

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

長野県 駒ヶ根市  
(令和2年3月)

産業部 農林課 大野 秀悟  
民生部 地域保健課 小口 尚子  
総務部 企画振興課 小原 章史

## 1. はじめに

### (1) 本稿の目的

この共同論文は、以下の2つの目的のために記すこととします。

#### ①継続的な活動のための備忘録として

令和元年度に人材マネジメント部会へ参加した私たちが、この1年間で学んだことや、答えのないゴールを目指して苦しんだこと、対話を続けて見えてきたもの、そうした当時の事柄や想いを忘れることなく、今後も活動を継続できるように記します。

#### ②駒ヶ根市職員の皆さんに向けたメッセージとして

本論文は、私たちの1年間の活動報告として、理事者への報告のほか、グループウェアを通じて庁内へ発信されます。人材マネジメント部会への参加者は、何のために何を行っているのか、まだまだ庁内で知られていません。少しでも多くの職員の皆さんに知っていただき、興味や関心、そして共感を得られた方と、少しずつでも前を向いて活動をしていくための広報媒体として記します。

## 2. 人材マネジメント部会とは

第1回研究会名古屋会場にて、以下のことが話されました。

自分たちの組織が、  
地域経営型の組織へと変革するシナリオを  
研究し、実践に移していく場

／ むずっ！  
バリカタ！

- ・ 研修ではなく、1年間の研究の場
- ・ 対話 から「気づき」を得る場
- ・ 全国参加自治体の約100団体の事例を学ぶ



要は、  
厳しい時代を乗り切るため、組織と職員を育てよう。

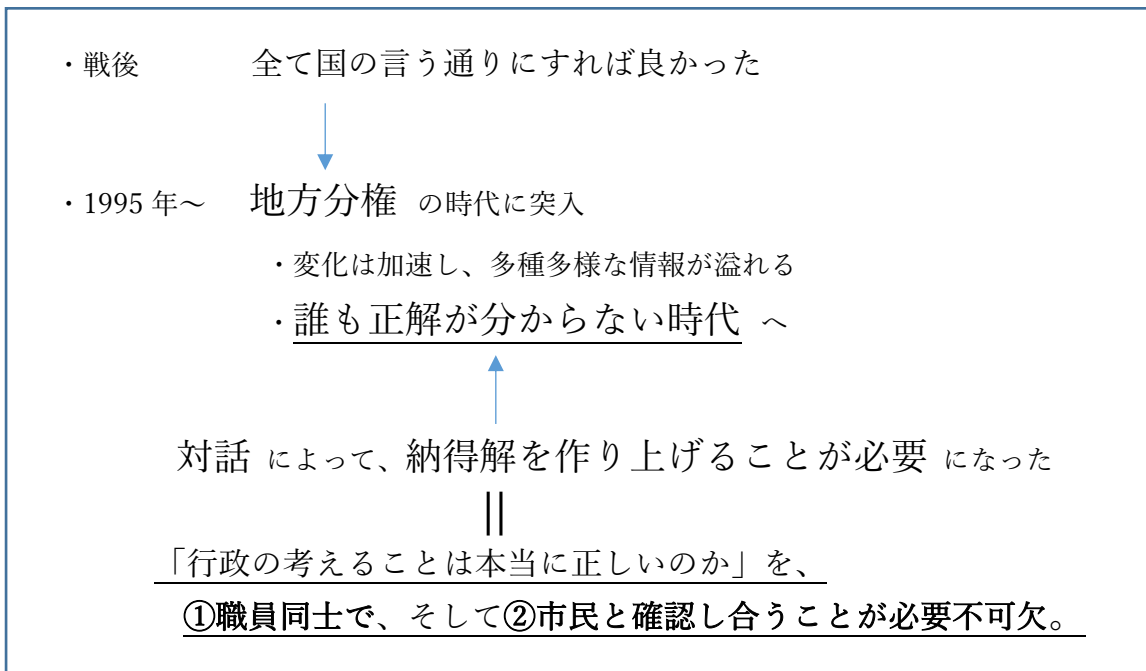
そのために、「できることから始めよう」という会 です。

### 3. なぜ **対話** が必要か？

そもそも「対話（ダイアログと言います）」とは、何でしょう。

雑談 (chat)	ただ話す (その場任せ)
会話 (conversation)	楽しむための言葉のやりとり (相手との関係づくり)
対話 (dialog)	<u>意見を聴き合い、意見の違いに気付き、理解する (相互理解)</u>
議論 (discussion)	意見を探求し合う (相互探求)
討論 (debate)	意見をぶつけ合い、最終的に一つの結論を出す (打ち負かす)

