

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会 2019 年度共同論文

はじめの一步

～長浜市人マネ 1 期生の挑戦～

滋賀県長浜市	健康福祉部	健康企画課	服部	泰治
	総務部	人事課	服部	浩樹
	総務部	財政課	山崎	正雄

目次

1. はじめに.....	1
2. 活動の概要と経過.....	2
(1) 全体概要.....	2
(2) 現状把握及び分析.....	3
(3) ありたい姿の構築.....	6
(4) 取り組むべきアクションプランの検討.....	8
3. 取り組むアクションと次年度に向けた展望.....	10
【AP1】長浜市における複線型人事制度の導入.....	10
【AP2】自己申告フィードバックの実施.....	13
【AP3】SIMULATION2030長浜版の企画、作成及び体験.....	14
4. おわりに.....	16
5. 付記.....	17

1. はじめに

琵琶湖のほとりに位置する長浜市は、2度の広域合併を経て、琵琶湖に匹敵する面積をもつ広大な市となり、戦国時代を偲ばせる“現地”や、数多の指定文化財が点在する歴史と文化の薫るまちとなった。こうした各地域の特色を市全体の強みとし、古くから受け継がれている「不易流行」や「進取の気性」といった住民自治の精神を大切にしたいまちづくりを実践してきた。

しかしその一方で、人口減少や少子高齢化といった人口の構造的転換が起こり、またグローバル化やAI等の科学技術の進歩など社会経済環境は劇的に変化しており、従来の発想の延長線上では成り立たない新たな地域づくり、自治体経営が求められている。

そのような中で、まちの課題を的確に見定め、希望の持てる地域の未来を創造するためには、その羅針盤を設計する自治体職員の技量と高い志が必要不可欠となる。そこで、令和という新時代を切り拓くための第一歩として、この早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会（以下「部会」という。）に初めて参加することになった。

複雑化する行政課題は、一朝一夕、単一部局では解決できないものばかりであり、複眼的発想力、大局的な判断力を備えるために必要なスキルを養い、他人事ではなく我が事として捉え、主体的に行動できる職員をめざし、この部会で取り組んできたことや学び得たもの、そして今後の展望について、以下本稿において記していく。

2. 活動の概要と経過

(1) 全体概要

部会活動としては、①組織の現状を考える（現在→過去→今後）、②ありたい姿を設定する、③今後のアクションプランを実践する、という流れに沿って進めてきた。その活動経過は次のとおりである。

年月日	取組項目	概要
31年4月24日	第1回研究会 @名古屋	・部会とはなにか、対話とは？ ・ダイアログ「これまでを振り返る」
1年5月13日 ～16日	キーパーソンインタビュー	今の組織の強み・弱み、自らの仕事への姿勢や働き方に影響を与えたこと、今後の組織展望についてインタビューを実施
5月21日	副市長インタビュー	
5月23日	第2回研究会 @名古屋	・ダイアログ「さらに現状を把握する」 「問いを考える」
7月17, 18日	第3回研究会 @東京	・価値前提を考える、組織変革の知識と工夫を学ぶ ・北川顧問、出馬部会長講演
7月25日 ～29日	職員インタビュー	20年後に目指したい地域、組織、人材についてインタビューを実施
8月21日	職員向けRPA研修会の開催	業務効率化の手法としてRPAの特徴や効果等について内部研修を実施
9月6日	夏季研修動画提出	組織・人材の現状把握、目指すありたい姿とその作成プロセス、組織変革に向けたアクションプランをまとめて、これらに関する想いを動画にて提出
9月17日	幹事団からの動画フィードバック	出馬部会長、伊藤幹事からのフィードバック。単に提案するだけでなく評価検証までを考えることなどについて助言
10月2日	行政経営改革課との対話	RPAの導入について、次年度予算化に向け協議
10月11日	職員インタビュー	初人事異動を経験した入庁4年目職員を対象に、異動への思いや自身のキャリアビジョンについてインタビュー
10月18日	第4回研究会 @名古屋	・幹事との対話 ・鬼澤幹事長からの助言
11月15日	総務部長対話	人事制度に関する提案内容について協議

年月日	取組項目	概要
11月15日	庁内自主研究グループ立ち上げ	SIMULATION2030長浜版作成に向けて職員有志7名でプロジェクトを立ち上げ
11月18日	SIMULATIONふくおか2030体験	自主研究グループによるSIMULATIONふくおか2030を実体験
2年1月4日	出張財政出前講座withSIMULATIONふくおか2030参加	川西市で開催された出張財政出前講座に参加。SIMULATIONふくおか2030を体験
1月10日	人事課長対話	人事制度に関する提案内容について協議
1月30日 ～31日	第5回研究会 @東京	・ポスターセッション ・全体ダイアログ ・鬼丸氏講演、北川顧問講話
3月12日	論文提出	

(2) 現状把握及び分析

①部会からの学び ～「対話」、「問い」の重要性～

第1回研究会において、この部会活動の根幹とも言える「対話」について、その意義を正しく理解し、話し合いの場面で意識することを学んだ。変化のスピードが加速し、因果関係が複雑化し、社会の多様性が高まっている時代にあっては、正解を当てたり、誰かに教えてもらうのではなく、多様な主体による「対話」により、納得解（精度の高い仮説）を創り上げることが重要である。

