

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

京都府八幡市（第2期生）

健康推進課	寺田	皓介
人事課	前田	愛沙代
政策推進課	秦	史也

## 1. 参加期間全体を通し仲間と取り組んできた活動の概要と経過、見出した成果、創りだした変化等

### (1) 活動の概要と経過

#### ① 組織・人材の現状把握

5月中旬に市長及び幹部職員2名（理事（政策推進部長）、総務部次長（人事課長））との対話を実施。また、6月上旬から中旬にかけて、人事課職員及び若手の有志職員5人との対話を実施した。

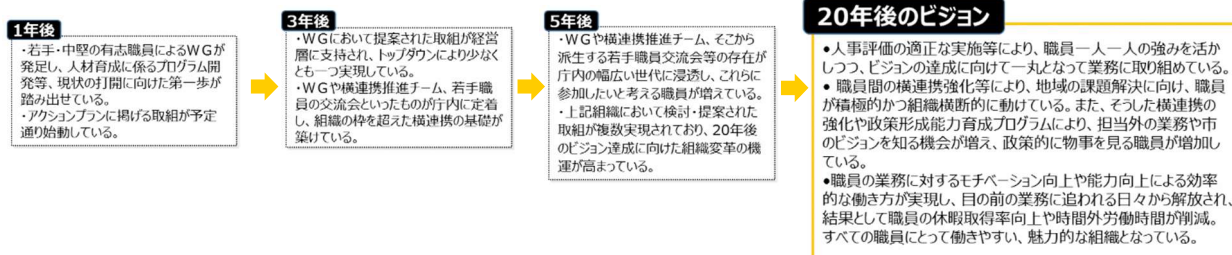
上記対話での気づきから、自組織及び人材の現状を次のように分析した。

- ▶ 極端な時間外労働や休暇制度の活用状況は、長年の課題。休暇制度の整備については、一定進んできている状況だが、その積極的な活用促進については不十分。また、職員の働き方や職場環境については、課題及び改善すべき点は明確だが、改善に向けたビジョンが不明瞭。
- ▶ 市の長期ビジョンに対する職員の意識が低く、また、八幡市や職員自身が10年後・20年後どのようになっていけばよいかを考えたり、その理想の実現に向けて日々の仕事に取り組んでいる職員が少ない。こうした傾向は、市外在住・出身職員の増加に伴い、近年顕著となっている。
- ▶ 市民ニーズの多種多様化に伴い、市役所における業務も多様化。また、市役所職員そのものも個々人の持つ能力や、働き方に対する考え方の多様化が進んでおり、時代に即した、個人の持つ強みや特徴等を活かした人材育成や能力開発をいかに行うが課題。

#### ② 組織・人材のありたい姿の設定

8月上旬に、若手職員、専門職員、将来のキープレーヤー及びマネ友の計16人との対話を実施した。対話を重ねる中で、「八幡市役所」という組織の未来について、若手職員が想像以上に考えを持っていることが分かった。一方で、普段の業務の中では、組織全体に目を向ける機会に乏しく、そこが組織風土の変革につながらない原因の一つではないかと考えた。

上記対話のほか、5月の市長及び幹部職員との対話や、人マネ派遣者3名での対話も踏まえ、ありたい姿を次のように設定した。



### ③ありたい姿の実現に向けたアクションプランの設定

これまで重ねてきた対話を踏まえ、ありたい姿を実現するために取り組むアクションプランを次のように設定した。また、幹事団からのフィードバックを受け、一部のプランについては人事課職員も交えつつ検討していくこととした。

#### I. 人材育成を考えるWGの立ち上げ ～行政マンスキル右肩上がりプラン！～

将来のキーマンとなる職員との対話を行う中で、「WGを作り、普通の若手職員が参加したくなる、参加するうちに積極的になるプログラム作りができれば、やる気のある、積極的な職員を増やすことができるのでは？」と考え、設定。

#### II. 人事評価制度を考える ～適正評価でやる気満々プラン！～

職員との対話の際に、「中には与えられた目の前の仕事だけをこなす職員がおり、そうした職員をいかにやる気にさせるかが課題」との意見が出された。そうした職員だけでなく、もともとやる気のある職員を、もっとやる気にさせるためのインセンティブ的なものとして人事評価制度を活用できれば、と考え、設定。

