令和3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

共同執筆論文

【東京都　東村山市（第7期生）】
総務部　人事課　水口　健悟
まちづくり部　道路河川課　山﨑　智裕
市民部　課税課　杉谷　優美子

【目次】

1.　はじめに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

2.　令和3年度人材マネジメント部会の活動概要及び経過
　　2－1. 第1回研究会　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3
　　2－2. 第2回研究会　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4
　　2－3. 第3回研究会　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・7
　　2－4. 第4回研究会　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１２
　　2－5. 第5回研究会　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５
　　2－6. 第6回研究会　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６

3.　ありたい姿の実現に向けて　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１９
　　3－1. アクションプラン①「女性管理職の増加」　・・・・・・・・・・・・２２
　　3－2. アクションプラン②「東村山検定」　・・・・・・・・・・・・・２３
　　3－3. アクションプラン③「業務の見直しによる業務改善」・・・・・・・・・２４

4.　今後の展望　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２８

5.　終わりに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２９
　　参加者所感

１．はじめに

本論文は、令和３年度の早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、人材マネジメント部会）に東村山市の第７期生として参加した３名の職員が、一年間の活動を通じて実践した取組みや気づきについてその後の展望と合わせて整理し、共同論文としてまとめるものである。

（１）　人材マネジメント部会とは・・・

中央集権国家から地方分権国家への変化など、地域をめぐる時代の大きな変化に対応するため、２００６年に１７自治体からスタートした部会である。東村山市は２０１５年から参加しており、２０２１年度で７期目となる。

【部会の基本的な考え方】

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

（２）　人材マネジメント部会の目的

生活者起点に立って地域経営をリードするための人材・組織を育て、創ること。また、地域のもつ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていく地域創生時代の職員・組織を創ること。

（３）　人材マネジメント部会が大切にしているキーワード

Keyword１

　生活者側の立ち位置から物事を考え、語ること。

Keyword２

　ありたい姿と現在のギャップを認識し、ありたい姿に近づくには何が必要かを考える。

Keyword３

　他人事ではなく、自分のこととして考えること。

Keyword４

　誤った思い込みを捨てること。

（4）　参加自治体･対話自治体一覧

都道府県	自治体名	期数	対話自治体
青森県	鰺ヶ沢町	1期目 2021~	三戸町
	三戸町	5期目	鰺ヶ沢町
	久慈市	8期目	山梨市
	一関市	8期目	東松島市
	栗原市	3期目	射水市
	東松島市	3期目	一関市
	柴田町	5期目	山武市
秋田県	横手市	5期目	鶴岡市,島田市
	鶴岡市	3期目	横手市,島田市
	郡山市	5期目	豊橋市
	相馬市	13期目	ひたちなか市
茨城県	古河市	2期目	龍ケ崎市
	石岡市	4期目	渋川市
	龍ケ崎市	3期目	古河市
	高萩市	13期目	諏訪市
	つくば市	4期目	東村山市
	ひたちなか市	7期目	相馬市
	東海村	4期目	山形村
群馬県	館林市	5期目	甲斐市
	渋川市	5期目	石岡市
埼玉県	富士見市	8期目	小金井市
千葉県	山武市	5期目	柴田町
	酒々井町	8期目	大津町
東京都	港区	8期目	小田原市
	小金井市	4期目	富士見市
	東村山市	7期目	つくば市
神奈川県	川崎市	8期目	静岡市,熊本市
	鎌倉市	7期目	藤枝市
	小田原市	8期目	港区
	厚木市	7期目	沼津市
	新潟県	15期目	熊本県
	妙高市	4期目	精華町
	上越市	4期目	甲府市

都道府県	自治体名	期数	対話自治体
富山県	射水市	1期目 2021~	栗原市
山梨県	甲府市	3期目	上越市
	山梨市	3期目	久慈市
	韮崎市	3期目	市川三郷町,大町市
	甲斐市	4期目	館林市
	笛吹市	3期目	京田辺市
	市川三郷町	3期目	韮崎市,大町市
長野県	諏訪市	6期目	高萩市
	大町市	7期目	韮崎市,市川三郷町
	山形村	2期目	東海村
	小布施町	9期目	美咲町
静岡県	静岡市	15期目	川崎市,熊本市
	沼津市	3期目	厚木市
	島田市	7期目	横手市,鶴岡市
	藤枝市	5期目	鎌倉市
愛知県	豊橋市	7期目	郡山市
京都府	八幡市	4期目	菊池市
	京田辺市	2期目	笛吹市
	大山崎町	4期目	高森町
	和束町	8期目	玄海町
	精華町	3期目	妙高市
岡山県	真庭市	3期目	三次市,荒尾市
	美咲町	5期目	小布施町
広島県	三次市	14期目	真庭市,荒尾市
福岡県	大牟田市	3期目	天草市
佐賀県	玄海町	6期目	和束町
熊本県	熊本県	12期目	新潟県
	熊本市	8期目	川崎市,静岡市
	荒尾市	4期目	真庭市,三次市
	菊池市	6期目	八幡市
	天草市	10期目	大牟田市
	大津町	2期目	酒々井町
	高森町	2期目	大山崎町