そもそもこの部会は「研修」ではなく「研究」である。現実を変える策を自ら考えて、見つけ出し、どう対処するかを実践的に研究する場である。そのために大切なこととして、①立ち位置を変える、②価値前提で考える、③一人称で捉え語る、④ドミナントロジックを転換するという4つのキーワードを念頭におきながら、一歩前に踏み出すことが求められた。

さらに第2回研究会では、組織の現状課題を解くには、たくさんの「問い」が必要であり、課題の本質を導くための「問いづくり」を学んだ。「問い」を発することにより「考える」という行為が始まり、学びあいが促されることで、新たな関係性が生み出される。また「問い方」についても開いた問い（オープン・クエスチョン）を活用し、相手側に主導権をもつような出し方が望ましい。

②キーパーソンインタビュー

これらの基本的な考えのもと、まず自らの立ち位置（現状）を多面的に把握するところから着手することになった。

そこで現在の長浜市役所の組織及び職員を見渡して、問題とを感じる点や優れている点を調査するとともに、今の自分の姿勢や働き方に大きな影響を与えた過去の出来事、さらにこれからの組織や人材に必要なことについて、様々な職階へのインタビューを通じて把握した。

＜キーパーソンインタビューのまとめ＞

キーパーソン	インタビューから見えてきたもの
総務課（主査） 人事課（主幹、副参事） 地域振興課長 総務部長	①現状把握 ・まじめで勤勉に働き、事務もそつなくこなせる ・現状を変えていく力（機動性）、職員間のコミュニケーションや若手職員の育成が不十分 ・組織全体の活気（元気）が失われつつある ②考察の深堀 ・仕事を任された経験によって成長でき、大きな達成感が得られる ・人事異動により新たな適性が発見できる ・市役所以外の人々（地域、他自治体、研究会等）との交流こそ対話力が向上する ③今後の展望 ・課題解決に積極的に取り組む組織づくり ・地域との共生に向けた効果的な仕組みづくり

③副市長インタビュー

特別職という俯瞰的な立場から見える組織や人材のあり方について、インタビューを実施した。

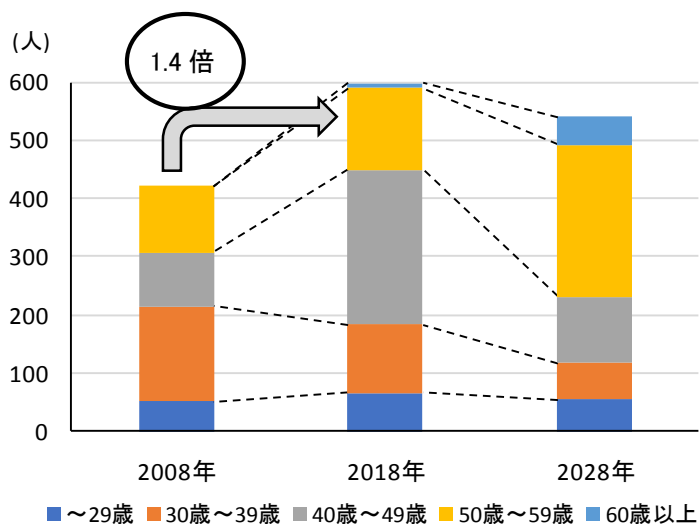
＜副市長コメント＞

- ・論理的思考が浅く、原因追及が不十分
- ・上司先輩は部下後輩に仕事は教えるが、人として成長させる仕組みがない
- ・スキルや経験を磨き上げる意欲、一回り大きくなりたい意欲が乏しい
- ・管理職になった時の判断力は、それまでの多くの成功体験、失敗体験に比例する
- ・組織の中核を担う職員（30代）の人材育成が重要

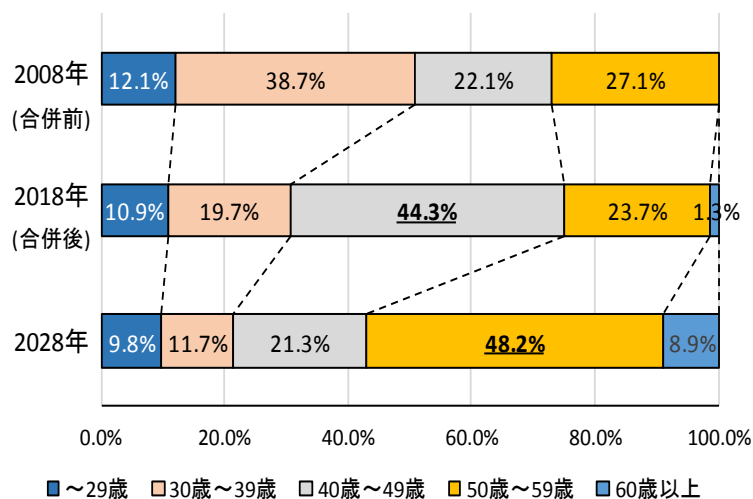
④組織の現状分析

本市は2度の市町合併によって、職員数（一般行政職）は1.4倍に増加した（2008年

(合併前)421人→2018年(合併後)598人)。とりわけ2018年時点においては40歳代の職員が全体の44%を占める「つぼ型」になり、非常に偏った職員構成となっている。今後さらに職員数の減少と高年齢化が進むことが想定され、今のうちに対応策を講じておかなければ極めて不安定な組織になりかねない。