#### III. 職員交流の活性化 ～強カスクラム前進プラン！～

職員との対話を行う中で、他課の業務や組織のビジョン等をほとんど知らないままに、普段過ごしている職員（特に若手）が多かったことを踏まえ、職員間の横連携を強化し、交流を深めることで様々な業務を知ることができると考え、設定。

### ④人材マネジメント部会での取組の庁内周知

今後、アクションプランを実行していくにあたり、最も障害となるのは、「職員が部会の存在や、参加者がどういった活動をしているかを知らない」ということではないか。今年度参加者での対話を重ねる中で、具体的な組織変革に繋げていくには、人材マネジメント部会への継続的な派遣はもちろんのこと、職員への周知等により、「人材マネジメント部会」の存在や取組を知ってもらうことがまずは重要である、との結論に至った。

このことを踏まえ、総務部次長（人事課長）への中間報告の中で「職員への広報媒体を作成したい」と打診したところ、了承いただいたことから、作成を行った。（\*市長への活動報告会実施後に発行を予定）

## （2）活動により見出した成果、創りだした変化等

### ① 見出した成果

今回の活動を通じて見出した成果として何よりも大きかったのは、「八幡市」というまちを良くしたい、また「八幡市役所」という組織を良くしたいということに対して、特に35歳以下の若手職員が、私たちが想像していたよりも前向きな思いを持っていることを確認できたことである。このことにより、私たちがアクションプランを検討する際に、数年後を具体的にイメージし考えることができたし、共にまち・組織を変えていく「仲間」がいると思うと、アクションプランの検討にも力が入った。

そのことと同時に「まち・組織を変えたい・良くしたい」と思う仲間がこれほどいるのに、なかなかそうならない現実があるということについては、受け止めなければいけない課題であると感じた。「思っただけでも行動に移せない」、「自分が変えてやる」という強い気持ちがない、「誰かがやってくれるだろう」などの気持ちを持つ人が多いのもこれまた事実である。このような現状を打開していくためには、私たち人材マネジメント部会に参加したメンバーが、どのようにこれから活動していくかがカギを握る。研修ではなく研究、卒業はないという本研究会の位置づけを改めて認識した。

成果としてもう1点、アクションプランの設定後、幹事団からのフィードバックを受けた際に、出馬部会長から「ボトムアップの視点だけでなく、トップダウンの視点も持つことで、同時多発的に動き出し、その動きを大きくしていくことができる」といった趣旨のアドバイスを受け、経営層を巻き込んでいくことが有効であることを確認でき、その後のアクションプランのブラッシュアップや、実際の活動に活かすことができたことを挙げたい。アクションプランを検討する過程で、前述のとおり、若手職員等との対話によってボトムアップの取組を進めて組織の力を高めていくことは想像することができたが、トップダウンでの成功のイメージがなかなか湧かなかったので、幹事団にアドバイスを求めた。私たちは、「ボトムアップ」「トップダウン」の言葉にとらわれすぎて、それぞれを独立した進め方だとして分けて考えていたが、自分たちが思い描く理想の将来像を実現していく過程という長いスパンの中で、その効果を最大にするために使い分けを行って行けば良いのだと気付かされた。このことにより、取組の進め方を考えていく際に選択肢が生まれ、幅を出すことができた。

## ②創り出した変化

見出した成果を踏まえて、まずは「組織変革」を進めていく仲間づくりとして、私たちの人材マネジメント部会での活動報告、情報提供を行う「人マネ通信」の発行に着手している。まちや組織を変えていくということに対して考えてもらう機会を作り、興味を持ってもらうことからまずは始めていきたいと考えている。

また、幹事団からのアドバイスを受けて、特に派遣元である人事課とはこの間、人材マネジメント部会の参加報告を兼ねて協議をする場を設けている。人材マネジメント部会の位置付けや考え方、実施内容について共有し、私たちが考えていることや今から進めていこうとしていることを伝えているほか、人材マネジメント部会に派遣する人材の選定などについても相談を行っており、活動に対する一定の理解は得られているものと考えている。このような関係づくりを行った結果であるとは一概に言えないが、本市での次年度以降のRPA導入検討に向けた調査・研究チームに、今年度人マネ派遣者3名が入ることとなった。今後も定期的にこういった機会を持ち続けることが重要であると考えている。

