じていた、自身や組織に対する課題意識が、他者に対して説明、共有できるレベルで言語表現できるようになったことである。そして、課題解決にむけたアプローチの方法として、「対話」の重要性を学ぶことができた。これは、部会の中で問題を整理し、客観視するための方法を学べたことによると思う。（自分の中で）課題に気づき、客観視し、（他者と）共有することが「対話」の第一歩なのだとも思った。

上記のことを1年間の部会の中で学んでいる時、同時に私が（参加者のほとんどがそうであると思うが）考えていたことは、学んでいることを自分自身でどう活かすか、自分の組織でどのように活かしていくかである。

自分自身にどう活かしていくかを考えることは、そう難しいことではないと思う。活かすも殺すも自分次第だからである。しかし、学んだことを組織で活かす（還元する。広めていく。）ことは簡単ではないだろう。

「対話」を組織内で十分に活かすためには、「対話」を行うための基礎が必要だろう。前述した、「気づき、客観視、共有」がそれだと思う。その基礎がお互いに整うことで、初めて「対話できる」のではないかと思う。そして、その基礎整備についても考えなければならない。強烈なリーダーが引っ張って「対話」する環境を整えたとしても、それは根本的な部分で「対話」にそぐわないやり方だろうし、理想論ではあるが、課題を解決するための行動は、対象に関わる多くの人から機運が沸き上がらなければ持続しないと思う。

私は自分の組織を客観視したとき、自分自身を含めて、上記の「基礎」が整っているとは思えない。そのため、まずは「基礎」を作るために必要な行動を行っていきたいと考えている。それは、部会の内容を周囲に伝えることも含まれているが、まずは自分自身でもう一度内容を噛み砕き、『使っていく中で、課題に気が付きやすくなるようなフロー図』、『課題を見つけやすい検証様式』など、日常業務の中で課題に気づきやすくなるような業務方法を考えていきたいと思う。