2－1. 第1回研究会

（1）　事前課題（事前提出はなし）

あなたの自治体の「人・組織づくりの仕事」を調べる

・自治体で年間どのようなことに取り組んでいるのか

・関係する計画、制度、仕組みを洗いだしておく

・今時旬のテーマを知る

●事前課題の取り組み

各自で上記課題を調べ、第1回研究会に臨む。

取組　　→職責に応じた研修、自治会館研修など

計画など　　→東村山市人材育成ビジョン、研修計画など

旬のテーマ　　→SDGs、DX、人口減少、人材不足、少子高齢化、自然災害、新型コロナウイルス感染症など

★事前課題における気づきと学び

・事前課題で改めて東村山市の人事制度や、人材育成ビジョンに触れ、人材育成ビジョンについては令和3年4月に改訂されており、このビジョン等を意識して業務を行う必要があるのだと感じた。

（2）　第1回研究会

日時	令和3年4月22日（木）
内容	1. オリエンテーション 2. 自己紹介＆ダイアログ 3. 幹事からの 問いかけ＆ダイアログ 4. 振り返りと次回までの課題

気づきと学び

・主に ZOOM の使用方法とマニ研の1年間の活動に対するオリエンテーション。

・事前課題で調べた「人・組織づくりの仕事」を他の自治体職員と対話し、抱えている課題はどの自治体でも、人材不足や意識付けができていないなど、似通った課題となっていた。

２－２. 第2回研究会

（ア）　事前課題

あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む
現状を知り、過去の背景を知るためのインタビューなど

●課題提出に向けた取り組み

参加者の同期（１１年目職員、５年目職員）及び１～２年目職員、参加者の所属課の職員（合計３２名）に東村山市の人・組織づくりについてアンケートを実施。

◎設問内容

問1：あなたにとって、理想の組織・組織で働く人とはどんな組織（人）ですか。

問2：現状の組織について（以下の設問に対し、選択回答）

現状の組織について（満足 ・ やや満足 ・ 普通 ・ やや不満 ・ 不満）

現状の人について（満足 ・ やや満足 ・ 普通 ・ やや不満 ・ 不満）

入庁前の市の組織のイメージについて（良い ・ やや良い ・ 普通 ・やや悪い ・悪い）

入庁後の市のイメージは変わったか（変わった ・ 変わっていない ・ その他）

問3：理想の組織に近づけるために何が必要（不足している）だと思いますか。

問4：組織や人の状況の背景や過去の経緯について（知っていることがあれば）

◎インタビューによる結果（抜粋）

<u>問１</u>

・同じ方向を向いていて、それに向かって行動できる組織（人）
・計画やビジョンなどが全体に浸透している組織（人）
・思いやりがあり、助け合いのできる組織（人）

<u>問２</u>

・現状の組織について
　満足　４　やや満足　10　普通　10　やや不満　７　不満　１
・現状の人について
　満足　３　やや満足　13　普通　11　やや不満　４　不満　１
・入庁前の市の組織のイメージについて
　良い　４　やや良い　４　普通　14　やや悪い　７　悪い　２
・入庁前の市の組織のイメージについて
　変わった　25　変わっていない　５　その他　１

<u>問3</u>

・業務の効率化
・女性が活躍できる組織作り
・情報共有や対話ができる仕組み

問4

・女性管理職が少ないので、男性目線の意見が多い
・平成の初めのころは正規職員が 1,200 名ほどいたが、その頃と事業数は変わらない
・かつては課長以上の役職者と話せなかったが、今は距離が縮まっているように感じる

〇インタビュー分析

・インタビューに対応してくれた人たちは理想とする組織や人のイメージがはっきりしていて、課題等もはっきりと認識している。
・現状に不満等がある人もいるが、多くの人たちは、優秀な人材が多いなど良いイメージを持っている。
・問2の選択する設問においては、現状の組織や人について、満足・やや満足を選択した人が全体の約半数を占めており、不満・やや不満を選択した人は全体の1／4から1／6程度であった。