なぜ対話が必要なのでしょう。



職員や市民と対話をする…

- ・一人では気付かないアイデアが生まれる可能性がある。
- ・向くべき方向が見えてくる。
- ・同じ方向を向いて取り組む仲間が増える。 etc



ここで、私たち参加者の間で、ある疑問が湧きました。

【疑問】

駒ヶ根市の「組織」と「人材」=私たちは、

- ① 時代に合わせて変わることができているのか？
- ② そして、次の時代に向けて、常に人材を育てられているのだろうか？

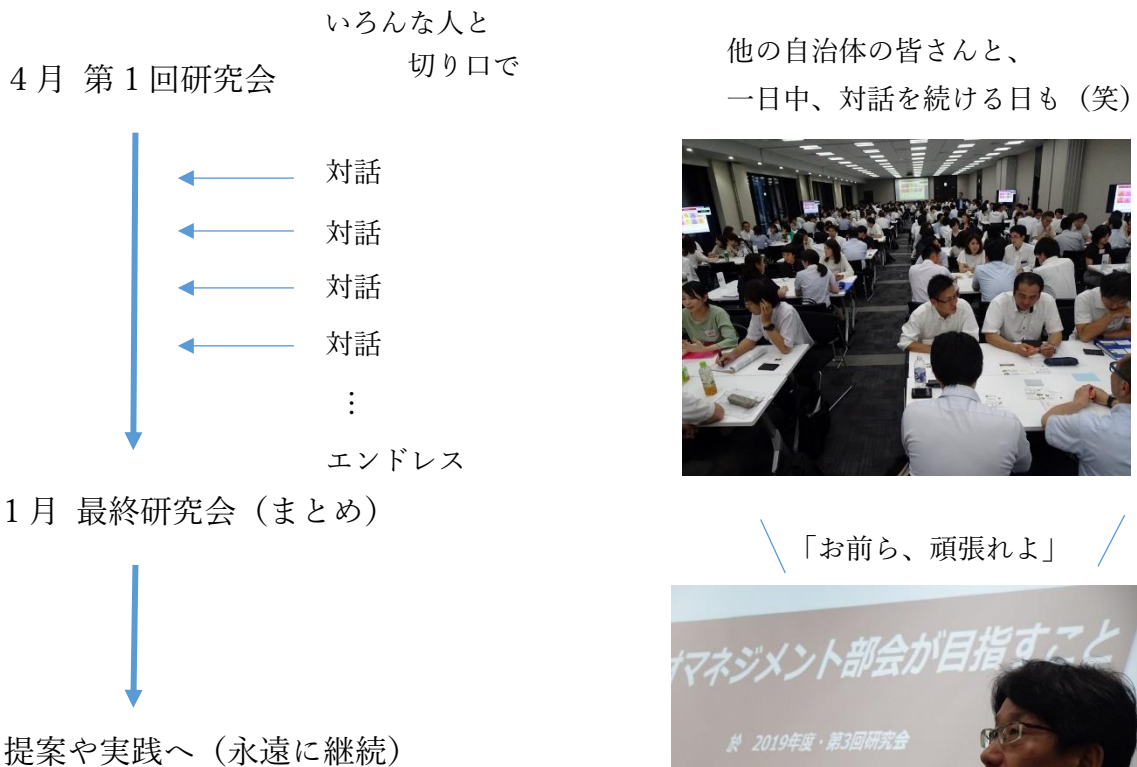
【全国でよくある事例（参加自治体との対話から）】

- ◇ 住民の声を聴かずに、自治体だけで政策を決定。パブコメは形だけひっそりと。
- ◇ 担当者の声を聴かずに、管理職等の上層部だけで物事を決定。
- ◇ 管理職同士の議論も希薄。会議も事務連絡だけに留まる。



読者の皆さんは、どう思いますか。  
(誰か大丈夫だと言ってほしい)