年代別職員数の比較



年代別職員数の割合比較

また2019年3月に実施された「理想の上司像アンケート」によると、20~30歳代の職員が理想とする上司の条件として最も多く挙げたのは「部下に対する指示・指導・目標設定が的確である(48%)」であり、また上司に最もしてほしいことは「仕事を部下任せにせず、進捗状況を把握する(46%)」と答えている。その一方で、理想の上司像と現実のギャップ(差)について「ギャップがある」と答えた割合が40%以上あり、「かなりギャップがある」と回答したのも9.2%に至っており、適度な管理監督、フォローが必ずしも十分に行われていない現実が見え隠れする。もちろんOJT含め部下育成は全庁的、各部署とも行われているが、この調査概要を見ると、人材育成に関する上司の認識と部下のニーズにズレがあるのではないかと推測される。その結果、部下育成に対するスキルを十分備わっているか不安を抱きながら上位の役職になる職員も少なからずいると思われる。

以上の統計データやアンケート調査結果をもとに、キーパソンインタビュー及び副市長インタビューを通じて得られたことをふまえ、長浜市の組織及び人材の現状について、次のとおり整理した。

組織・人材の現状（仮説）

市町村合併（2006年2月、2010年1月）によって市域が広域化し、地域特性が多様化したことによって地域課題が非常に複雑化している。

地域を取り巻く環境の変化により、市民ニーズも加速度的に変わりつつあるが、迅速な対応ができる余裕がない。

2007年4月からのグループ制導入により、従来、係長として係員のマネジメントを担っていた主幹級職員がマネジメントの経験がないまま管理職になるため、部下・後輩育成の意識が希薄となっている。

合併以前は、業務が属人的になっていたところもあったが、合併して職員数や窓口数が増えたことから、窓口業務等のマニュアル整備が進められ、統一的な見解をもって業務を行っている。

（3）ありたい姿の構築

①部会からの学び

現状課題と要因分析をふまえて、将来どのような姿をめざすのか、そのありたい姿を検討していくことになるが、従来、現状からの積み上げ（課題克服）で未来を考えることが多いが、この部会のキーワードの1つである「価値前提」の視点、つまり未来からの発想法（バックキャスト）で検討を進めていく。具体的には、20年後の地域・組織・人材ビジョンを描き、その実現のためには5年後にはどのような姿（状態）をめざすのか、さらに3年後は？1年後には？と未来からのシナリオづくりを問いかけながら導いていく。

このビジョンづくりにあたっては、絵にかいた餅では具体性、現実性に欠けてしまう。ビジョンとは、その言葉の後ろに情景や物語が浮かぶようなものにしておくことが重要であり、それにより共感を得ることにつながっていく。

②職員インタビュー

20年後の長浜市（地域）や市役所内の組織・人材についてめざしたい姿はどのようなものか、職員及び職員OBに問いかけインタビューした。

<職員インタビューのまとめ>

対象職員	インタビューから見てきたもの
・市民活躍課（課長代理、副参事、地域コーディネーター(外部)）	①地域のあるべき（目指す）姿 ・元気で賑わいあるまち ・ふるさと回帰されるまち

対象職員	インタビューから見えてきたもの
<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ振興課（副参事） ・文化福祉プラザ室（主事） ・庁内おもてなしプロジェクトメンバー ・財政課長 ・人事課長 	<ul style="list-style-type: none"> ・市民に充実感や幸せ感があるまち ②組織・人材のあるべき（目指す）姿 <ul style="list-style-type: none"> ・ICTやAI、RPAの活用、業務の一層のスリム化 ・部局横断型での施策立案、部局経営と横串の仕組みづくり ・対話力、クリエイティブ力の強化 ・兼業制、スタッフ制の導入

将来の組織の姿について、年齢があがるほど現実を直視し、保守的な発想になる。また若年層では、漠然とした不安やビジョンを持っており、何かキッカケを掴んで現状を打破したいという思いが心底にある。個人個人では職階問わず“もやもや感”を拭きたい思いを持っている。はじめの一步を踏み出せる後押しがあれば、個々の思いが行動に移り、波状的に広がる可能性も期待できる。

先の現状分析やその要因を念頭に置きつつ、まちのビジョン及び組織としてありたい姿について、次のとおり整理した。

目指すありたい姿

組織・人材のありたい姿(状態) <5年後>

- ・市民や地域団体との協働体制が確立し、職員が現場主義で働いている。
- ・組織全体が活力に満ちて、職員全員がやりがいを持って仕事に取り組める職場環境が確立されている。
- ・時代の変化をリードできる想像力・企画力・政策立案力のある人材が育っている。

組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>

- ・AI、RPAの活用等による業務改善が進み、市職員が本来やるべき仕事に注力できている。
- ・係長のリーダーシップにより職員のモチベーションが高まり、チームのパフォーマンスが最大限発揮されている。
- ・庁内分権(部局のマネジメント強化)を進め、部局の独立性が高まる。

