早稲田大学　マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
令和３年度　共同論文

埼玉県富士見市

人材マネジメント部会　参加者（8 期生）

建設部	道路治水課	高城　満
総務部	職員課	吉野　太裕
協働推進部	文化・スポーツ振興課	熊　あゆみ

目次

第1章	はじめに	1
第2章	富士見市の概要	2
第3章	人づくり・組織づくりの背景	6
第4章	現状把握	9
第5章	ありたい姿	13
第6章	アクションプラン	15
第7章	これからの活動・1 年を通しての感想	19

第１章 はじめに

（１）人材マネジメント部会について

人材マネジメント部会（以下、人マネ）とは、地域・住民のための「自治体」へというテーマのもと、1 年間を通して 1 自治体 3 人 1 組のチームで、組織改革という難しいテーマに実践的に取り組み、組織・職場の改革の効果と人材育成の効果も得ていくプログラムである。

人マネでは、以下の 3 つの考え方及び 4 つのキーワードを活動のうえで大切にしている。

3 つの考え方

①研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である

②教えてもらうのではない、「自ら考え、見つけ出す場」である

③知識は後からでも学べる、「対話から気づきを得る場」である

4 つのキーワード

①立ち位置を変える　☞相手の立場から考える

②価値前提で考える　☞ありたい姿から考える

③一人称で捉え語る　☞何事も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に考える

⇒　そして、一歩前に踏み出す

（２）ＦＪＭ向上委員会について

ＦＪＭ向上員会（以下、ＦＪＭ）とは、過去に人マネに参加したメンバー（以下、マネ友）から組織された任意研究組織で、富士見市をよりよくするために必要なことを議論し提案する組織である。

令和 2 年度から職員課と共同で職員間の職場内コミュニケーション活性化に向けた取り組みを全庁的に実施。所属ごとにコミュニケーション活性化の活動を計画・約半年間実施したうえで、職員全員による投票・上位の所属は三役へのプレゼンを経て庁内の 1 位を決定している。

令和３年度

１位	都市計画課	「今月一言イイタイこと」
２位	営繕課	「達人へのみち Season1（小規模建物編）」

令和２年度

１位	市民課	「トリセツつくっていいねしたらコミュ笑になれる！？」
２位	総務課	「課内異業種体験！！」
	地域文化振興課	「ツキイチブレスト」
	子育て支援課	「“美味しいモノ”のオスソワケ」
	産業振興課	「たまには出前でランチミーティング大作戦！！」

またその他にもマネ友ではない有志職員を募り、コミュニケーションツールを活用する提案や実演を行った。

（３）今年度のテーマについて

今年度のテーマは「地域のための人・組織づくりを考える」というもので、「生活者起点」を意識した人材育成及び組織力向上に向けた人事のあり方について考えるものである。このテーマの背景には、自治体組織内外での緊急事態における「人がいないことへの気づき」がある。単に人数だけではなく、個人の現場対応力やチームとしての組織力の課題、住民との関係性、「今ここに、こういう人がいてくれたらいいのに」と感じること、かつて当たり前に問題なく進んでいたことが、いつの間にかそうでない状況に陥っていることに気づく。

今年度の部会では、そのような状況下で緊急事態における人材不足が生じる前に、「生活者起点に立った地域のための人・組織づくり」への先手を打つ一歩を踏み出すことが求められた。

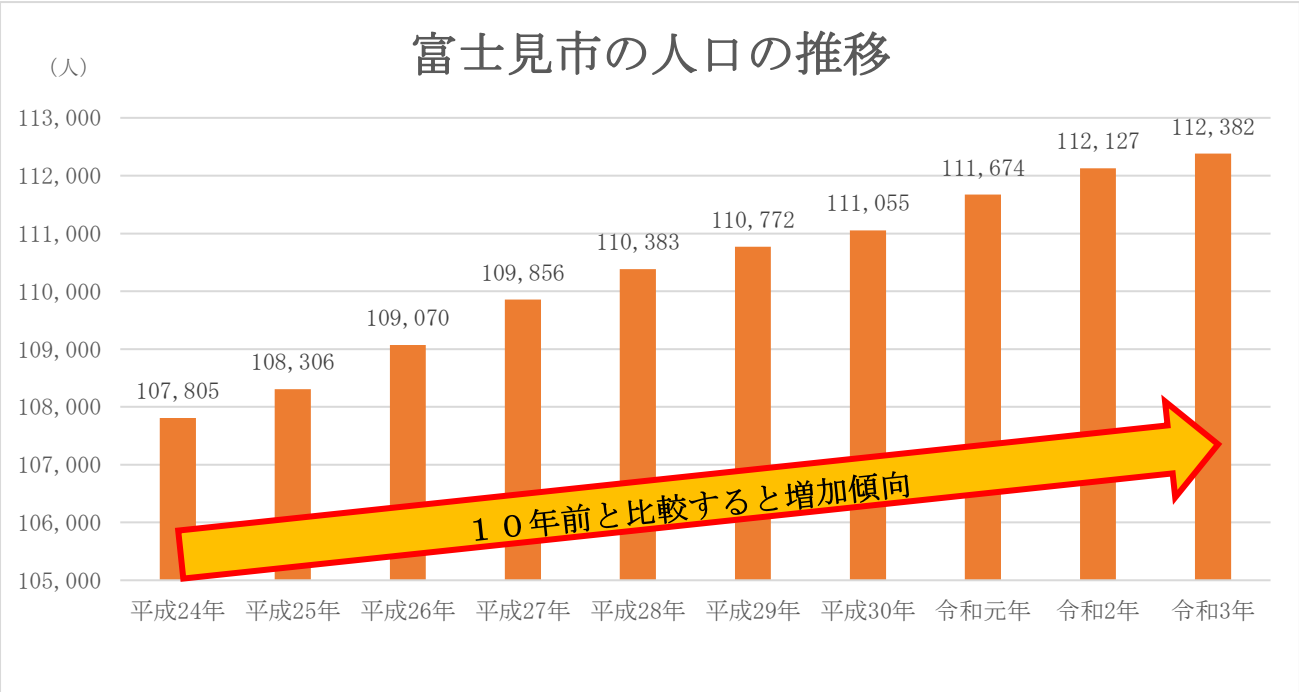
第２章 富士見市の概要

（１）市について

埼玉県の南東部、首都 30 キロメートル圏に位置し東武東上線が南北に貫通しており、市内には、みずほ台駅、鶴瀬駅、ふじみ野駅の３駅が設置されている。東急東横線、横浜高速鉄道みなとみらい線との相互直通運転（東京メトロ副都心線経由）が開始したことにより、池袋まで 30 分、渋谷まで 45 分、横浜まで 70 分、元町・中華街までは 80 分と、交通の利便性が向上している。

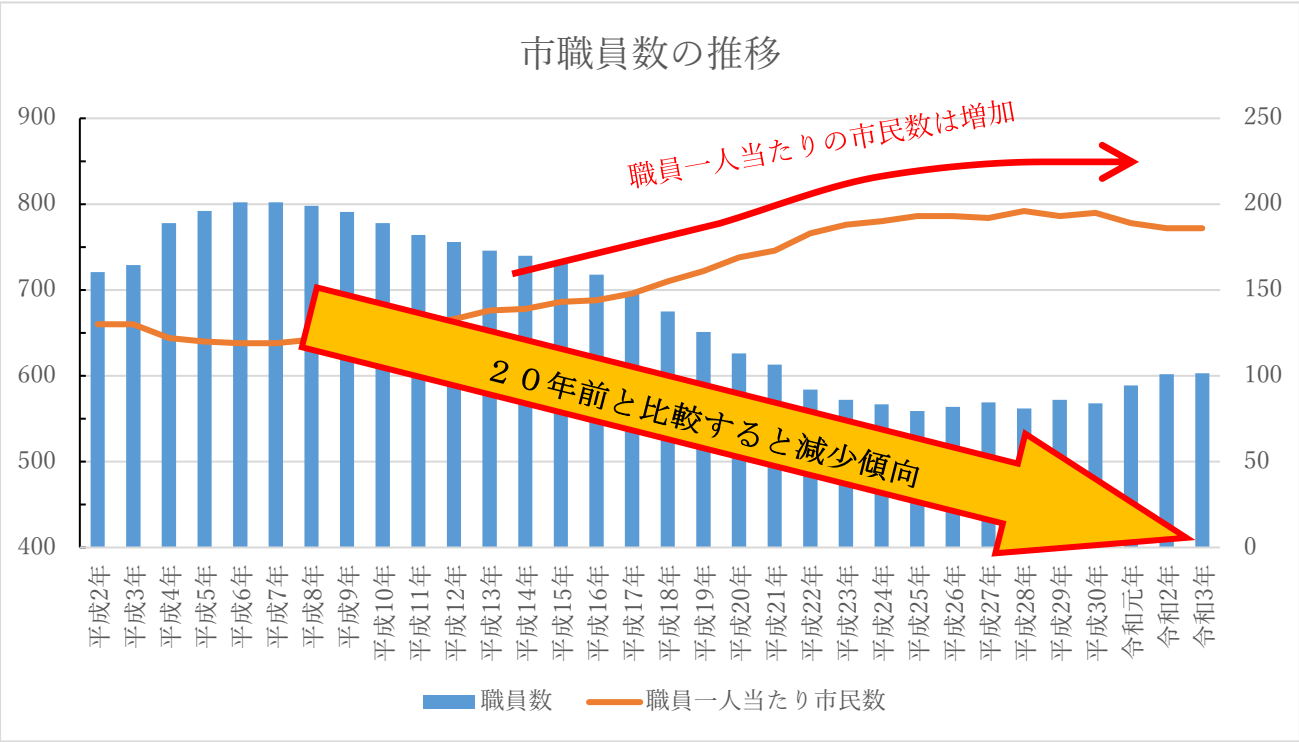
人口は令和３年 10 月１日時点でおよそ 11 万弱。ここ 10 年ほど増加傾向が続いている。