4. 私たちの1年間=エンドレス対話（現状分析→原因・課題→行動計画）



## 5. 庁内での対話から見えてきた現状 と 課題 (仮説)

この1年間で、20人近い皆さんからお話をお聞きしました(詳細は後述の【参考資料】参照)。その中で、我が駒ヶ根市の組織は、以下のような状態になってはいないかと、仮説を立てました。

### 【仮説】

各自の業務量の増加(職員減少や住民ニーズの多様化等)によって

いつしか

仕事をこなすことが目的に になっていないか

(本来は、日々の工夫や検証と、将来を見据えた検討が必要)

- ① まわりと議論する余裕がなくなっている のではないか。
- ② 市民目線に立って物事を見る余裕がなくなっている  
のではないか。
- ③ 管理職もプレーヤーとならざるを得ず、  
本来注力すべきマネジメントと人材育成ができていない  
のではないか。

### 【懸念】

今後さらに深刻化する少子高齢化・人口減少の課題に、  
対応できる組織を作り上げてきているか。職員を育ててきているか。

若手職員のうちから、管理職(課長職)を見据えて、組織全体で、

- ・ 人材を育てていく意識を持つべきではないか。
- ・ そのためには、ビジョン・仕組みや制度などをつくる必要があるのではないか。

## 7. 施策の要望

駒ヶ根市の組織・人材の現状と、将来の目指すべき姿のギャップを明らかにし、今後埋めていくための施策を考えるにあたり、特に以下の3点に注目しました。

- (1) 管理職（部長職・課長職）の意識転換（管理型から経営型へ）
- (2) 目指すべき職員像の明確化
- (3) 各職層の役割と行動の共有

そして、これらに対応するために以下の3点を提案します。

### ① 人材育成に関する指針や行動計画 ← (2)、(3)

今後、理事者や総務課職員等が変わったとしても、市の将来に向けた組織や人材のあるべき姿や育成方法が変わらないための指針等が必要です。過去に CSR に絡めた行動指針等は策定され、それに基づく研修等も実施されていますが、庁内への定期的な周知、時代に合わせた見直し等を行い、それに基づいた研修やキャリアアップ、人事評価等を実施し、将来を見据えた人材を育てていくことを要望します。

- ・プラン上では、各職層のあるべき姿や行動等を明確化し、それに向かって組織としてどういった戦略で取り組んでいくかをバックキャストで示す。
- ・研修は、単純な事務研修ではなく、組織や人材といった観点で、自らの仕事に加え、組織力を向上できるような力を伸ばせる実践的な研修を盛り込む。
- ・キャリアアップでは、組織力向上のための人事配置としての考え方を明確にするとともに（例：20代はゼネラリスト、係長手前から特定の分野にプロフェッショナル化等）、本人の希望や特性、モチベーション等も考慮した対話型の人事配置が実践できる仕組みを作る。

### ② 令和3年度から人材マネジメント部会管理職部会へ参加 ← (1)

自治体組織における人材マネジメントのキーパーソンは、組織を束ねる「課長職」です。令和元年度から、この人材マネジメント部会でも管理職部会が立ち上がりました。当市でも平成28年度から4年間にわたり、係長や担当者をこの一般職の部会へ派遣いただきました。思いを一つに協力できる仲間が増えてきていますが、組織を向上させていくためには、マネジメントをすべき課長職側の理解も必要です。令和3年度から管理職部会への課長職の派遣を要望します。

また、管理職部会への参加が難しい場合には、少なくとも私たちが参加した部会への6年日以降の継続参加をお願いします。

③ 総務課の指示で動ける「駒ヶ根市版人マネ部会」の組織化 ← (2)、(3)

例えば、上記①を作り上げて実践的に運用していくには、先進自治体の状況把握に加え、職員の声を聞き、各職員が「自分事」になるような市の組織に合ったものにしていく必要があります。また、今後それに関連した施策を実施していくにあたって、総務課だけでは負担が大きくなります。既に塩尻市でも運用されていますが、総務課の指示により、調査や議論、時には意見出しなどを行う、下部組織・緩い諮問機関のような集まりを、過去の人材マネジメント部会参加者や庁内希望者で組織して、利用していくことを提案します（オフサイトではなく、オンサイトでの実施）。

④ 仲間を増やす取り組み ← (2)、(3)