組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>

- ・業務の負担軽減に向けて、市全体でAIやRPAの試験導入(実証実験)に取り組んでいる。
- ・グループ制から係長制へ移行し、複数職階による組織マネジメントが強化されている。
- ・庁内の対話が促進され、お互いに納得したうえでの業務改善に向けたビジョンが共有されている。

20年後の地域・組織・人材のビジョン

- ・一人ひとりが夢を語り、共感あって、長浜市に誇りを持って暮らせるまち

(4) 取り組むべきアクションプランの検討

①アクションプランの検討

組織・人材の現状把握とありたい姿をふまえて、「取り組むアクション（一歩踏み出すこと）」を検討した。

取り組むアクション（案）

- 1 AIやRPAの導入に向けた調査・研究
- 2 定期人事異動時期の見直し
- 3 自主研究グループや勉強会の立ち上げ
(SIMULATION2030長浜版の企画・作成等)

②幹事団からのフィードバック

取り組むアクション（案）について、幹事団からの次のようなフィードバックをいただいた。

(1) アクション2「定期人事異動の見直し」について、定期異動の時期をフレキシブルにすることでどのようなメリットが生まれるのかを示すこと。また見直しの効果を内外からの定点観測による評価検証を行うなどPDCAサイクルによる展開を描くこと。

(2) アクション3「SIMULATION2030長浜版」作成について、作成のためのプロジェクトチームのアクションを他の職員にどう浸透させていくか、そのプロセスが重要である。

またこの人マネ活動が、市の意思決定過程における「緩い諮問機関」的な存在になるよう、中立的・多角的に位置付けられれば、人マネとしての役割や活動に意味が出てくるとの助言をいただいた。

③アクションプランの再検討

幹事団からのフィードバックを受け、アクションプランの内容を再度検討するため、とりわけ人事異動に関してさらなる職員インタビューを実施した。対話の相手として、採用後初めての人事異動を経験した職員を対象に、実際の異動を経験した感想や自身の今後のキャリアのあり方について対話した。

本市では採用10年程度の間はジョブローテーション制を敷いており、入庁4年目職員は基本的に初めての異動を経験することになり、不安や戸惑いを抱えながら業務をこなしていくことに大変さが滲み出ていた。繁忙期である時期での異動はマンパワーが低下しかねないため、時期をずらしてもよいのではという意見や、管理職になるまでに様々な分野を経験したい者もいれば、自らの適性を見極め将来的にはスペシャリストを目指したいという考えもあった。将来のキャリアについておぼろげながらも一つの軸を作り始めている印象を受けた。

この職員インタビューに加え、第4回研究会において幹事団から、組織が抱える生々しい課題にこそフォーカスを当てるべきとの助言を得たことを受け、アクションプランの一部を見直した。

RPAの導入については、検討する段階ではなくすぐにでも実践すべきこととして再整理した。人事異動に関する取組については、単に異動時期を変えるのではなく、より広義に人事制度のあり方を検討し、その中から多様なキャリアデザインが描けるよう複線型の人事制度を提案していくこととした。また異動によるマンパワー低下を抑制するために、異動に対するフィードバックを行い、職員のモチベーション維持向上をめざす取組を新たに提案することとした。

また対話を通じ経営的視点による政策決定能力を養うSIMULATION2030長浜版について、より多くの職員が体験できるような仕組みづくりを追加することとした。

上述の再検討を経て、改めて取り組むアクションプランとして次の3つを掲げ、実施に向けた取組シナリオを進めていく。

【AP1】複線型人事制度の導入

【AP2】自己申告フィードバックの実施

【AP3】SIMULATION2030長浜版の企画、作成及び体験

3. 取り組むアクションと次年度に向けた展望

【AP1】長浜市における複線型人事制度の導入

○目指す姿

職員一人ひとりが自分自身の専門性やキャリアを意識しながら、自らがどういった分野でどういった仕事をしたいのか主体的に考え、人事部局は個々の職員の適正・専門性をより良く伸ばすことができる人事配置を見極め、その意向が可能な限り反映できるような人事システムの構築により、全ての職員が自分の適性を自ら見極め、周囲から認められ、評価されるとともに、長浜市（長浜市役所）に対して、自らが貢献できていることを実感できる組織を目指す。

○ねらい

長浜市は、2度の市町合併を経て、職員削減を目的とした新規採用抑制による職員の年齢構成のアンバランス（40歳以上が約65%）が生じているため、今後10年程度で管理職ポストが大幅に不足することが考えられる。

こうした背景から、管理職となる職員に限られるものの、所属長となる職員は評価が高く、所属長になれなかった職員は評価が低いという一元的な昇任システムでは、所属長にならなかった職員のモチベーションが失われる可能性がある。