令和４年４月 10 日に市制施行 50 周年を迎える。

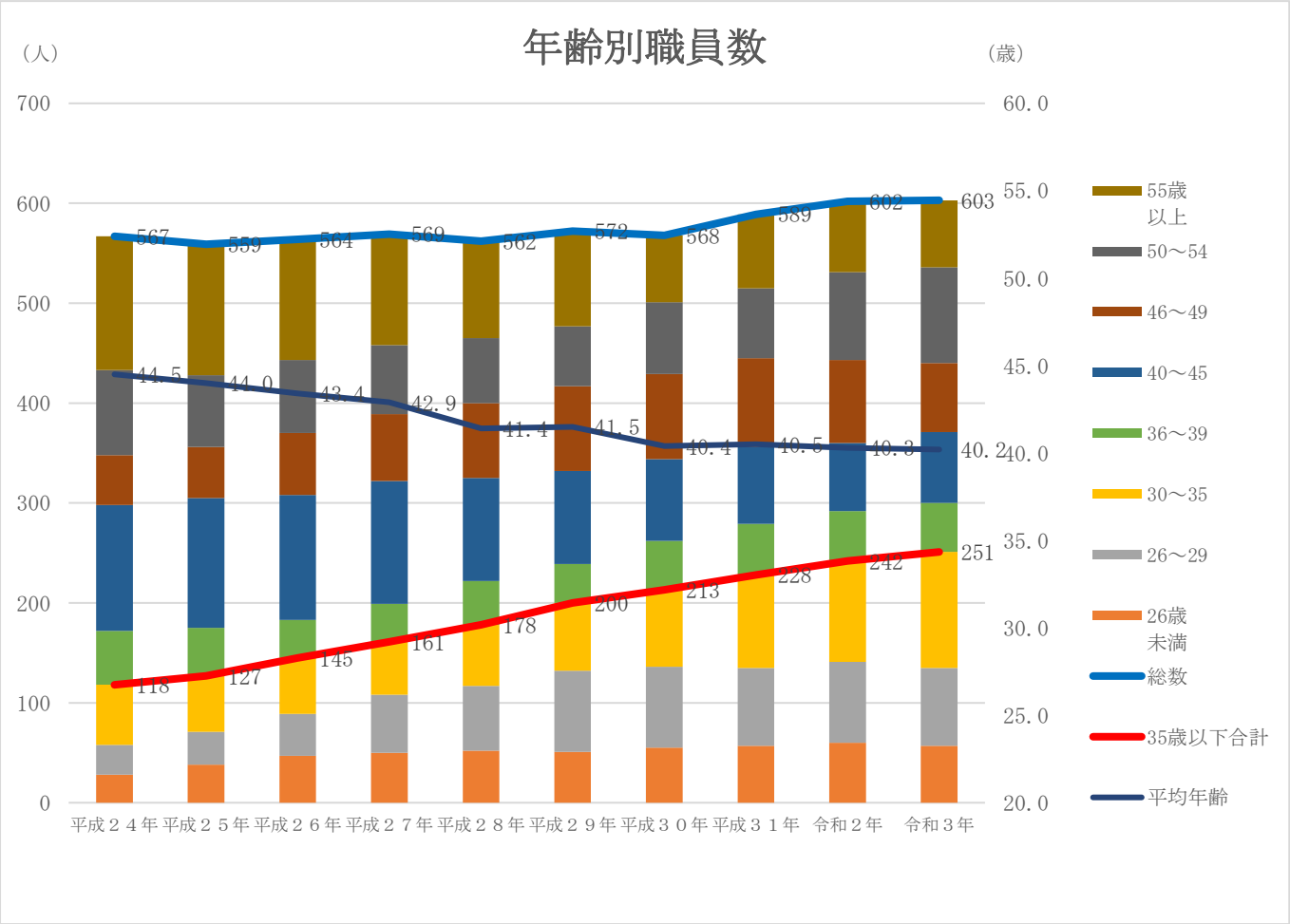


（２）市の職員について

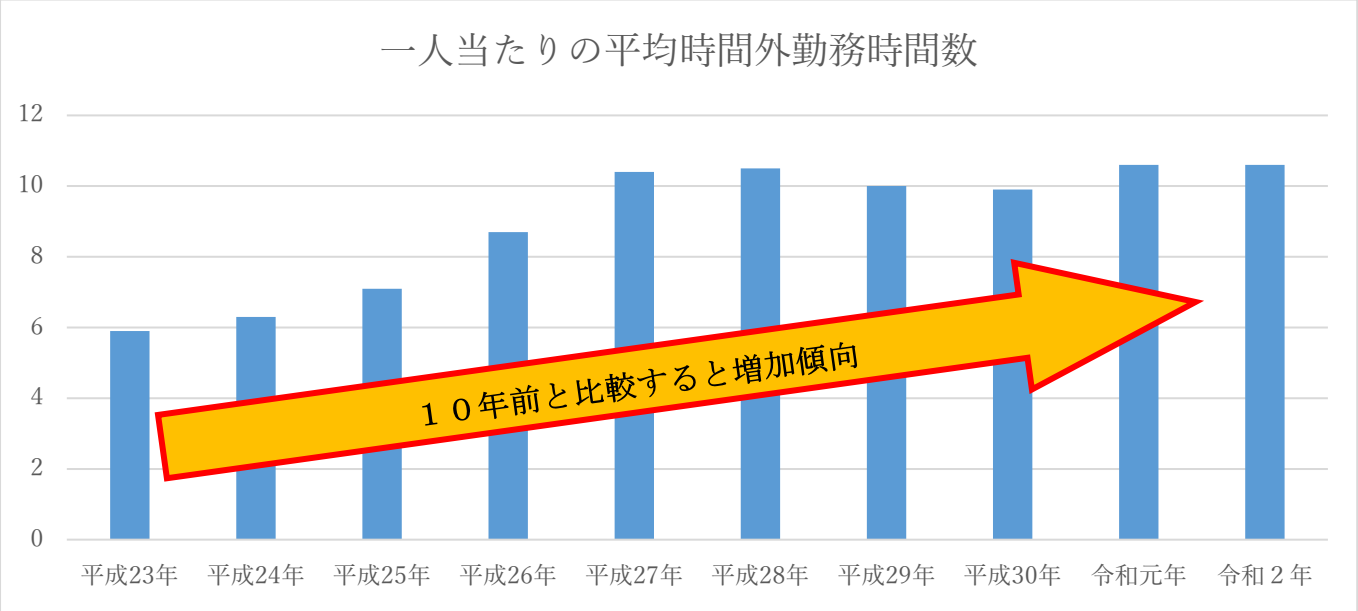
職員数については、ここ 10 年は若干の増加傾向となっているが、20 程年前（平成 11 年地方分権一括法公布）と比較すると大きく減少していることが分かる。また、これに伴い、市職員 1 人当たりの市民数は増加しており、職員一人当たりの業務量が増加している指標の一つとして捉えることができる。