組織について	満足・やや満足：14名	普通：10名	不満・やや不満：8名	／全体32名
人について	満足・やや満足：16名	普通：11名	不満・やや不満：5名	／全体32名

★事前課題における気づきと学び
・理想の組織や人の項目では、言葉は違うものの同じ内容の方もいて、個人に話を聞いていても同じ組織で働いているためか、同じ課題を感じている方が複数名いた。
・選択肢を選ぶ設問では、現状の人や組織は満足、やや満足で全体の約半数ほどを占めるなど、いいイメージの方が多く、入庁前のイメージは普通以下の人が多かった。

【インタビュー風景】

（イ）　第2回研究会

日時	令和3年5月25日（火）
内容	1. オリエンテーション 2. ダイアログ（事前課題の共有と振り返り） 3. 幹事からの 問いかけ＆ダイアログ ・現状把握の質は向上したのか ・人・組織づくりの現状を深堀りする問いは何か 4. テーマ別ダイアログ ・自由に仕事をして良いとなったら、どんな仕事をしますか？など 5. 振り返りと次回までの課題 6. 個別自治体での作戦ダイアログ

気づきと学び

・職員各々で理想の組織増を持っているが、現状の業務が忙しくて、その組織にしようと行動できている職員はあまりいないことに気づいた。特に若手職員が負担割合に不公平さを感じているため、負担割合が平準化され、余裕を持って業務に取り組むことがより今後の組織に必要であると学んだ。
・現状を知るインタビューでは、どの自治体も似たような課題となっていて、自治体の規模などによらない共通の課題があり、それをどうピックアップして課題解決につなげていくかが分かれるところだと感じた。
・インタビューを行った対象者の数は、対話した自治体の中ではかなり多いほうであった。
・中には庁舎の外に出て市民にインタビューを行うなど行動力の高い自治体もあった。

2－3. 第3回研究会

「あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深堀する」というテーマにもとづき、取り組みを行う。市の課題をとらえ、これから取り組むアクションプランの要素を把握する。

（1）　事前課題

●課題提出に向けた取り組み

部長職3名、次長職1名、課長・課長補佐職6名、主査・係長職3名、主任職2名の計15名を対象に設問内容に基づきインタビューを行った。

◎設問内容

問1：20年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものですか。
また予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか。

問2：地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。

問3：あなたの自治体が今後戦略的に取り組んでいくことを実現していくために、人事のあり方は今のままで大丈夫でしょうか。
また、どうあるべきだと思いますか。

問4：上記の問を多くの人たちにしたときに、どんな反応や感想がありましたか。また、みなさんの気づきや学びはどんなものでしたか。

◎インタビューによる結果（抜粋）

問1

・第5次総合計画に掲げた将来都市像「みどり　にぎわい　いろどり豊かに　笑顔つながる東村山」を体現していてほしい

・「東村山らしさ」を見出し、それを生かしつつ、より一層魅力的なまちになってほしい

・市と地域が連携し、特色を生かした市政を行えるまちであってほしい

問2

・市民や企業との連携を進めていくべき。それぞれのもつ個性や特色を活かすことで、市にとっても地域にとってもより一層質の高いものができるのではないか。

・デジタル化やスマートシティ化の導入の加速と活用。コロナ禍等不要不急の事態に対応ができるように。

・連立立体交差事業や都市計画道路事業などの都市計画事業の推進、強化

・現状の維持と新規事業への取り組みのできる環境の整備。

問3

・業務を遂行するための人事配置とビジョンを達成するために必要なことを遂行するための配置や人材育成の両立。個々の持つ強み（保有資格、職歴、性格の傾向等）を活かし、各々の能力をより活かすことのできる人事を。