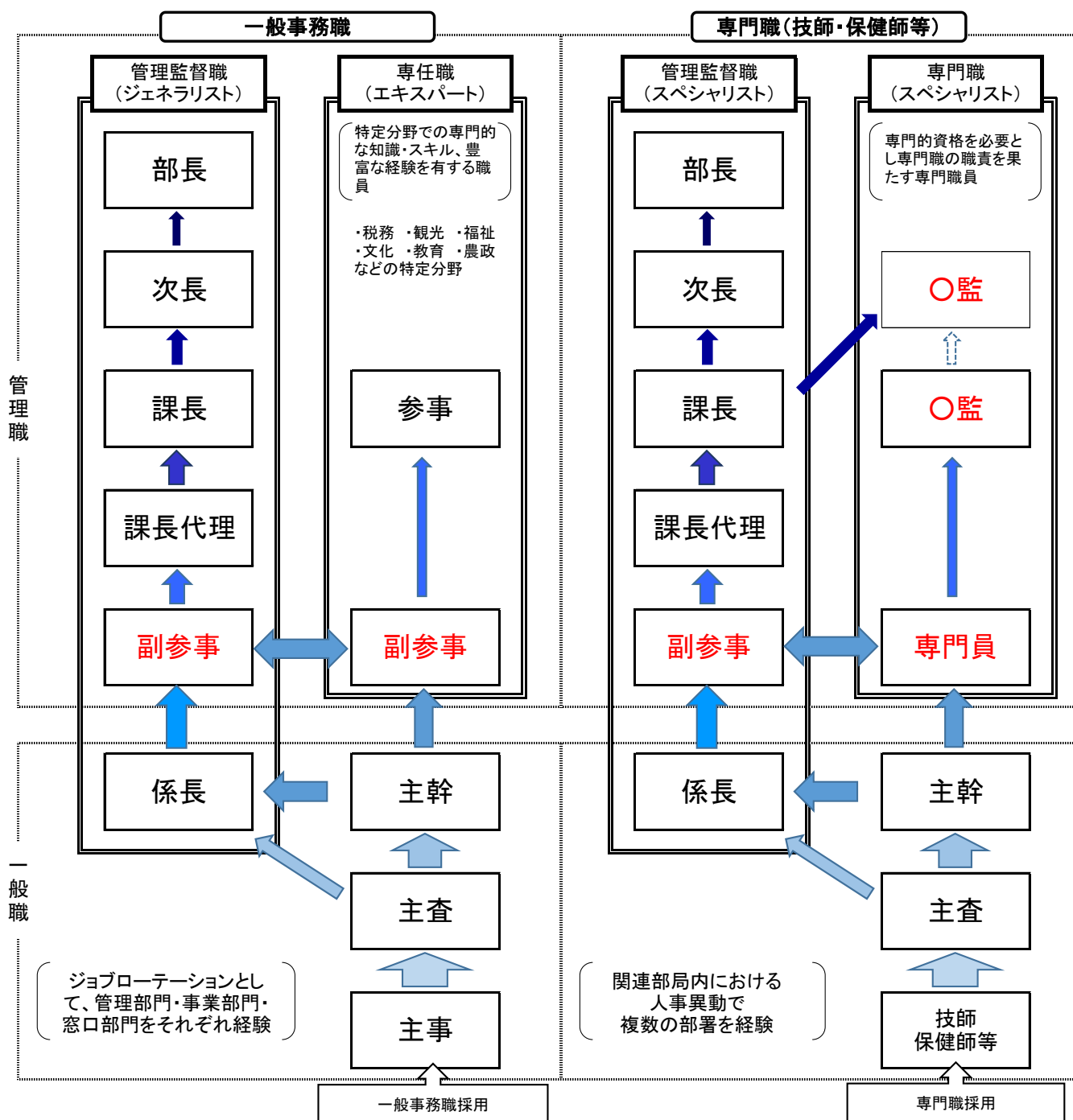
また、従来型の年功序列の昇格制度では、経験年数（年齢）のみを判断基準とし、マネジメント適性が見極められないまま、所属長となるケースもあるのではないかと考えられる。本来、プレーヤーとしての能力とマネジャーとしての能力は異なっており、両方の能力に優れた職員もいれば、いずれかの能力に特化した職員もいるはずである。

複線型人事制度の導入によって、組織や地域全体を俯瞰したうえで、適切な判断・所属のマネジメントができる職員、特定分野に高い興味と深い知識・経験を有する職員など、様々な適性を持つ職員の多様性が認められ、評価されることで個人の能力開発のインセンティブとなり、職員のモチベーションを高める。

また、特定分野で研鑽を続ける職員によって、組織内に高い技術やノウハウ、知識などが蓄積され、組織として困難課題への対応が可能となる。

複線型人事制度を導入することにより、幅広い知識や経験を有する従来のゼネラリストとして組織に貢献する職員と、エキスパートとして市役所におけるキャリアの新たな価値を創造する職員が共存し、それぞれのキャリアプランと適性に応じたキャリア形成が可能になり、それぞれの能力を最大限に発揮できる職員配置によって、高度化・複雑化する行政課題に的確に対応できる組織の実現が期待される。

長浜市複線型人事制度 キャリアパス (案) イメージ図



○概要

一般行政職においては、採用後、概ね10年については、ジョブローテーションの対象として、ある程度幅広い分野を経験し、自分の意欲・能力を最大限発揮できる専門分野を見つけることとする。

係長を経験する 30 代後半から 40 代前半以降においては、従来型のゼネラリストとして管理職に登用される以外に、専門分野において研鑽を続け、後進に専門性の高いノウハウを継承するような人材（専任職）として登用されることとなる。