職員の年齢層は、ここ 10 年で 35 歳以下の職員が大きく増加している。このため、平均年齢は 10 年ほど前と比較して 4 歳ほど低くなっている。



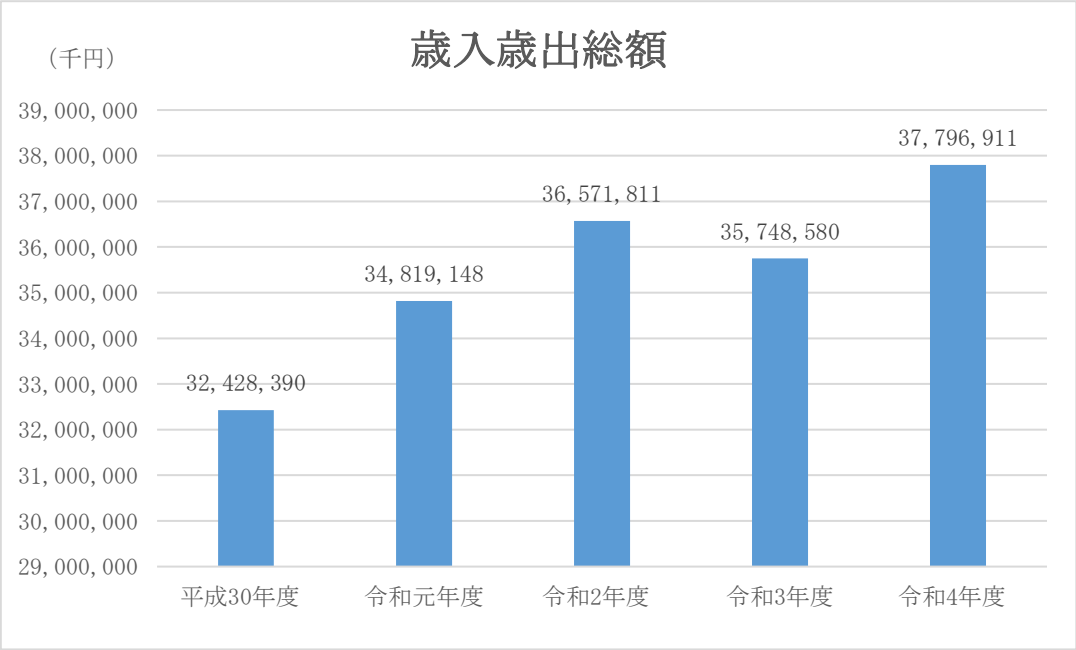
1 人当たりの月平均時間外勤務時間数はここ 10 年ほどでは若干の増加傾向である。

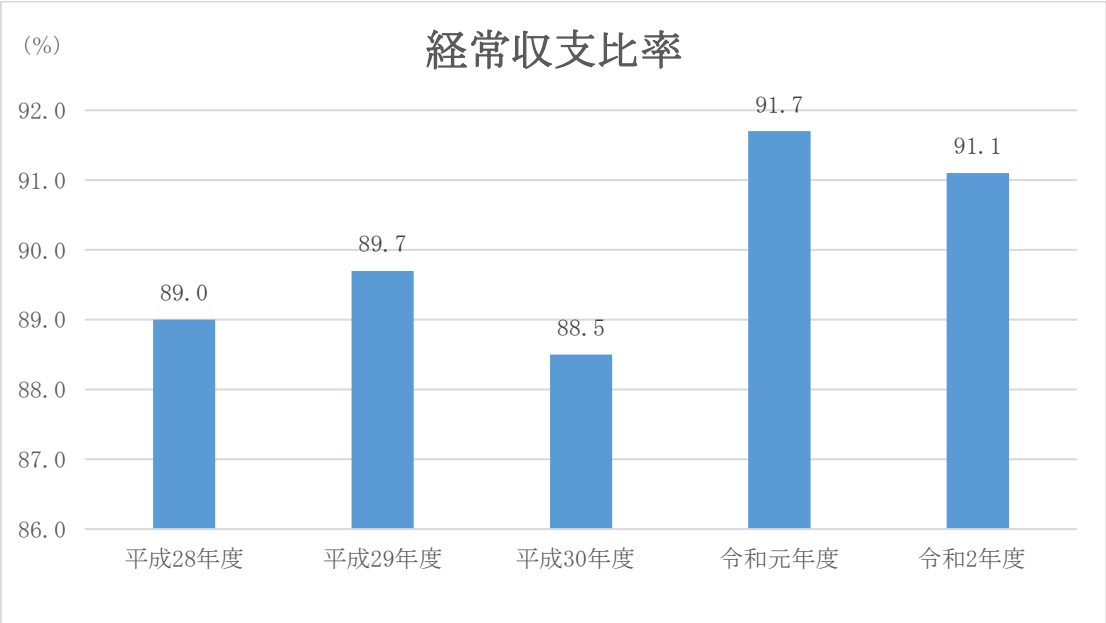


（３）市の財政状況について

歳入歳出総額はここ 5 年増加傾向であり、歳入及び歳出どちらも増加傾向となっている。

経常収支比率は 9 割を超えており、予算に弾力性がなく厳しい財政状況が続いている。富士見市第 7 次行財政改革大綱では、経常収支比率の令和 5 年の目標値を 90.0%以下としている。





第３章　人づくり・組織づくりの背景

人材マネジメントを考えていくうえでは、組織内における、文字どおり「人づくり」の背景を知ることが大切である。人づくりで人材が育てば豊かな組織づくりにもつながる。

そこで、まず富士見市における現状の人・組織づくりとしての取り組みや仕組みについて整理を行った。

人・組織づくりの取り組みとしては一般的に、採用、研修、OJT、人事評価、異動、昇格といったものが挙げられる。これらを包括的にまとめたのが富士見市人材育成基本方針である。平成 17 年に策定、平成 25 年に改定されたこの基本方針は、人マネ立ち上げの根幹でもある「地方分権」や、「厳しい財政状況」への対応に関連付けて策定されており、少数精鋭で行政運営を行えるような職員像を示すと共に、職員を育成していくための施策や考え方をまとめたものとされている。今日でも様々な取り組みがこの基本方針に基づいて実施されている。さらに、基本方針における人材育成の方策において定めている研修や人事評価等に関しては、それぞれ個別に制度が策定されている状況となっている。

続いて、本年度の参加メンバーで話し合い、人づくり・組織づくりに関する重要な市の施策として、「ジョブローテーション」「職員研修」「組織改正（令和 3 年度～施行）」をピックアップし、それぞれの担当課である職員課、政策企画課職員から聞取りを行った。

ジョブローテーション　（職員課）

過去からの経緯	・平成 17 年 9 月に「富士見市人材育成基本方針」を策定。
	・基本方針に基づき、若い時期での経験はその職員の成長に大きな影響を与えることから、採用後 10 年程度はおおむね 3 年のサイクルで様々な分野の異動を行うジョブローテーションを実施。
	・平成 23 年 4 月に策定された第 5 次富士見市基本構想・前期基本計画の中に「市民に信頼される人材の育成」が位置付けられ、当該基本方針を改訂。

実施の理由	・新しい職員に市役所の仕事を広く知ってもらうこと ・多くの部署を経験し、自身の適正を判断することで、キャリアデザインに役立ててもらうこと

成果と課題	・10 年程度はおおむね 3 年のサイクルで異動だが、そのときの状況により、計画どおりにいかない場合も多い。
	・仕事で多くの人とかかわることができるが、業務量増加で職員 1 人 1 人が抱える業務量が多い。 ⇒異動時の負担が大きい。 ⇒コミュニケーションの時間が少なくなっている。
	・同じ所属に長くいる場合、その人に頼ってしまい、後輩が育たず、本人にとっても異動しづらくなる点や、マンネリ化してしまう点がある。
	・人によっては異動したあとの負担が大きい。
	・人事異動は、前向きな異動希望に関して極力希望に添えるよう考慮。

職員研修　（職員課）

過去からの経緯	・平成 17 年 9 月に「富士見市人材育成基本方針」を策定。
	・平成 23 年度、入職年度ごとに適正な研修を実施するため「入職 3 か年人材育成計画」を策定。
	・平成 25 年度、マンツーマン型でＯＪＴを行う「メンター制度」の導入。
	・職員全員が年度内に 1 つ以上の研修を受ける「Everyone 研修」の導入。

実施の理由	・新入職員が 1 日でも早く職場や仕事へ適応できるよう、3 年間にわたりサポートを行っている。 ・担当業務だけでは得られない様々な知識や経験を積むため。

成果と課題	・例年 7 割ほどの職員が 1 つ以上の研修を受講している。
	・受講に対するモチベーションが高くないことが課題。
	・研修に行くと仕事が遅れるなど、人材不足による影響を受けている。

組織改正　（政策企画課）

<table>
<tr><td rowspan="4">過去からの経緯</td><td>・平成 23 年 4 月 1 日に第 5 次基本構想に掲げる取組みをより効果的に推進していくため、組織改正を実施。</td></tr>
<tr><td>・この間（かん）、法令改正や市民ニーズに答えるために随時組織改正を実施。</td></tr>
<tr><td>・令和 3 年 4 月 1 日に現行の問題や課題に対し、効率的・効果的な組織とするため、新たな組織体制を構築し、市民サービスの向上を図るために組織改正を実施。</td></tr>
<tr><td>・令和 3 年 4 月 1 日に改正した内容は以下のとおり。