・ジェネラリストの育成だけでなく、高い専門性を持つスペシャリストの職員を育成。

・昇任降任制度を柔軟にする。そうすることで職員の質の向上と硬直化を防ぐことができるのでは。

・女性職員の増加

・退職債の完済に伴う人件費の見直し。純粋に新規職員を増やすだけでなく、システム導入等ほかの分野に投資してもよいのでは。

・全体的にチャレンジしやすい環境は整っていると感じるが、職場によってはそれを活用しきれていない。

設問以外に関する意見等

・改めて考えさせられる時間であり、今後の東村山市の未来に向けて考えるきっかけとなった。

・普段は目の前の業務のことを中心に考えて取り組んでいるが、今まで特に意識していなかった 10 年後の未来を考えることができ、有意義な時間であった。

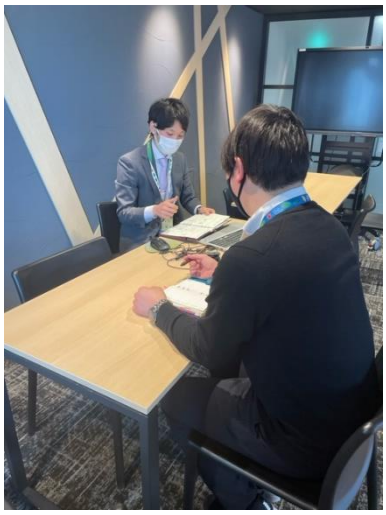
・組織として前に進むことも大事だが、それと同じくらい誰もおいていかれないよう、職の能力の底上げなども考えて行くことが大切だと感じた。

・10 年後の未来を中堅、若手の職員と話すことができてよかった。ぜひ部会を頑張ってほしい。

・理想の組織に近づけていくために、いろいろな人材がいるべきだと考えるとともに、上司として／先輩職員として「こういう人がいたらいいよね」と思われる存在でありたい。
・市内には魅力を出しきれていない市民・市企業がまだまだたくさんあると思う。行政として、それぞれが個性・特性を生かし、各々の持つ魅力が 1＋1＝2 ではなく、5 や 10 といった本来の足し算以上の数値を出していけるように連携・サポートをしていきたい。

★事前課題における気づきと学び
・東村山市は、令和3年度に第5次総合計画を策定した。これには今後10年間の市のありたい姿が記されており、職員一人ひとりが意識・理解した上で業務に取り組む必要があると感じた。
・様々な職員へのインタビューを行ったことで、多角的な視点からの将来へのビジョンを知ることができた。自分たちも含め、10年20年先を意識することができている職員はまだまだ少ないことから、目の前の業務だけでなく、さらにその先の未来を想像しながら業務にあたっていきたい。
・デジタル化や都市基盤整備事業等に伴い、今後様々な部分で環境の変化が生じると思われるが、それらを最大限に生かすために、時に市民や市の企業と連携をしつつ、「市のため」「市民のため」を考えながら取り組むことが重要だと感じた。

【インタビュー風景】



第3回研究会

日時	① 令和3年7月27日（火）	② 動画視聴によるインプット研究会
内容	1. オリエンテーション 2. ダイアログ（対話） －事前課題への取り組みから何を得たか 3. 幹事・マネ友からのフィードバック 4. ダイアログ（対話） Ⅰ地域住民への行政サービスへの提供について「誰のため」「何のため」に存在するのか Ⅱ10年後の住民から必要とされる自治体になるためには 5. 幹事からのフィードバック 6. 振り返りと次回までの課題 7. ダイアログ －各自治体で振り返りと今後について作戦会議	配信サービス YouTube を通じた動画視聴 ・【人材マネジメントとは】生活者起点に立った地域-住民のための自治体「人・組織づくり」（出馬幹也　部会長） ・【三重県での実践】生活者起点に立った地域-住民のための自治体「人・組織づくり」（北川正恭　早稲田大学名誉教授） ・【佐賀県庁での実践】生活者起点に立った地域-住民のための自治体「人・組織づくり」白井誠　副市長

気づきと学び

① ・人や組織づくりの変革に対して、目の前の課題に手いっぱいになってしまい先送りになっている。これについて、もっと前から先送りになっていることを考えていればよかったのではないか。
・現状の課題について、人事・行政任せ／トップ任せ（＝他人事）になっている。そのため、現状抱える問題をまずは「自分事」としてとらえることが重要だと感じた。また、自分たちが何をしなければならないかを考えるには、まず自分自身を知ることが大切であり、そうすることで、どこを変えるべきなのか／なにから優先すべきかの糸口が見えてくると感じた。
・10年後すべての人が住みやすいまちづくりをするためには、自治体間だけでなく、地域住民との対話を行うことも必要だと感じた。
・インタビューを通じ、東村山市としては総合計画の1年目ということもあり、市全体が重視していると感じた。ただ、自分自身があまり意識できていないことに気づいた。業務を行う際に目先のことばかりにとらわれてしまっているが、総合計画は市の在りたい姿の象徴である。自治体職員として総合計画を意識しつつ、一歩先・二歩先・それよりももっと先のことを考え、業務に取り組んでいくべきだと感じた。