一般事務職における複線型キャリアパスとしては、管理職と専任職のラインを自らが考えられるように、以下のような内容を明示する。

■一般管理職（ゼネラリスト）に求められる能力・あるべき姿

人材マネジメント能力（人事管理・業務の進行管理・部下育成など）

実現すべき目標に向けて、所属のビジョンを掲げ、メンバーのやる気を引き出し、適性に応じて的確に体制を整え、業務を割当てて配置し、さらに個々の自主的な行動につなげ、所属全体として課題への取組を推進し、成果を生み出す。

■専任職（エキスパート）に求められる能力・あるべき姿

当該領域での専門的知識・技能、豊富な経験に基づく判断力、後進の育成能力など

高い専門性と広い視野を合わせ持ち、当該領域における高度な業務処理を行い、専門性の度合いが高まる課題に対して、豊富な経験と深い知識で解決に導き、自身の有する経験や知識を後進に継承し、組織としてノウハウの蓄積を図る。

また、専門的なプロジェクトにおいては、リーダーとして成果を生み出す。

また、専任職とは、「管理職でなければ専任職」→「管理職になれば専任職」というような誤解を生じないように、職員に対しては、丁寧な説明が必要である。専任職は組織内における専門家であるはずで、単純に管理職に向かないからという消去法で考えるようなものではなく、高い専門性を維持し続ける必要があり、日常的な知識・スキルのブラッシュアップが必要なポジションであることを十分に自覚してもらうとともに、適性や能力・モチベーションを見極めたうえで専任職として認められるべきものであることを明示する。

専任職として、視野が狭くなり、新しい時代の潮流や他分野との連携などを拒むような職員は速やかに異動の対象とするなど、長期間配属による弊害には十分な留意が必要である。

○具体的取組

長浜市では、すでに次年度からの係長制の導入に際して、今後、複線型人事制度の導入が検討されることが庁内に示されたところであるが、部会の参加者として、引き続き検討・研究を重ねて継続して制度構築について何らかのかたちで関わっていただけるように働きかけていきたい。

【AP2】自己申告フィードバックの実施

○目指す姿

近年、限られた職員で増大する業務量（多様化する住民ニーズ）に対応するため、目の前の業務をこなすことに精一杯となり、モチベーションを維持するどころか疲弊してきている状況が続いている。また、年末に自己申告書を記入するものの、それがどのように扱われ、自身に何が求められ、どういった意図で人事異動が決定されたのか、分からないまま新年度の体制のなかで事業を実施する職員も少なくない。

そこで、職員のモチベーションの維持向上を図り、気持ちよく新たな所属でのスタートできるように、自身のミッションが何なのか、どのような意図で自身の異動先が決まったのかを伝えることを目的とした人事部局からのフィードバックを実施する。

これにより、組織全体が活力に満ちて、職員全員が、やりがいを持って仕事に取り組める環境が確立され、時代の変化をリードできる「想像力」、「企画力」、「政策立案力」を持った人材が育成されている組織を目指す。

○ねらい

組織全体が活力に満ちて、職員全員が、やりがいを持って仕事に取り組めるための環境整備の取組の1つとして、気持ちよく新たな所属でのスタートが切れるように、自身のミッションが何なのか、どのような意図で自身の異動先が決まったのかを伝えることで、職員のモチベーションの維持向上を図る。

○概要

人事評価システム内の自己申告回答様式の末尾にフィードバック欄を設けて、フィードバック実施者により対象者に対して「新しい所属において対象者に求めること、期待すること」をフィードバックすることとする。

1 対象者

自己申告書の異動希望の内容において、本人の意に反した職員のうち、以下の2つの要件に該当する職員を対象とする。

- ① 入庁後のジョブローテーションを終える主査級から課長職までの職員のうち、フィードバックを希望する職員
- ② 自己申告書において、「異動を希望する」とし、希望する異動先に配属されなかった職員（異動しなかった職員除く）、又は「異動を希望しない」としたが、異動となった職員

2 フィードバックの時期

人事異動の内示（3月末）後から新年度が始まる4月1日まで

3 フィードバック実施者

- ・課長代理職以上の対象職員：総務部長
- ・副参事級までの対象職員：人事課長

○具体の取組

本年度においては、課長職までの職員との対話を実施した後に、本取組の提案書を作成し、人事課長に対して提案及び対話を行った。

今年度末の人事異動については、対象者の抽出と対象者に対するフィードバックを試験的に実施する。

次年度の自己申告書提出の時期（12月頃）に向けて、本取組の制度化に対する課題を人事課長と共有し、課題解決に向けて本取組内容をブラッシュアップしていくこととする。そして、次年度末の人事異動からの本格運用を目指す。

さらには、年間を通じて行政サービスの質の維持と効率的な事務引継を実施するため、定期人事異動時期の見直しについても、引き続き研究していきたい。

【AP3】SIMULATION2030長浜版の企画、作成及び体験

○目指す姿

「SIMULATION2030長浜版」を体験することで、庁内の対話が促進され、お互いに納得のうえでの業務改善に向けたビジョンが共有されることを目指す。

さらには、庁内分権（部局のマネジメント強化）を進め、部局の独立性を高めて、時代の変化をリードできる想像力・企画力・政策立案力のある人材が育つことを目指していく。

○ねらい

20年後の地域・組織・人材のビジョンを目指すためのツールとして活用し、以下のような効果をねらう。

(1) 長浜市の将来のあるべき姿を考える。

日々の業務に追われ、目先のことしか考えられていない職員が多い中、長浜市の将来のあるべき姿を考える機会が少ないことから、SIMULATION2030長浜版を体験することで他職員との対話を通じながら本市の将来を考える。