➢業務の移管などに合わせ、業務内容がわかりやすく伝わるよう、部の名称を変更
➢事務取扱の変更
➢業務に応じ、課などの再編成（詳細は「第 5 章ありたい姿」図を参照）。
20 年間の計画「第 6 次基本構想」に基づき、5 年毎に細分化した「第 1 期基本計画」では 30 分野の基本施策を策定。各分野を各課となるよう設置。）

基本施策 30 分野が
課として分けられている

例）28 シティプロモーション
→シティプロモーション課
※令和 3 年 4 月新設

12 地域コミュニティ
14 防犯・交通安全
→協働推進課
※令和 3 年 4 月一部業務移管
※分野が複数となる課もある

(2) 基本政策一覧
<table><tr><th colspan="2">分野名</th><th colspan="2">基本政策</th><th>暮らし</th><th>つながり</th><th>生活環境</th><th>成長</th></tr><tr><td>1</td><td>子ども・子育て支援</td><td>1</td><td>安心して子育てができる</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>2</td><td>子ども・若者支援</td><td>2</td><td>夢に向かってチャレンジできる</td><td>○</td><td>○</td><td></td><td>○</td></tr><tr><td>3</td><td>学校教育</td><td>3</td><td>児童生徒一人ひとりが輝く</td><td>○</td><td>○</td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td>地域福祉</td><td>4</td><td>住み慣れた地域での安心した心地よい暮らしの実現</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td></td></tr><tr><td rowspan="3">5</td><td rowspan="3">高齢者福祉</td><td>5</td><td>人生100年時代を見据えた健康長寿を目指す</td><td>○</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>6</td><td>社会（地域）参加できる</td><td></td><td>○</td><td></td><td></td></tr><tr><td>7</td><td>住み慣れた地域での継続した生活の実現</td><td></td><td>○</td><td>○</td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">6</td><td rowspan="2">障がい福祉</td><td>8</td><td>自立した生活を送ることができる</td><td>○</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>9</td><td>ともに生き、ともに支えあう</td><td></td><td>○</td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>7</td><td>健康づくり</td><td>10</td><td>心身ともに健康な状態で過ごすことができる</td><td>○</td><td></td><td>○</td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">8</td><td rowspan="2">スポーツ</td><td>11</td><td>スポーツで元気になる</td><td>○</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>12</td><td>スポーツにより交流が活性化する</td><td></td><td>○</td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">9</td><td rowspan="2">文化芸術・文化財</td><td>13</td><td>心豊かな生活を送ることができる</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>14</td><td>地域の歴史や伝統文化を通して地域に魅力を感じる</td><td></td><td>○</td><td></td><td>○</td></tr><tr><td>10</td><td>生涯学習</td><td>15</td><td>自由な学びにより生きがいができる</td><td>○</td><td>○</td><td></td><td></td></tr><tr><td>11</td><td>人権・男女共同参画</td><td>16</td><td>一人ひとりが尊重され、誰もがともに活躍できる</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>12</td><td>地域コミュニティ</td><td>17</td><td>市民が主役のまちづくり</td><td></td><td>○</td><td></td><td></td></tr><tr><td>13</td><td>多文化共生・国際交流</td><td>18</td><td>外国籍市民と地域住民がつながりを持つことができる</td><td></td><td>○</td><td>○</td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">14</td><td rowspan="2">防犯・交通安全</td><td>19</td><td>犯罪が起きないまちで生活ができる</td><td></td><td></td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>20</td><td>交通事故が起きないまちで生活ができる</td><td></td><td></td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>15</td><td>市民相談・消費生活</td><td>21</td><td>誰もが安心した生活を送ることができる</td><td></td><td></td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>16</td><td>土地利用</td><td>22</td><td>すべての世代が快適で暮らしやすいまちになる</td><td></td><td></td><td>○</td><td>○</td></tr><tr><td>17</td><td>道路</td><td>23</td><td>円滑な移動と安全性が確保される</td><td></td><td></td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>18</td><td>治水</td><td>24</td><td>安全な生活環境で過ごせる</td><td></td><td></td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>19</td><td>水道</td><td>25</td><td>安心で安定的な水道水を使用できる</td><td></td><td></td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>20</td><td>下水道</td><td>26</td><td>快適で安心な生活環境で過ごすことができる</td><td></td><td></td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>21</td><td>公共交通</td><td>27</td><td>安心で円滑に移動ができる</td><td></td><td></td><td>○</td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">22</td><td rowspan="2">環境</td><td>28</td><td>快適な生活環境で過ごす</td><td></td><td></td><td>○</td><td>○</td></tr><tr><td>29</td><td>持続可能な生活環境で過ごす</td><td></td><td></td><td>○</td><td>○</td></tr><tr><td rowspan="2">23</td><td rowspan="2">公園・緑</td><td>30</td><td>人が集う（ふれあう）場が確保されている</td><td></td><td>○</td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>31</td><td>豊富な緑の中で生活ができる</td><td></td><td></td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>24</td><td>住環境</td><td>32</td><td>良好な住環境のもとで生活ができる</td><td></td><td></td><td>○</td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">25</td><td rowspan="2">商工</td><td>33</td><td>楽しく、便利に市内で買物ができる</td><td></td><td></td><td>○</td><td>○</td></tr><tr><td>34</td><td>地域経済が豊かなまちで生活できる</td><td></td><td></td><td></td><td>○</td></tr><tr><td>26</td><td>農業</td><td>35</td><td>安心して農業が行える</td><td></td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr><tr><td>27</td><td>就労</td><td>36</td><td>多様な働き方の実現</td><td></td><td></td><td></td><td>○</td></tr><tr><td>28</td><td>シティプロモーション</td><td>37</td><td>富士見市のファンが増え、賑わいが生まれる</td><td></td><td></td><td></td><td>○</td></tr><tr><td rowspan="2">29</td><td rowspan="2">危機管理</td><td>38</td><td>災害に強いまちと感じることができる</td><td></td><td></td><td>○</td><td></td></tr><tr><td>39</td><td>様々な危機事象の予防と被害抑制により安全安心なまちで暮らすことができる</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr><tr><td>30</td><td>総合行政</td><td>40</td><td>市民の役に立つ所になる</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr></table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>実施の理由</td><td>・10 年ごとの基本構想策定に伴い、施策を実施しやすい体制で整える目的で行っている。</td></tr>
</table>

成果と課題	・組織の整理をする中で、計画に掲げている分野の中には所属がまたがってしまうところがあった。どの分野がどの所属を担当するかおおよそ整理ができた。
	・市民にとってわかりづらい部分は、今回の組織改正で整理ができた。
	・組織改正を行った初年度のため、これから実行にしていく段階。
	・実行に移していくにあたり、職員の能力が低いわけではないが、動かしていく人員が足りていないと思うところがある。
	・計画の遂行にあたり、課の垣根を超えたアプローチは引き続き必要。

第４章 現状把握

人・組織づくりの背景の調査に続き、取り組みの効果などについて調査を行った。効果が得られていなければ、本来手段である取り組み自体が目的となり、職員の業務を圧迫する要因となっている可能性が示唆される。

検証方法は、メンバーで話し合い、職員からの意見聴取による状況把握によって行うこととし、意見聴取の対象は、人材育成基本計画に基づいているジョブローテーション、研修、その他人・組織づくり全般という括りで伺うこととした。

なお、組織改正に関しては現在改正１年目であることから効果の確認は見送った。

Ⅰ　人材育成の観点

（１）話を伺った相手

人材マネジメント部会の取組ということで、人材マネジメントの活動に一番理解が得られそうなマネ友のメンバーから意見を聴取することとした。また、ジョブローテーションの基本方針は 10 年で 3 か所程度であることから、**相対する視点での意見を集約することを狙いとし、職歴が 10 年程度で 3 か所以上の部署を経験している職員、及び 1 つの部署で長年（6 年以上）にわたり業務を行っている職員を選定した。**さらに、職員課長には職員から聴取した意見等を共有し、それに対する感想を伺った。