現在私たちは、人材マネジメント部会へ参加した職員を中心に、毎週水曜日にランチミーティングを実施しています。これは、以前よりも職員同士の対話や世代間交流が減ったという現状に対して少しでもできることがないかと考え、つながりや仲間づくりの場として始めた取り組みです。

普段はテーマを決めずに、お昼を食べながら時々話題をざっくばらんに話し、毎月1回はグループウェアでも参加募集しているとおり、テーマを決めて集まり、皆で情報共有や対話を続けています。

これは提案ではありませんが、今後もそうした取り組みを続けていき、組織力の向上や人材育成の一助となればと考えておりますので、ご理解とご協力をお願い致します。

## <付記>参加者の思い

大野 秀悟

対話で始まり対話で終わる。1年間の研究で対話の重要性を学んだ。人と話すことを苦手としてきたが、不思議なもので「強制的な対話」を繰り返すうちに、次第に人と話をすることが楽しくなってきた。対話を通して、私が思う相手の人物像が実際は違うといったことが分かる。今まで私が行ってきた、対話ではなく自分の意見を主張する「討論」を反省した。庁内で対話を繰り返し当市の現状や課題等をまとめ、鬼澤幹事長に経過を報告したことがあった。その際、「それって本当にそうなの？」と助言をいただき、この言葉に衝撃を受けた。一部の人との対話で出した結論であり、全体として本当にそれで良いのかとのことである。少し違うかもしれないが、一昔前に大河ドラマに出てきた「一方聞いて沙汰するな」を思い出した。目の前の事実だけでなく、そこに潜んでいるものにも目を向ける、耳を傾ける大切さを学んだ。自己啓発本を買って最後まで読み切ることがない私にとって、この研究は多くのことを学ぶ貴重な実践の場となった。

1年を終えて施策提案をする段階にきて、一つ疑問が湧いてきた。果たして私が提案できるほどの者なのか。「あなたに言われたくない」と言われそうである。言うならやれ、「隗より始めよ」である。まずは、「1年後に施策提案をしても恥ずかしくない職員となっている」という計画をこっそり立ててみた。鶏が先か、卵が先か。施策と並行して実践していきたい。部会のキャッチフレーズである「これは研修ではなく実践研究をする場で部会に終わりはない」。当初意味が全く分からなかったが、今なら分かる気がする。この哲学的な投げかけに対し、「それって本当にそうなの？」という気持ちを常に持ち、実践研究を続けていきたい。

最後に、このような論文で形式的に書かれるが、今回に限っては心から、この機会をいただいたこと、また関係した皆さまに感謝を申し上げたい。ありがとうございました。



小口 尚子

私は対人援助職として働いています。この仕事は支援をするとき、面談を繰り返し、対象者の過去・現在を聞き取りながら体や生活の状態を把握・分析して課題を明確にしていきます。そして、対象者自身が求めている「こうありたい」という思いを実現できるよう相手の立場に立って支援をしていきます。こうしたことから、最初は「ありたい姿」から考えるということについてはイメージしやすく組織のあるべき姿もイメージできるかもと安易に考えていました。

しかし、いざ「組織のありたい姿を考える」となったとき、なかなかイメージがクリアにならないという状態になりました。どうしてイメージできないのか、どうして言語化できないのかということに悩みました。

その原因は部会に参加することでわかってきました。原因は、組織のことを自分事として捉え納得するまで考えていなかったことです。自分事として捉えていないため、組織の過去がわからない、現状が見えていない、現状分析ができていないという状態になりますし、「ありたい姿」もイメージできないということに気づかされました。さらに、自分事として捉え「ありたい姿を」考えること「ありたい姿」を実現するために行動すること、それを意識し実行し続けることは、なかなか容易なことではありません。

しかし、そんなとき、先輩や仲間と対話し考えることで自然と意識づけされ自分でできることをやってみようと気持ちになれました。

人口減少、社会保障費の増加、財政の悪化という今だからこそ、職員ひとりひとりが組織を自分事として捉え「あるべき姿」を考えそれに向かって行動していけるように、日々の職員同士の対話がとても大切だと感じています。

まずは、個人として①「ありたい姿」を常に意識すること②対話を積極的に行い、対話では「ありのままを聞く」ことを大切にすること③自分自身が内省し考え実践することの3つに取り組みたいと思います。