## 2. 次年度に向けた展望、自分達としての取組シナリオ、1年後に目指す状態と創りだしたい変化等

### (1) 次年度に向けた展望

アクションプラン提出から、第4回部会「幹事対談」、第5回部会「ポスターセッション」に参加し、人マネ派遣者3名で協議を行った結果、アクションプランの実現の第一歩として、下記2点を次年度の達成目標として取り組むこととした。

#### ①「人材マネジメント部会」の地位の向上<存在・活動の認知>

人材マネジメント部会は、派遣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為の庁内対話を促す研究の場であり、派遣者の役割は庁内対話の「活性因子」となり、その効果を組織全体へ波及していくことである。

前述(1)(1)④)したとおり、まずは、職員の年代・役職を問わず、人材マネジメント部会の存在と活動を認知してもらうことが、活動を進めるための前提条件であると考えた。

#### ②連続性と継続性を有する取組の実現

先進団体や幹事団との対話、ポスターセッションの中で、アクションプランの実現を達成している団体の特徴として、a) マネ友と協働した活動を行っていること、b) アクションプランに過去からの連続性があること、c) 活動が継続して行われていることが挙げられた。

私たちは第2期生として部会へ参加し、マネ友(第1期生)にインタビューを行う等の交流はあったものの、結果として、アクションプランの取組は単年度で終了している。取組に年度を超えた連続性と継続性を持たせることが、アクションプラン実現の必須条件であると考えた。

### (2) 自分達としての取組シナリオ

#### ①市長への活動内容報告会の実施

今年度の部会での取組について市長へ報告を行い、アクションプランの了承を得るだけでなく、管理職級の理解を得やすい体制づくりに協力していただけるよう依頼する。これは、出馬部会長からのフィードバックを受けて、私たちが考えた取組の進め方の「核」となる部分であり、経営層からの支援や指示(=「トップダウン」)と、②以降で記述する私たちの取組(=「ボトムアップ」)を並行させることで、同時多発的な動きが生まれ、組織変革に効果的に働くことを期待している。

まずは活動について市長にご理解をいただき、取組を支援していただくことを目標とする。

## ②マネ友（部会参加メンバー）との協働体制の確立

次年度派遣予定者が決まり次第、人事課研修担当者へ依頼し、今年度の活動内容報告や対話の機会を設ける。過去に作成したアクションプランを引き継ぐわけではなく、発展させていくようなアドバイスや、情報共有、共にアクションプランを実行するために定期的にミーティングを実施することを目標とする。

## ③人マネ通信の発行

庁内のイントラネットに、部会の内容や活動内容について紹介する「人マネ通信」を掲載し、人材マネジメント部会の存在と活動を庁内周知する。発行母体は、現年度派遣者だけでなく、マネ友も含めた「八幡市人材マネジメント部会」とすることで、年度を超えた活動の一助にもなると考える。年4回程度の発行を目標とする。

## ④WGの立ち上げ

マネ友からの呼びかけや、「人マネ通信」で参加者を公募し、有志の若手・中堅職員を中心とした「人材育成を考える」WGを立ち上げる。「やる気のある積極的な職員」を育成するための効果的な人材育成手法について調査・研究を行い、人事課へ職員研修提案を行うことを目標とする。

### （3）1年後に目指す状態と創りだしたい変化

#### ①目指す状態

##### ◆活動母体（＝八幡市人材マネジメント部会）の強化

現時点では、「第1期生」「第2期生」と連続性がないマネ友（3名・3名の2グループ）を、部会参加メンバーが協働して取組を行うことにより、1年後には「第3期生」を含めた「八幡市人材マネジメント部会（9名の1グループ）」として、年度を越えた連続性・取組の継続性を有する活動母体となることを目指したい。これは、第1期生と第3期生を繋ぐことができる私たち第2期生の担う大きな役割だと考える。

##### ◆WGの全庁横断的な繋がり取組みの認知

WGの参加者については、少なくとも各部局から1名が参加することにより、全庁横断的な組織となることを目標としたい。WG参加メンバーが各部局にいることにより、各々の業務や職場環境から発生する多様な意見の集約の場となるだけでなく、部を越えた横連携の強化や、取組の周知に繋がると考えられ、1年後にはWGや、その運営母体となる「八幡市人材マネジメント部会」の存在・活動が全庁的に認知され始めている状態を目指したい。