（２）意見・感想

①ジョブローテーションについて

＜職員側の感想＞

・部署に存在する課題を潰すにはちょうど良い期間。

・長居してグループリーダー等になると、多忙で、課題の解決などに時間を割けなくなる。
・異動先にマニュアルがあり、しっかりブラッシュアップされていると助かる。
・長居すると、他の部署の業務に興味がわいてくる。一方で、異動が怖くなる。
・専門性が高い部署は在籍期間を長くするなど、部署によって異動までのサイクルを変えるべき。「10 年で 3 か所」に縛られると潰れる部署が出るのではないか。
・在籍期間が長い人がいると、その人を頼りがちになり、後輩が育ちづらくなる。また、下が育たないと異動できない。
・若いうちはいろんなところに行って知るべきだと思う。
・いろんな人と交流ができることがメリットだと思う。
・今の人（主事・主任級職員）は優秀なので、上からしたら手放したくない気持ちはわかる。自分の課を守るために、異動させたくないのは当然のこと。
・長くいてよかったことは事業者の方と仲良くなれたこと。悪かったことは飽きたこと。
・自分の強み・弱み、向き・不向きがわかったことはよかった。一方、思いを引き継ぐことや専門性を高めることは難しかった。

＜職員課長の感想＞

・目的はその人の適性やキャリアデザインに効果を見出すため。
・新しい職員に市役所の仕事を広く知ってもらう必要もある。
・組織改正でも新しい仕事をしたいと意欲的な人はなるべく希望を叶えるようにした。意欲のある人を応援したい。

②研修について

・研修は受け手の問題だと思う。
・やらなければならないものもあるが、受ける側がどう捉えるか。観点を変えればプラスの面があると思う。
・個人的には自分の業務から離れることで、いろいろな情報の収集になると考えている。
・周りは前向きに考えている人は少ない。席を空けることのリスクを感じてしまう。
・人マネは外の人とたくさん話すことができ、意見交換ができたのがよかった（マネ友）。
・中の集まりもでき、仕事のしやすい環境になったのがよかったと思う。
・研修に行きたいと言いづらい環境が問題。「忙しいのに、行く必要ある？」など、周囲の理解を得られない気がする。
・研修を実施する側が何をしたいのか、研修を実施することで何を求めているのか、わからない。それが強制感などの要因になっているのでは。

＜職員課長の感想＞

・Everyone 研修により、7 割の職員は研修を 1 つ以上受講している
・外部への派遣も増えており、希望する職員もいる。
・受けてみての感想は受けてよかったと感じる職員が多いが、認知度が低く、参加する職員のモチベーションが低いところが散見される。

Ⅱ　市が力を入れている部署の観点

メンバー3 人で話し合い、当市の第 6 次構想・施政方針の中から重要だと思われることをピックアップした。

結果、「情報にアクセスしやすい環境（ICT 推進）」「個性が認められる社会（人権）」「子育て環境の整備（子育て）」の 3 つを選び、その所属長から意見を聞いた。

①ICT 推進の担当課長

人事のあり方は今のままでは厳しい

・通常業務に加えて同時に進めていかなくてはいかないため、人の体制が厳しい
⇒人の体制の充実
・今あるシステムを別のシステムに移行する、AI や RPA などの基本的な知識の習得など ICT 全般にかかる知識が必要とされる
⇒知識の習得のための研修機会の設定

②人権関係の担当課長

人・組織づくりにいて今のままではいけない

・現在より相談に関する専門職を増やした方がよい
・女性管理職に対し、「無理だから」という本人の意識改革
・女性職員の人数増＋周囲のサポートがなければ成り立たない

③子育て相談関係の担当課長

・市職員の人数が不足
虐待は、市民からの通報を受け市職員が現調を行う必要がある。その業務だけでも毎日時間が割かれてしまい、他の進めたい業務が進まない
民生・児童委員は発見のみ
・専門性を持った市職員（社会福祉士、児童福祉士）の確保が急務

＜その他意見＞

・やることはわかっているが、課題が多いうえに多くの人の協力が必要で、計画通りに行くのかが疑問
・便利になるのはいいことだが、人と人とのつながりが希薄化にならないか
・人の心に関する問題はすべてなくなることはないのではないか。だからこそ知らせ

ていくことが必要
・業務は増えるが職員が足りず、目の前のことで精いっぱい
・人事異動や退職でこれまでの業務を知っている人がひとりもいなくなる
・職員が増えたらやりたいことはある

各意見を集約した結果、人材育成に関しては課題が残るものの、一定の理解と効果が得られていると判断できる。一方、一部の所属長に確認した人・組織づくりに関する意見においては、「人材不足」に悩んでいる状況が多く見られた。

第５章　ありたい姿

ありたい姿を決める人	創り上げていく人
生活者 市民、自治体、市内に引っ越し希望を持つ人、市に期待する人、市の魅力を知っている人	**生活者全員！**

みんなで、それぞれが、できることから

（１）富士見市の「ありたい姿」とは
第４章Ⅱで得た各所属長の意見を基に、人マネメンバーで生活者の視点で考えた。

充実した日々を送ることができ、住み続けたいと思える街

・子育て支援施策や子ども・若者へのサポート体制が整っており、安心して子育てできるまち。
・福祉施策が充実し、互いに支えあいながら自立して生活できるまち。
・スポーツや文化に触れる機会が多く、心の豊かさを感じられるまち。
・個性が認められ、一人ひとりが能力を発揮できるまち。
・防犯、防災、事故予防の施策が進み、安全で安心して暮らせるまち。
・インフラが充実する一方で緑地等が保全された、都市と自然との調和がとれたまち。
・商業や農業の環境整備により、就業者が安心して就労できると共に、地域経済が潤ったまち。
・市内外へのプロモーションにより、市民の愛着と共に、外部からの人の流れが創出されたまち。
・DX が進み、利便性が向上しているまち。