また、今年度一緒に参加した仲間、マネ友を中心に今まで行ってきた取組の継続や今回考えた取り組みの実践をしていきたいと思っています。

小原 章史

◇私がこの1年間に多くの方のお話を伺い、印象に残った言葉は、以下の3点です。

- ・時代は変わり、正解の分からない時代に。だから納得解のため、市民と対話が必要。
- ・市の職員は、忙しくなり、目線が変わってしまった（市民目線から自分目線に）
- ・お金のない市だからこそ、人を育て、人・組織力で勝負することが重要。

◇民間年数より公務員年数のほうが長くなった私にとって、1年間、自らの業務から少しだけ離れて、全国の自治体の方と話しながら、改めて客観的に駒ヶ根市の今や将来を考えた時間は、とても貴重な時間でした（忘れかけていたものを取り戻せた気がします）。

◇また、現在の自分の仕事の目的は何か、今後10年先を見据え、日々何をやるべきか、何が求められているかを考える良い機会となりました。

◇今後、駒ヶ根市の将来に向かって、理事者や幹部、総務課はもちろん、多くの皆さんと協力しながら、さらなる人材育成や組織力の強化は急務だと感じます。

◇過去の3期生まで含め、縁あって人材マネジメント部会に参加させていただきました。私たちは、これからも少しずつでも継続して活動していきたいと考えています。少しでも共感できたり、これなら自分にできるかもというものがあったりすれば、市職員の皆さんもぜひ一緒に活動してみましよう。

◇今回このような機会を与えてくださった皆さん、講師等でお世話になった多くの皆さんに、心から感謝申し上げます。ありがとうございました。

【参考資料】. 庁内対話履歴（過去から現状を知り、未来の施策へ）

(1) 主にお聞きしたこと

- ◇ 過去から現在の、市の組織・職員の状況の変化  
(仕事のやり方、職員同士のつながり、地域における市の存在 などの変化)
- ◇ 現在の組織・職員に対する課題やそれに対する思い
- ◇ 今後、駒ヶ根市にはこうなってほしい（こうなりたい）。 etc

<組織や仕事の進め方>

- ◆ 首長が背負ってきた市民の声を、職員が行政のプロとして、付加価値を付けてことが必要。ただし、何でやるのか、本当にやる必要があるのかは、しっかり議論すべき。
- ◆ 財政一つとってもそうだが、職員一人一人が、仕事に対して、ビジョンを持ち、提案していけるようにならないといけない。また、今やっている業務が引き継いだものであったとしても、責任と思い入れがないといけない。
- ◆ 財政問題を人のせいにするのは楽。今を、これからをどうするかが大切。
- ◆ 今は、やり方を変えるチャンス。市民と一緒に考えて取り組むように変えていくべき。
- ◆ 駒ヶ根市の強みは、「仲の良さ」「声を掛け合えるところ」だと思う。しかし、今は、議論のプロセスを省き、議論していない。もっとコミュニケーションが必要。
- ◆ 上が全てを決めてしまっているように見える部分がある。担当や市民の意見を聞いているふりだけ。決めるのに時間がないことも原因の一つ。

<若い人へ>

- ◆ 仕事もせっかくやるなら、夢のある発想や楽しむことが必要。こうしたら面白いということ、自分なりに入れながら仕事をしている。職員自身が楽しんでいると、市民も楽しい。どの課でも、例えば、市民に信頼してもらったりと、やりがいはある。
- ◆ 受け身ではなく、常にアンテナ高く、情報を取りに行っていくべき。  
また、情報収集や考えを練るなど、常に準備をしておき、ここぞという時に、議論や時には違うと反論ができるようにしないとけない。

<研修や人材育成>

- ◆階層別の職層研修は特に大切にしている。また、毎年時々に合わせて研修を取り入れている。今までに比べて業務以外の時間が取れず、人材育成が足りていないと感じる部分があるのも事実。
- ◆例えば、残業時間を減らそう、年休と取ろうという話になった場合、話し合ってみんなで協力しないといけないが、話し合えているだろうか。上司や部下は、お互いの進捗が分かっているだろうか。もっと議論する場が必要。
- ◆職員の意識の持ちようを変えることで、例えばサービスの向上はもちろん、モチベーションの維持等につながると考えている。その一つがコミュニケーションであり、チームワークを高め、チームで仕事をしている雰囲気をつくりたい。係内もそうだし、課と課の連携もそう。