## ②創りだしたい変化

活動母体である「八幡市人材マネジメント部会」を強化することにより、アクションプランへの取組の礎となれば、定期的なWGの開催、ミーティングの実施が可能になる。継続性のある取組を行うことで、職員一人一人が担当業務だけでなく、人材育成や政策形成等について考える習慣が身につく、組織全体に目を向ける機会が増え、八幡市役所という組織について「自分ごと」として意識する職員（＝組織変革のための活性因子）へと変化することを期待したい。

こういった活性因子となる職員から波及して、自ら希望してWGに参加する職員が増えることで、数年後には一つの組織として機能し始め、活動の公認を得ることや、経営層への提案が可能になるのではないかと考える。

また、人材マネジメント部会の参加希望者が出てくることも期待したい。本市の人材マネジメント部会への派遣者は、第1期の派遣者決定の際、参加者を公募したものの希望者がいなかったため、公募制ではなく指名制で選出されている。1年後に参加希望者が出ることは、「人材マネジメント部会の地位の向上」と「組織変革への意識」が体現されたことを意味し、組織変革へと繋がる大きな一歩になるのではないだろうか。

### <付記>

（健康推進課 寺田 皓介）

今回の研究会に参加し、他の自治体の方々と対話し、自組織内に閉じこもってはいられないでなかっただけであろう気づきがたくさんあった。そして何より同じ志、目標を持つ「仲間」と共に学び、意見を交わすのが本当に楽しかったと同時に刺激を受けた。

これまでの自分自身を振り返ってみると、頭でっかちになって組織のあり方や理想のまちづくりについて色んなことを考えていたが、現状の課題を正確に分析すること、将来のありたい姿から進め方を考えていくこと、プランに基づき実際に行動に移すこと、すべてが中途半端になっていたように思う。研究会への参加でこのあたりのモヤっとしていたものがスッキリして、自分自身が今できること、やらなければいけないことがクリアになったと思う。

八幡市では第2期目の派遣ということであったが、第1期メンバーや第3期以降に参加するメンバーと協力して組織変革を進めるチーム作りを行い、私が今回の研究会に参加して感じたような楽しさ、刺激を八幡市という組織の中で与えられるようなチームになれるように活動を行っていきたい。

（人事課 前田 愛沙代）

今年度から管理部門である人事課へ異動となり、研修・人材育成や人事評価等の、職員の質やモチベーション向上を目指す業務を担うこととなった。今までとは全く異なる部署・業務で、配属当初は前例踏襲型で業務を進めてきた。しかし、人材マネジメント

部会に参加する中で、その姿勢が大いに変化したと感じている。前例踏襲型の傾向にあった自分に、「こういう研修はどうだろう」「このやり方ではダメだ」等、新たな提案や手法を試す意識が芽生えてきた。これは、人材マネジメント部会に参加しなければ得ることができなかった大きな変化だと思う。担当業務を形だけで行うのではなく、その本質部分を見ながら問題点を考える姿勢は、今後どういった部署においても必要となるのではないだろうか。「研修・人材育成担当者」と「人マネ派遣者」という二つの視点から、活動の立ち位置で悩んだこともあったが、第4回部会の際に、加留部幹事や他団体派遣者から、その二つの視点を活用して、人マネの取組みにも思いっきり入っていくべきだとお言葉をいただき、前向きな姿勢で両方に取り組むことができた。今後も、担当者兼マネ友として、組織変革の一助となれるよう邁進していきたい。

(政策推進課 秦 史也)

人材マネジメント部会への参加当初は、企画部門で通常業務を行っていることもあり、普段の仕事の中で考えていることを活かせば、組織・人材の現状分析や組織変革へのプランづくりは比較的容易にできると考えていた。だが、実際に幹部層や職員、他自治体参加者との対話を重ねていく中で、今まで考えたこともなかったような意見が出てくることが多くあり、自分の考え方がいかに固定化されていたかを痛感させられるとともに、いい刺激となった。

八幡市における人マネの取組は始まったばかりであるが、徐々にでも組織変革につながるよう、第5回研究会でキーワードの一つとなっていた「ゼロから一步踏み出す勇気」を持って頑張っていきたい。