（２）「ありたい姿」に対して富士見市として担う役割は
重点分野に絞りこみ、各業務を把握している各所属長に話を聞くこととした。

→重点分野をどうやって決めるか

市は10年後を想定して動いているのでは？
具現化している市の方針があるのでは？

→市が既に実施しているありたい姿に向けた施策を検証することとした。

市の最上位計画→総合計画
その下に財政関係の計画、各分野の計画…

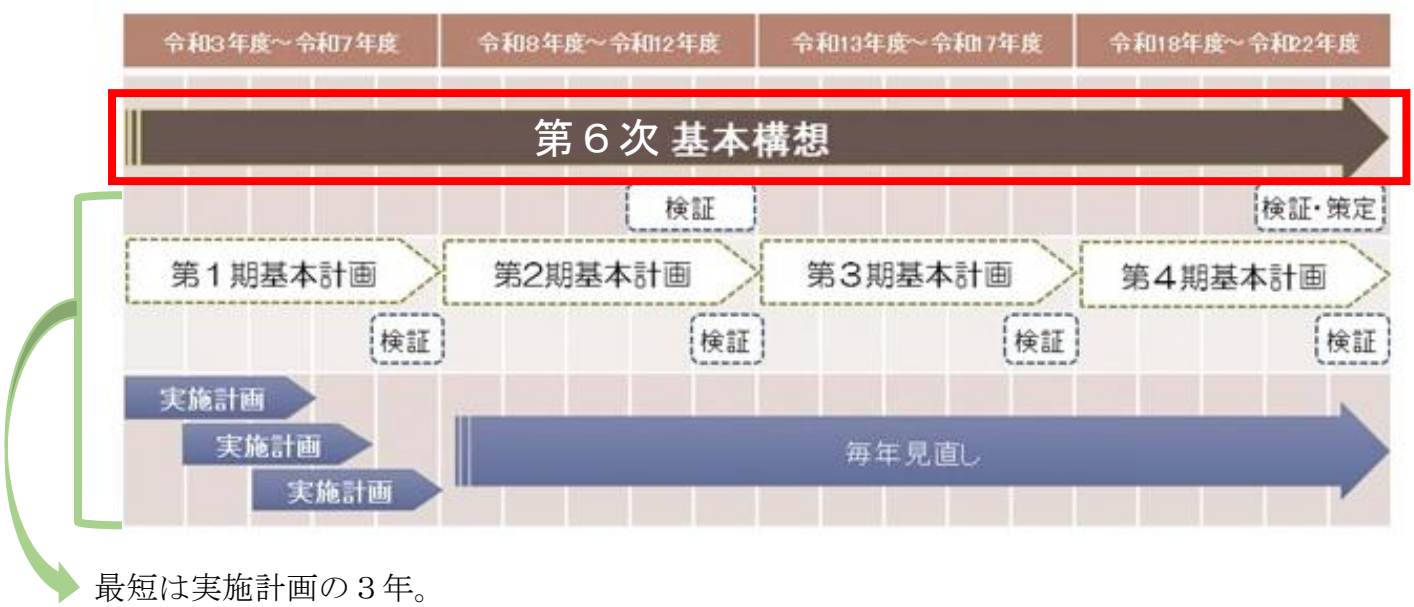
富士見市の総合計画
「第6次基本構想」
期間：令和3年度～22年度

役割は第6次基本構想の中に
反映されているのか
市民の声を反映したものなのか

・各地域での説明会、
市長との直接意見交換
・市民ワークショップ（合計 4 回）
・アンケート（無作為抽出の 2,349 人）

広く市民の意見を反映させた計画と言える。
令和3年度から令和22年度までの20年間のありたい姿を達成するための目標である

（３）第６次基本構想から富士見市の「アクションプラン」を探す



最短は実施計画の３年。

現在施行中の１年ごとの計画→市長の表す**施政方針**

アクションプランもしくは**アクションプランの目標**は**施政方針**

（４）第６次基本構想のアクションプランといえる「施政方針」から重点分野を探す。以下**３つを重点分野**として選択。

情報にアクセスしやすい環境（ICT分野）

理由

・政府でも積極的に推進、１０年後のありたい姿に必要

個性が認められる社会（人権分野）

理由

・LGBTQのあり方が昨今積極的に議論、１０年後はさらに多様性が尊重される世の中になる。機運を醸成する必要がある。

子育て環境の整備（子育て分野）

理由

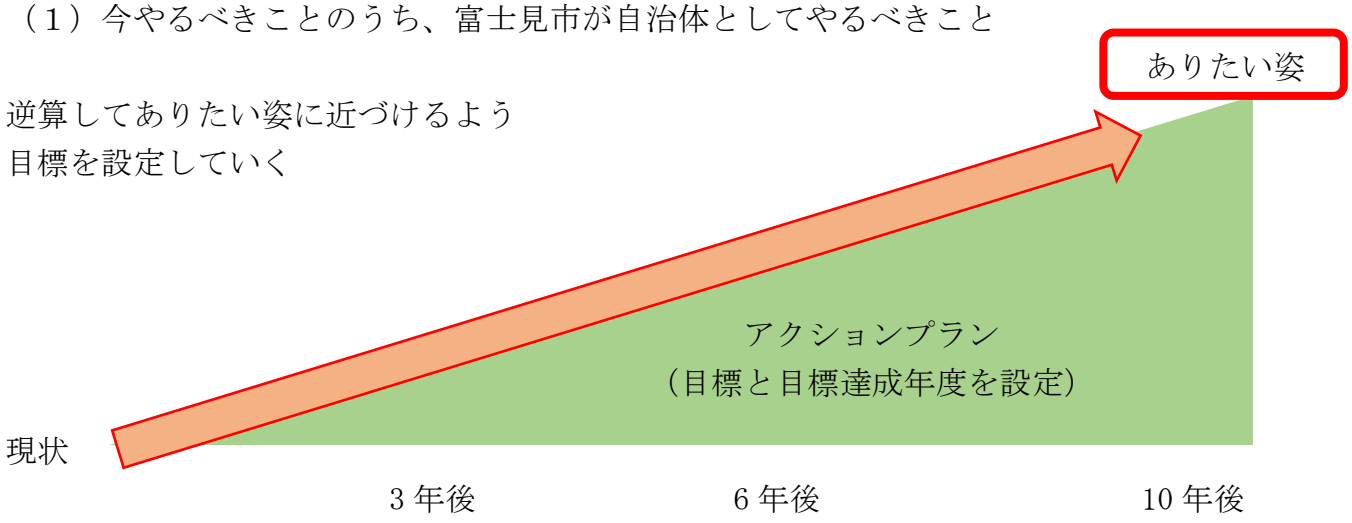
・活気あふれる市の醸成に、子育てをする親・子ども世代が必要。
・若年人口は各種税収につながり、市の存続にも影響。

第６章　アクションプラン

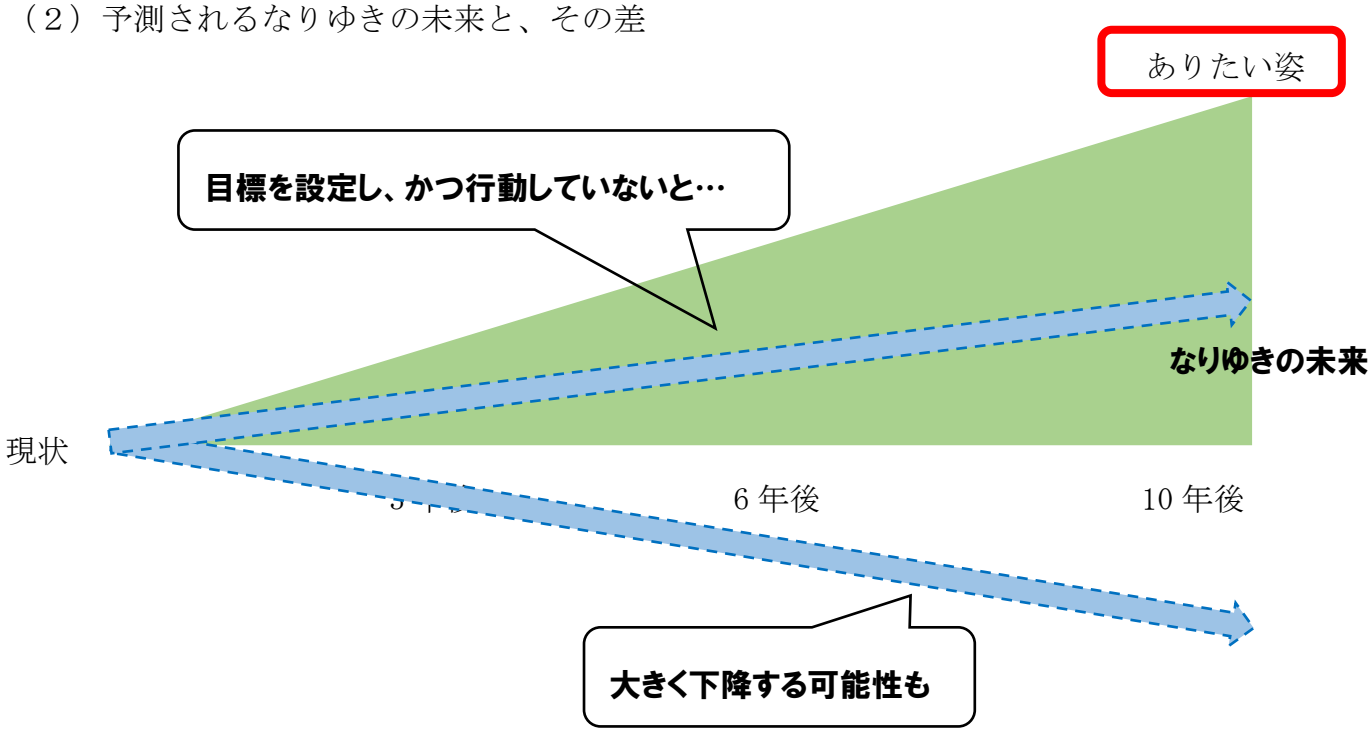
「10 年後のありたい姿」を実現するために

（1）今やるべきことのうち、富士見市が自治体としてやるべきこと

逆算してありたい姿に近づけるよう
目標を設定していく



（2）予測されるなりゆきの未来と、その差



なりゆきの未来が「向上」「現状維持」「衰退」、どの未来の可能性となるかを検証するために、重点分野の所属長に伺った話をもとにメンバーで検討した。

分野	人マネメンバーで考えたなりゆきの未来	現状より ↑向上 ↓衰退
ICT	デジタル化により手続きの電子化の加速	↑
	窓口に来なくても役所の手続きが可能	↑
人権	インターネットの普及により差別が増	↓
	差別をなくすことは不可能	↓
	定住者を呼び込むための乱開発	↓
子育て	相談業務に追われ拡充していきたい分野について業務が行えない	↓
	利用者が不便を感じ続ける	↓
	少子化に伴い相談業務が減り、職員の時間的余裕が生まれる	↑

ICT 分野では、昨今の動きから DX 化が進むなど現状より事態の向上が見られる。

しかし、人権分野では差別が消えることがなく、そのままにしておくとむしろ増加する。また、生活者起点の考えから、定住者のみにベクトルを当て続けることで調和が崩れる。定住者ではなくても富士見市と関わっている人の意見を聞くことも大切である。

子育て分野では、利便性が理想である一方で、利用者は不便を感じ続ける。サービスの拡充やサポートを充実させたいが実動する職員を充てることができない。

よって、なりゆきの未来は**現状より衰退**する

向上させるためには、**目標を設定し、かつ行動**する必要がある

（３）戦略的に取り組んでいくこと、人事は足りているか

それでは、なりゆきの未来としないため、富士見市が戦略的に取り組んでいくことはどのようなことであるか、またその取り組みに対して現状で人事は足りているのか、所属長の意見をもとに検討した。