<若い人たちへ>

- ◆行政のサービスはどこへ行っても同じものが受けられるのが前提なので、時には地味な仕事も多いかもしれない。職員の皆さん全ての希望は叶えられないかもしれないが、それぞれがやりがいを持って働けるように、キャリアアップも考慮しながら、期待も込めて職場へ配置をしている。困ったら相談してほしい。一緒に頑張りましょう。

(4) 内容 (40代職員 2人、各 1.5時間)

<視点>

- ◆視点の違いが、意識の違いになっている。昔は、市民のためになることはやっていた。今は、自分の仕事をやるだけになっている。忙しくてこなすのがやっと。
- ◆市役所は、サービス業。クレーマーを、クレーマーとして扱う職員がいるが、もっともな部分もあるし、訴えの本質がどこにあるかを組織で考えないといけない。

<先を見据えた仕事 (計画の重要性) >

- ◆総合計画などを意識するようになったのは、30代。何のために作るのかが大切。参考図書的に日々業務をチェックしながら使える形にしておかないと、使えない計画になる。忘れていたものに気付いたり、見直しになったりすべき。ある計画を作成するにあたり、市民の声を多く聞いた。結果とても良かったと思う。

(4) 内容 (40代職員 2人、各 1.5時間) ※続き

<人材育成>

- ◆昔は、背中を見て育てという時代、それはもう古い。今は、育ててあげないといけないと思う。それは、誰かが悪いわけではない。入って1~2年目が一番大事。失敗した時にどうしたらよいのか見せる。誰に相談すればよいのか見せる。
- ◆係内の仕事は分かるが、係長業務はなってみないと分からなかった。そうしたことも、普段から見せるようにする工夫があると、下が育つ。

<世代間交流>

- ◆組合の青年女性部を卒業すると、若い人のことが分からなくなるという職場あるあるがあると思う。まさにそう。若い人に元気があるのかないのか、それすら分からない。昔は各課対抗にもっと人が出て来ていた。出て来なくなったのが悪いのではなく、時代や生活が変わった。仕事以外の関わりが減った。出来るだけ知らない若い職員にも、一緒にいる職員を通じて、「やっほー」などと声を掛けるようにして、覚えるようにしている。関わりの方がいいと思う。

<上司に求めるもの>

- ◆係長が、係の仕事を知らない係がある。例えば仕事の配分が悪く、マネジメントが出来ていない。人によってその差が大きく、出来る人の下に付けば成長できるが、そうでないと新人は基本も学べず、成長できずに終わる。何とかしたい。

<こんな市職員が増えたら>

- ◆職場以外で、地域などいろんな団体に所属して、知り合いを増やせると良い。

(5) 内容 (30代職員 2人、各 1.5時間)

<今の職場での工夫>

- ◆庁内において業務が多いので、職員同士の信頼関係が大切だと改めて感じる。そのため、最近よくやっているのは、①担当課へ行って直接話を聞いて、②時には気軽に相談に乗るようにしている。

<入庁した20年近く前と比べて>

- ◆職員が減っている。その結果、考える時間が無くなったと感じる。提案したいこともあるけれど。なので、管理職は面談等をして、聞き取り、上に反映させていくなどをしてほしいし、我々がそうお願いしていかないといけない。

(5) 内容 (30代職員 2人、各 1.5時間) ※続き

<今の職場での工夫>

- ◆庁内において業務が多いので、職員同士の信頼関係が大切だと改めて感じる。そのため、最近よくやっているのは、①担当課へ行って直接話を聞いて、②時には気軽に相談に乗るようにしている。

<議論の場の必要性>

- ◆最近市民などから「市はポリシーがない」と言われる。急にやったり、急に止めたり。その原因の一つは、①職員にやらされ感が強い、②計画期間が短い ことだと考える。
- ◆入庁した 20 年近く前と比べて職員が減っている。その結果、考える時間が無くなったと感じる。提案したいこともあるけれど。なので、管理職は面談等をして、聞き取り、上に反映させていくなどをしてほしいし、自分たち担当職員もそうお願いしていかないといけない。
- ◆部長・課長級が横のつながりを持って、時間をかけてでも真剣に議論する場が必要ではないと感じる。事務連絡だけの会議では困る。議論の場は、部課長会でも良い。担当から吸い上げた事柄も含めて、ぜひ議論して自分たちで決めていくことで、やらされ感は軽減され、戦略的な取り組みになるはず。