(2) 組織全体を見通す目を養う。

主幹級職員のマネジメント経験がないまま管理職になり、部下・後輩育成の意識が希薄になっていることから、SIMULATION2030長浜版の体験を通じて、お互いに立場を超えて対話をするにより、組織全体を見通す目を養う。

(3) 対話をする。

対話 = 聴く × 話す

聴く 又は 話す のどちらかが欠けてしまえば、対話は成立しない。本体験における意思決定は、多数決や声の大きい者の意思で決めるのではなく、対話によって進めていくことになる。日頃から対話をする機会の少ない職員もいることから、SIMULATION2030長浜版を通じて対話を体験し、普段から対話をすることの雰囲気を醸成する。

○概要

対話型自治体経営シミュレーションゲームである「SIMULATION2030」は、仮想の自治体を舞台に2030年までの間に起こる様々な課題に対し、参加者自身が仮想自治体の部長となり、他の部長とチームとなって、今後起こりうる課題をシミュレーションしながら、選択の過程で生じる対立を対話により乗り越え、現状を解決し、様々な立場・視点でまちづくりを行う場を創りあげるもので、自治体経営について体験できるゲームである。本取組は、仮想自治体を「長浜市」として企画、作成及び体験するものである。

「SIMULATION2030長浜版」作成にあたっては、次の事柄を盛り込んでいくこととする。

① 本市の特長

本市の人口動態や面積、地形、交通網等を盛り込む。

② 本市の課題

合併自治体として、職員数や年齢割合、財政規模、公共施設やインフラ資産等の現状と10年後の姿を予測したうえで、本市の課題を整理する。

③ 本市のビジョン

本市総合計画に掲げるビジョンをはじめ、これまで実施してきたキーパーソンインタビューやこれからの対話を通じて10年後のあるべき姿を盛り込む。

④ 遊び心

やるからには、皆が楽しく体験してもらえるように「遊び心」を入れながら作成する。

○具体の取組

本年度11月に有志7人で組織した自主研究会を中心に、令和2年度末を目途に「SIMULATION2030長浜版」を作成し、翌年度以降の庁内職員向け研修をはじめ、市議会議員や市民等への出前講座を実施する。

4. おわりに

この研究・実践活動を通じて、私たち3人は、様々な気づきや学びを経て成長につながった1年間になりました。前章で書き記しました取り組むアクションを着実に前に進めるために、さらなる対話を重ねて価値観を共有する仲間を増やしながら、取り組んでいきたいと考えています。

最後に、今回の人材マネジメント部会への参加を認めていただいた人事課長をはじめ、ご協力いただいた職場の皆様、ありがとうございました。

そして、何より、1期生として不安なことばかりで頼りない我々を、1年間通じて支えていただき、後押しをしていただいた幹事団の皆様方、様々な局面でサポートをしていただいた事務局の青木さん、本当にありがとうございました。

部会に「卒業はない」ので、今後ともマネ友として、部会との関わりを継続させていきたいと考えています。これからもお力添えをいただきますよう、よろしく申し上げます。

5. 付記

『0』から『1』へ

服部 泰治

思い返せば昨年の4月某日、人事課からの架電が全ての始まりでした。そして打診の場で示された資料には、北川顧問の写真や早稲田大学、マネジメントという文字。。これは今までの研修などとは明らかにスケール感が違うと感じたのと同時に、4年ぶりに異動した今年、心機一転的に挑戦する大きなチャンスであると刺激を受けたのを覚えています。それから約1年弱の間、一つのテーマ（課題）にこれほど長く、深く求め続けた経験は今までに無く、その意味だけでも、この研究会への参加はすでに大きな財産となったと思います。

この部会は“研究会”であり、自らの自治体のリアルな問題を直視し、抽象論ではなく、具体論として解決策を導き出すことは、決して容易なことではありませんでした。現実問題を取り上げるため、机上ベースや安易な妥協をすれば、たちまち立ち行かなくなり、幹事団の方からは「とにかくモヤモヤしてください。」と言われたが、まさにモヤモヤ続きでした。しかし八方塞がりのマイナス思考になるというより、むしろ何とか切り崩し、少しでも納得感を高めたいというモチベーションが沸くようにプラスに働いたのは、全国から集まったメンバーとの共感や幹事団の方々からの興味深い学びのおかげでありました。そして何より、3人1組という連帯意識が大きく、個人では到底成し得られなかった「人材マネジメント」という行政の永遠のテーマでもある難題に共にトライし続けた2人に心から感謝したいと思います。

研究会の幹事の方から、『1』を『10』にするより、『0』を『1』にするほうがはるかに困難」という話がありました。1,000人近い組織体の中での3人の挑戦は、ほんの小さな一歩かもしれませんが、確かな足跡となり、将来のあるべき姿に近づいたときに振り返ったら、この取組が『0』を『1』に変えるその最初の一滴だったとなるよう、これからも現在進行形のスタンスで歩み続けたいと思います。