分野	戦略的に取り組んでいくこと	人手 〇十分 ×必要
ICT	DX を全庁で進めるための基本方針の策定	×
	簡単な業務は機械化して作業効率化	×
	AI や RPA の導入による業務効率化、行政サービスの質の向上	×
人権	男女共同参画、 LGBT に関する啓発活動	×
	女性の出産など生物学的なハンディキャップのサポート推進	×
	災害時の暴力阻止、産前産後の女性地位ケアのための女性参画推進	×
	情報に触れる機会の少ない人へ情報発信、無意識な差別への気づき	×

子育て	市職員の確保	×
	現状把握	×
	市民関係者との連携（オンライン）	×

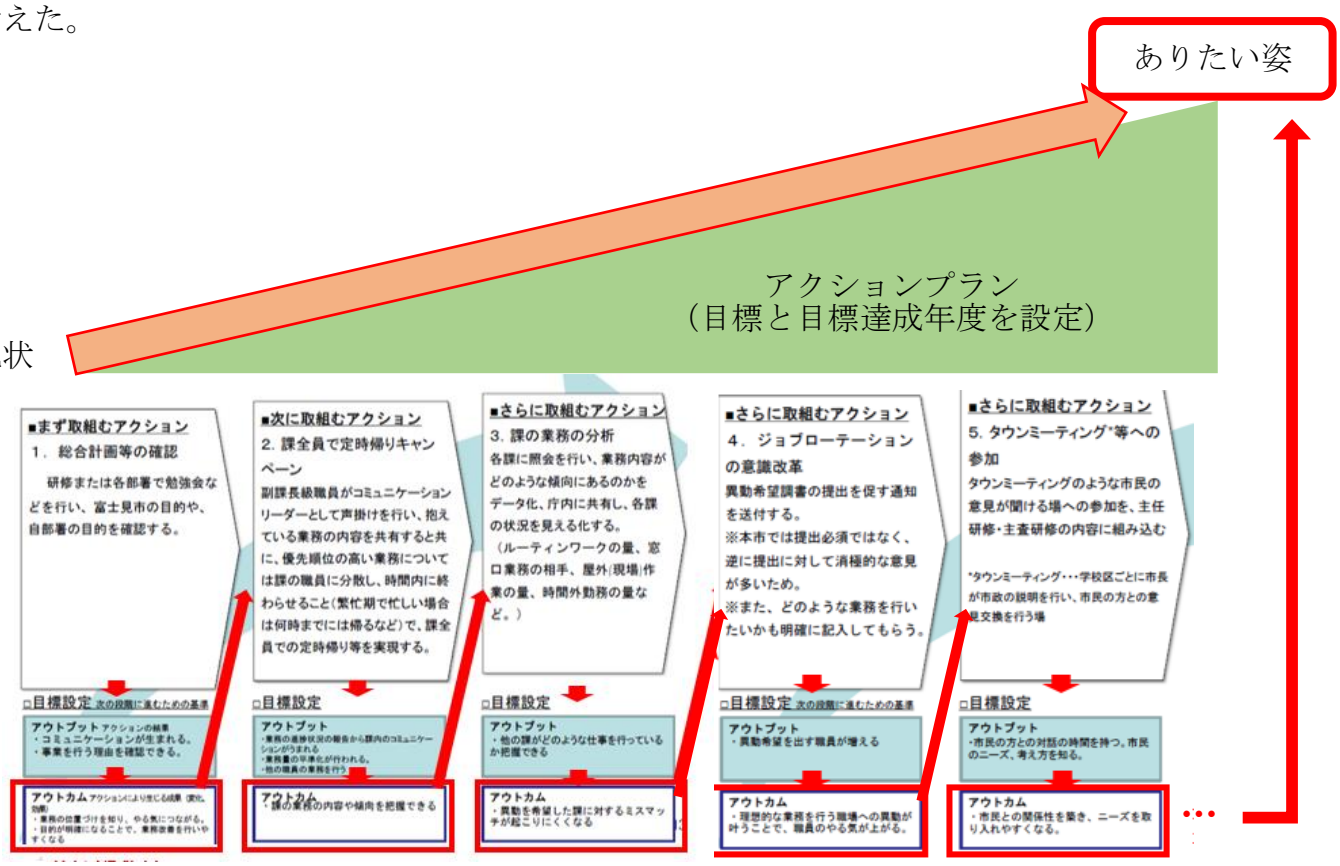
すでに「なりゆきの未来」で、時間・人員は不足している。しかし、この戦略的に取り組んでいくことは、成り行きの未来と反するため、**時間・人員が必要**となることは明らかである。他にも、初期投資時には**資源・知識**も必要となるであろう。

そのためには、**専門職**、**経験者**がいると心強い。また、専門性の高い部分も多い人権分野の観点では、男女共同参画を当事者目線から考えることのできる人が必要である。ひとつの方法として、女性管理職を増やすことも大切と考える。そのためには、周囲のサポートも不可欠である。

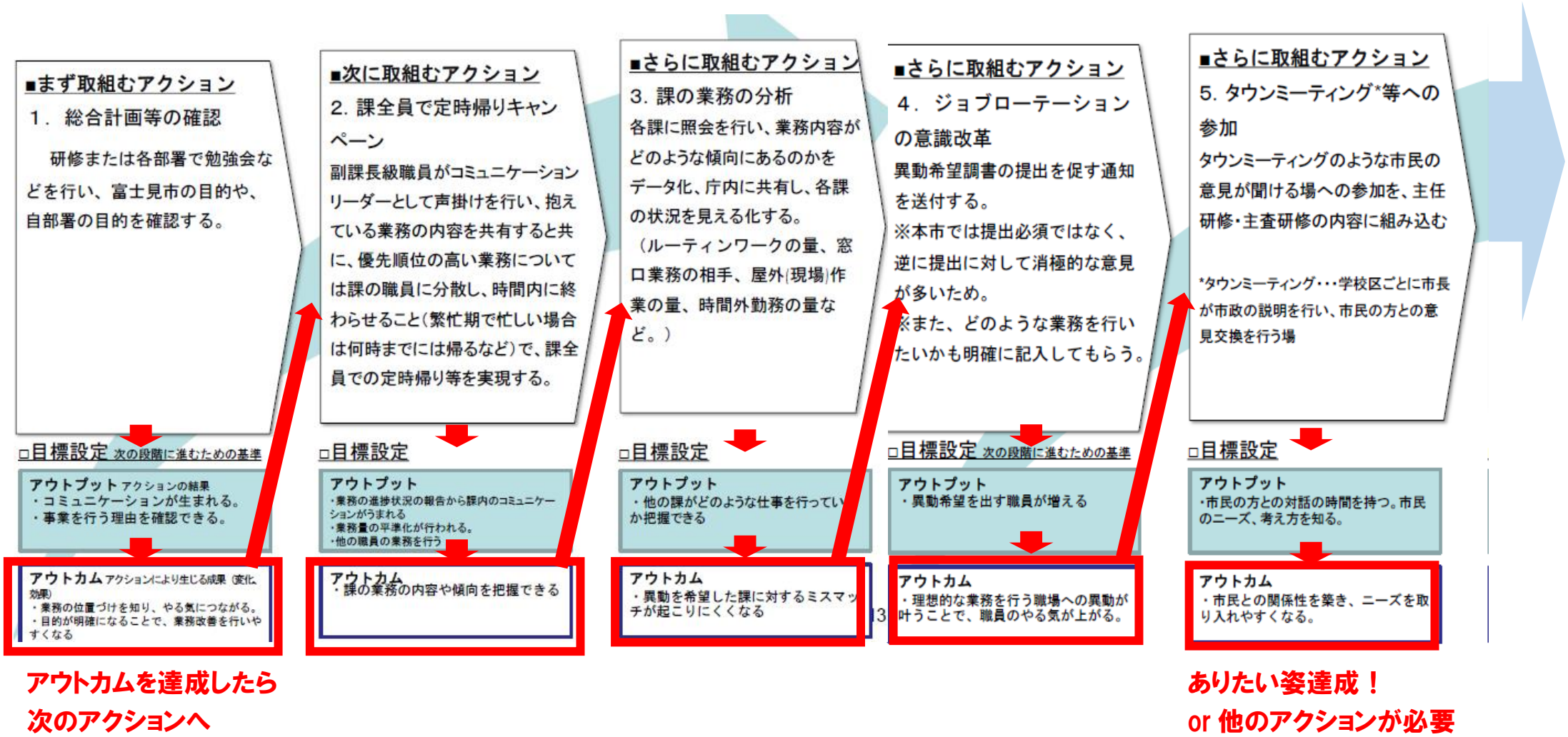
（３）具体的なアクションプラン

以上のことから、富士見市のありたい姿を実現するために、自治体として行う段階を踏んだ５つのアクションプランを作成した。アクションプランの目的としては、人材育成やひとりひとりの意識改革など、ソフト面でのプランである。組織は人が作り出すもの。職員に働きかける仕組みづくりが、やがて組織を前進させてくれると考えている。