<基本中の基本が分かっているか>

- ◆どこの課も後進が育っていないと感じる。人の面倒まで見るような余裕がないので、例えば契約のことだとか、20~30代で、基本中の基本を押さえている（教えてもらっている）職員がどれだけいるだろうか。知らないままいくと問題が起きる可能性があり、怖い。もしかしたら教える側も分かっていることも。これは、個人の問題ではなく、組織が問題だと思う。働き方改革は、基本中の基本を押さえたうえで実施しないと、ミスが起きる。  
(自分は良い上司に恵まれ、どこに何があるか教えてくれたので、だんだん自分で情報を取りに行けるようになった。)

(5) 内容 (30代職員 2人、各 1.5時間) ※続き

<計画に対する職員の意識>

- ◆実効性のある計画を立てて、それに沿って検証等を加えながら仕事を進めるのが本来だと思う。行政の計画を、職員が意識できてないのは、極端なことを言えば、おそらく達成してもしなくても自分にとってメリットが少ないから(どっちでも良いから)ではないか。本当に実効性を考えるなら、他の市町村でもやっているように市民や職員を巻き込んで、作成に関わらせるべき。

<上司に求めるもの>

- ◆課長・係長が知らないことが多すぎる。自分は民間経験者だが、民間であればあり得ない。市民に対して「この人がいないから分からない」という状況を作り出しているのは、組織としてどうかと思う。管理職である以上、係員の仕事を把握する努力、本来のマネジメントをすべき。担当職員である自分たちも努力すべきだし、一緒に仕事を進めたい。管理職は、インターネットばかり見ているのは困る。

<研修>

- ◆業務知識を上げる研修を増やすより、やる気を出す研修や仕組みづくりをみんなでする方が大切。前向きに仕事をする人、意識の高い人が一人でも増えるように。

<こんな駒ヶ根市にしたい>

- ◆職員も市民も意識が高くなり、自慢できる地域にしたい。

(6) 内容 (20代職員 2人、各 1.5時間)

<仕事の覚え方>

- ◆入庁当時、自分は、良い上司に恵まれたため、公務員としての基本を教えてもらったが、同期でたまたま恵まれていない人は、その同期のやり方もあったかとは思いますが、何をどうすればよいか分からず、組織からもフォローされておらず、かわいそうだった。このやり方(人材育成の方法)で良いのかと疑問に思う。

(6) 内容 (20代職員2人、各1.5時間) ※続き

<組織の在り方に対する諦め>

◆同じ年代の職員を見ると、「なぜこうなっているのか」とか「数年先を見据えて」などと考えながら仕事を出来ている人がとても少ないと感じる。言われたことをやるだけになっている。自分自身は、出来るだけ考えて、連携して仕事をするようにしているが、一方で現在の組織に対しては、期待できず、仕方がないと諦めている部分がある。

◆先を見据えた仕事については、例えば計画を意識した仕事にはなっていない。頑張っても読まないと言えない書き方になっている(読みやすくない)ので、市民も職員も正直読む気になれないと思う。また、自分たちが作成に関わっていれば良いが、そうではなく与えられるだけなので、難しい。

<改善のためには情報共有>

◆例えば人が育っていなかったり、組織が機能していなかったりする原因の一つは、会話の減少や情報共有のなさだと思う。

執務室なら、もちろん市民の皆さんが見たらどう思うかという配慮は常に必要だと思うが、時には少しの雑談だって必要。そこから学べることや知れる庁内のルールや情報もある。

また、情報は「なぜそれを建設する必要があるのか」などといった理由や根拠、意思決定プロセスをもっと共有してほしい。上層部だけでなく、全職員にまで共有してほしい(例:議会の一般質問、委員会、庁議等々)。そうすれば、自分たちの仕事のやり方も変わるはず。今は、上司によってやっている人とやっていない人がいる。当たり外れがある。

<上司に求めるもの>

◆一番大事なはずの現場が分かっていないのではと思う。

<こんな駒ヶ根市にしたい>

◆生まれ育った愛着のある地域だから、夕張市のようにしたくない。良い人の多い職場だが、理事者や部長級などとは距離を感じる。小さな組織なのだから、もっと一緒になって仕事ができる環境にしたい。

以上