「一歩踏み出す勇気を」

服部 浩樹

長浜市として、初めて人材マネジメント部会に参加することとなりました。昨年度に加留部幹事に当市のファシリテーション研修の講師として、来ていただき、また、同じ滋賀県の高島市の人材育成担当の方から、この部会のことをお聞きし、部会に興味を持ち、人事課の研修担当の後押しもいただき、念願叶って参加させてもらうことができました。

人事課職員として、入庁後 10 年以上が経過するなかで、組織の在り方、仕事に対する姿勢について、自分なりの課題や疑問点を湧き上がるなか、どうすればいいのかわからず、もやもやを抱えているという状態からのスタートでしたが、この 1 年間、部会への参加を通じて、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉える」、「ドミナントロジックを転換する」という 4 つのキーワードを常に意識し続け、対話し、考え続け、自分たちなりに行動を起こすことで、自分自身の意識変革に大きく作用し、小さな成果ながらも実践できたことで、自信につながった 1 年だったと思います。

第 5 回の研究会では、この部会で示された先の 4 つのキーワードを全て体現し、一歩踏み出す活動を継続されている NPO 法人テラ・ルネッサンスの鬼丸さんとお会いし、目の前で、生き生きと講演されている姿を通じて、改めて勇気をいただき、背中を押していただきました。

この 1 年間の研究・実践活動を通じて、自らの成長につながったことは間違いありませんが、組織・人材に対する還元という点では、まだまだできることがあったのではないかと、反省と内省をしているところです。『経験学習モデル』に基づく概念化のため、自分なりに考える大きな反省点 3 点について、ここで振り返りたいと思います。

まず 1 点目としては、課題に対して、定期的に対話の時間を設けて、お互いの考えを共有し、課題を期限までに提出する。というところに部会メンバーの活動がとどまってしまう、さらに一歩踏み込んだ対話の時間を確保できなかったこと。

2 点目は、部会についての庁内広報が不十分であったため、3 名の活動を庁内全体に伝えることができなかったことです。個別にインタビューや対話を依頼した職員だけでなく、グループウェア等で積極的に全職員に向けての発信ができれば、さらに共感を得られ、仲間を増やすことに繋がられたと思います。

3 点目は、この 1 年を通じて導き出したアクションプラン・具体的な提案を施策構築までに高めるとことまでには至らなかったということです。その理念や、趣旨、実効性については概ね理解を得られ、賛同してもらえたかと思いますが、「これから具体的に」というところまでは、十分に昇華できなかったと反省しています。

しかしながら、自らが人事課所属であったことを幸いに、部会メンバーで考えていること、対話を通じて得られた気づきなどを、日常的に、人事課内で共有できたのではないかと考えます。

以上の反省点を踏まえて、これからも、継続して、自主研究グループの活動等を通じて、可能な限り庁内対話を実践していくこと、部会参加者として研修実施などを通じて同じ志を抱く仲間を増やしていく取組を継続するため、一歩踏み出す行動を繰り返し続けていきます。

部会に参加するまでは、何かを変えたい、組織をよりよくしたいともやもやした気持ちを抱えながらも、その場で踏みとどまり、一歩踏み出す勇気が持てませんでした。小さいながらもすでに一歩踏み出した今、元の場所に戻るにも同じ一歩が必要なら、

その一步を未来へ向けて踏み出し、前進していきたいと思ひます。

今後とも長浜市として、この部会への参加が継続され、同じような志を持った仲間が市内に増えていくことに期待するとともに、自分の中に灯った火種が消すことなく、さらに大きく熱いものとし、これからの推進力とさせていくことを決意としてここに記しておくこととします。

「本気の一歩」

山崎 正雄

長浜市として初めて人材マネジメント部会に参加させていただきました。年度当初は、これから何をするのか、何をすべきなのか、全く想像もつかない状態で、「不安」の塊でした。研究会への参加回数を重ねていくうちに、自治体の現状と課題に対して、机上での理想論としてはすっきりした気になっている自分と、実際に具体策を持ってどう動かしていくべきなのか、どのように動かされるのかという、もやもや感を持っている自分がいることに気づきました。

そうしたなかで、今年度の全研究会を終えて感じたこと、今後につなげていきたいことを次のとおり書き記します。

① 対話を大事にする。

$$\boxed{\text{対話}} = \boxed{\text{聴く}} \times \boxed{\text{話す}}$$

$\boxed{\text{聴く}}$ 又は $\boxed{\text{話す}}$ のどちらかが欠けてしまえば、対話は成立しません。日頃から対話を意識して行動していきます。

② 目指すあるべき姿を見失うことなく、できることから着実に行動する。

理想像を追いかけるあまり、自分一人で一足飛びに又は背伸びして行動してしまうのではなく、本市 1 期生の仲間やキーパーソンとなる職員との対話を通じて、本市の目指すあるべき姿を見失うことなく、できることからコツコツと着実に行動していきます。

③ 人材マネジメント部会の研究に終わりはない。

1 期生として、2 期生以降となる職員に対して、何ができるのか、また、課題解決に向けて共にどう取り組んでいくのか、マネ友の一人として活動していきます。

そして、本市における取り組むアクションについては、絵にかいた餅で終わることなく、具体策を持って取り組んでいきます。実現に向けて、「本気の一歩」を踏み出していきます。