当初、ハード面（作業効率化システムの導入等）の改革も検討したが、財政面での負担を増やすことは難しいことから、部会としてはまずソフト面からのアクションが有効であると考えた。



（4）富士見市第８期メンバーで考えたアクションプラン



第７章　これからの活動・１年を通しての感想

高城　満

自分の担当業務をこなしながら、１年間やり遂げることが出来るだろうか。やるなら全力で取り組めるベストな状態で臨みたい。

来庁者からよせられる課題を潰し続ける、いわゆる「モグラ叩き」の真っただ中にいた自分が、人マネへの参加を打診された際にまず考えたことである。興味はあるが、時間外すらモグラと戯れている自分に、先代の参加者のような偉業を成し遂げられるのか。

派遣元の課長の熱意に後押しされ、参加を承諾。第８基としての部会が始まった。

年度を通じてＺｏｏｍでの開催となったが、部会で多くの自治体と情報共有し、似た境遇の自治体と共に悩み、幹事の方々の経験談や考えを聞いている時間は、今まで触れてこなかった目新しい情報で溢れており、自分の狭まった視野が広がっていくことを実感できる非常に有意義な時間であった。ここでの経験や胸に刺さった言葉の数々は、今後の職員人生における財産となると思う。「無謀かもしれない」と感じながらも、人マネへの参加を選択したことが、自分にとっては非常に意味のある一歩だったのかもしれない。

今年度の結果としては、人マネに充てる時間を捻出することが十分にできず、全力とは程遠い状態で論文の執筆を迎えた。もっと参加メンバーと深く対話をしていれば、もっと自分自身が人マネと向き合い自問自答を繰り返せていたら、アクションプランをより良いものにできたのではないか。勿論、この結果の大部分は、自身の担当業務の進捗管理におけるマネジメント能力不足に起因するものである。しかし、僅かではあるが、モグラ叩きから抜け出すことが困難となっている富士見市の人事の状況を表しているとも捉えられるのではないだろうか。もし、自分と同じような境遇に立たされている職員が他にもいるのなら、そのような状況を少しずつでも打開しなければならない。

論文を執筆している今、自分の中に、市に変化をもたらせる小さな火種があるように感じる。今後、この火種が消えないよう、また自分の中で大切にするだけではなく、人に分け、数を増やしながら、市全体で大きなものにしていきたい。

最後になりますが、今年度の活動においてお世話になった多くの方々にお礼を申し上げます。

庁内でのインタビュー等に快く協力して下さった、星野市長をはじめ、所属長の皆様、マネ友や職員の皆様。時に厳しい言葉で我々のアクションプランの方向修正をして下さった幹事団及びマネ友の皆様。いつも期限を守らない我々を常にサポートして下さった事務局の皆様。お忙しい中ご協力をいただき、また今日まで見守ってくださり、本当にありがとうございました。

そして、今日まで共に走り、支えてくれた８期メンバーの吉野君と熊さん。二人の協力があったから最後までやり切れたと思うし、何より楽しく活動することが出来ました。本当にありがとう。これから先の活動でも頼りにしています。

吉野　太裕

1年間を振り返ると、様々な苦労もあったが、人マネの活動はとても有意義なものであったと感じる。

最初、苦労した点はありたい姿からどうすればよいかを考える「バックキャスティング」という手法である。どうしても日常業務においては現状の課題をどう解決していくか、「フォアキャスティング」の考え方で物事を進めていたため、活動の中で事務局から課題が出た際にフォアキャスティングの考えで答えを出してしまうことが多かった。人マネの講師の方たちに何回もご指摘いただき、考え方を修正したことがとても印象に残っている。

そのような苦労の中でも有意義だった点は、多くの対話から新たな「気づき」を得たことである。人マネの活動が始まる前、ひとつ前の人マネ参加者からアドバイスをいただいた際に、「対話」と「気づき」の2つの言葉が多かった印象があり、特に「気づき」とは何か、そのときは疑問に思った。しかし、実際に活動をとおして、その「気づき」が何か実感し、視野が広がる感覚を体感した。

人マネの活動を始める際に、多くの対話を得るため、星野市長、管理職の方々や人マネの方々から話を聞きだすときは、こちらの一方的な依頼にどこまで応えていただけるか心配であったが、快く対応いただき、普段の仕事とはまた違った視点で話を聞けたのがとてもよかった。

さらに、課題をとおしてメンバーの2人と協力し合って課題をこなしていったことは何よりも財産だった。時間的制約があり、特に私自身が業務の関係で思うように集まって対話ができなかったのが心残りであるが、2人に支えられ、この1年間の活動はとても有意義だったと感じる。

人マネの活動はこの論文をもって最後になるが、「人マネに終わりはない」という理念のとおり、ここからがスタートラインだとも言える。自分自身がこの人マネの活動をとおして日常業務にどう落とし込めるかは自分次第であるが、一歩踏み出し、少しずつ日々の業務に活かしていきたい。

最後に、今回の私たちの人マネの活動に協力していただいた星野市長、所属長の皆様、マネ友の皆様、職員の皆様には、お忙しい中私たちの活動に時間を割いていただき、ありがとうございました。また、人マネ事務局の方々、たくさんのご迷惑をお掛けしましたが、サポートをしていただきありがとうございました。そして、人マネ同期の高城さん、熊さんの2人には所属業務が忙しい中、時間をつくっていただき、支えてもらいながら1年間活動できました。人マネ活動以外のことでも意見交換していただき、とても有意義な時間でした。本当にありがとうございました。

熊 あゆみ

部会に１年間参加し、仕事をするうえでこれまでの自分の考え方との違いがあると気づいた。その違いを理解して落とし込むことはとても難しかった。それだけ、部会の考え方が新鮮な環境にいることの表れでもあると思う。

現在も部会の考え方を理解できているかは定かではないが、これまでの自分について振り返ってみると、生活では部会と少し近い考えを持っていたと実感できることもあった。純粋に嬉しいと感じつつ、自分の仕事への目線に対する気づきにもなった。今後はこれを機会に、仕事をさらにフラットに柔軟に考えられるように、継続的な振り返りを続けたい。

また、今回も昨年度に引き続き全回オンラインでの開催となったが、全国の自治体の方と意見交換ができたことはプラスになった。また、幹事団の皆様がこれまで各自治体で実践してきたことや思いを聞けたのが貴重だった。

部会での経験から、様々な事例を知る重要性を改めて感じ、自分ができることで情報収集しようと意識した。人づくり・組織づくりに関わる本を読み、インターネットで民間企業の人事評価方法や課題について調べた。するとテレビで業務改善をした企業の特集が偶然目に入り、県主催の人づくりのセミナーにも参加するなどした。意識をするだけで、情報は意外と身近にあるのだと気づく。

１年後に目指す状態は、人マネで学んだことを日々の業務で意識的に活かし、自分でも「人マネが活かせている」と実感できるようになること。研究の中で話を聞いた当市のマネ友は、他人の自分から見ても人マネの考え方が身についていて、幹事の皆さんの言っていたことと一緒だと感じる機会が多かった。まずは自分で意識をすることから始めたい。

また、１年後に創り出したい変化は、意識についてである。人の意識は、生活「環境」、職場「環境」など私たちを取り巻く環境が少なからず影響を与えると思っている。意識を変えるには環境を整えること。今回の研究のアクションプランは、職員の意識を変えるための仕組みづくり＝環境づくりだと思っている。アクションの結果、意識を変えるまではいかなくても、誰か一人が意識をするようになっただけで大きな一歩かと思っている。

来年１年は次期メンバーのサポートを行い、ありたい姿に向けたアクションを「できる！」と言ってくれる人がいないか、意識したい。

最後に、関わってくださった皆様に感謝を述べたいと思います。多様な自治体のサポートをここまで手厚くしてくださった幹事団の皆様。一自治体職員としてもこんなにありがたいことはないと思います。研究に協力してくださった星野市長・所属長の皆様・マネ友の皆様・職員の皆様・職員課の皆様。お忙しい中、どんな問いにも優しく答えていただき、研究を一緒に創り上げてくださいました。個人的に、公式に仕事の話を深く聞けたことは部会参加の特権だったと思っています。そして、第８期メンバーであり、先輩職員の高城さん、吉野さん。所属の業務がとても忙しい中、自分の要望や意見を聞いてくださいました。会議後のちょっとした世間話がとてもいい息抜きになっていました。お互い体を大切に過ごしましょう。これを機会に、今後の業務でも頼らせていただくと思いますがよろしくお願いします。