② ・変革にはトップダウンが重要である。そのため、まずは口に出すことによる意識変化とこれに付随した行動を起こしていくことが重要だと感じた。
・良い仕事をすること＝決められた内容・手順に沿って対応をおこなうこと＋できる限り状況や要望に応じた対応を行うこと。どちらを優先すべきかは状況にもよるが、いずれも「良い仕事をすること」において大事な考え方である。
・自分自身が仕事をするうえで、良い仕事ができているという実感が持てるのは非常に重要なこと。良い仕事をしていることや良い仕事をしている集団の中にいることは顧客の満足感にもつながる。

2－4. 第4回研究会

これからの生活者起点の「人・組織づくり」（人事のあり方）について、
段階的にどのような変化を起こすのか、何にどう具体的に取り組んでいくのか考える。
（アクションプランの作成）

（1）　事前課題

第2・3回の研究会における取り組みを通じ、市の現状をとらえ、市の在りたい姿について検討。そして、これに基づきアクションプランを3名で作成した。

★事前課題における気づきと学び

・第2回の段階では、アクションプランについて「何から始めたらいいのかわからない」「そもそも自分たちになにかができるのか」と他人事として感じている部分があったが、これまでの研究会とそれに対する事前課題・インタビューを踏まえ、「10年後の市のありたい姿」というテーマにもとづき、自分たちが何をすべきか改めて検討したところ、自分たちにできること／自分たちがすべきことが少しずつではあるが見えてきたように感じた。ただ、これに対するアプローチ方法等についてはまだ手探りの状態であることから、第4回の研究会において幹事団に助言をいただき、今後のアクションプランの第一歩としたい。

また、第2・3回の事前課題や研究会を通じ、対話の重要性を感じた。第4回研究会では幹事団と対話を行うこととなるが、受け身の姿勢ではなく、対話であるということを意識し、参加していきたい。

第４回研究会

日時	令和3年8月20日（金）
内容	1. 幹事団との対話（中道幹事・渋谷幹事） 2. 幹事団との対話（鬼澤幹事長） …いずれも事前課題（アクションプラン）にもとづき進行

気づきと学び

・インタビュー等による情報収集はもちろん、数値等のデータ収集を行うことというアドバイスをいただいた。対話での情報収集に重きを置いていたが、数値的な情報は基本的かつ誰が見ても明確なものであり、重要な情報源である。言葉での情報と数値での情報、両者を場面に応じて併用してべきだと感じた。

・アクションプランを作成する段階に入るが、重要なのはアクションプランを作成・遂行することではなく、アクションプランを通じて「ありたい姿」を達成することが本来の目的であるということを忘れてはいけないと改めて感じた。

・「答えをだすこと」「成果をあげること」を目標としがちであるが、まずは「考えること」を目標とすべきである。各々が考え、それぞれの意見を持ち、それをぶつけ合うことでやらされ間の払しょくや切磋琢磨できる環境につながる。

●対話自治体との意見交換

対話自治体	茨城県つくば市役所
日　　時	8月24日(火曜日)13時半～(約1時間)
場　　所	オンライン(Zoom)
内　　容	アクションプラン作成に向けた、現状報告等(詳細は下記)

・これまでの活動とそれに基づき考えたありたい姿、各々のアクションプランに対する報告・意見交換
・第４回研究会の幹事団からのフィードバックと今後の活動予定について

★対話において得られた気づきと学び
・現状で抱えている問題や目指すべき組織像の方向性はある程度同じだが、それに対して重きを置く部分や取り組み方が大きく異なっている。(おそらく風土性や市の財政状況等による部分かと思われる)
・各々の業務や議会対応等の都合上、1回のみの開催となってしまった。ただ、1回の開催で得られるものは非常に多いと感じた。第4回の部会において事務局・那須幹事より「自治体間は仲間であるがライバルでもある」とあったように、今回の対話は今後の活動への気持ちを奮起させるようなものであったように感じた。

2－5. 第5回研究会

（1）　事前課題

「10 年後のありたい姿(ビジョン)」を実現するために、現状の『人・組織づくり』(人材マネジメント)をどう変えていけばいいのか、これから具体的に、何にどう取り組んでいけばいいのか、これまで考えてきたことをストーリーとしてまとめる。

●課題提出に向けた取り組み

アクションプランを進めていくため、人事課及び企画政策課長、関係所管課長にアクションプランの説明を行い、協力依頼を行った。

人事課長 人事課長補佐 人材育成係長	**・アクションプランへの協力や方向性の承諾を得た。** **・アクションプランについて、アプローチの方法や実施方法など指摘をいただき、プランを一度見直してはどうかとアドバイスをいただいた。**
企画政策課長	**・プラン自体への協力は快諾していただいた。** **・アクションプラン②については、ターゲットをどこに絞るか、どうアプローチしていくかなどアドバイスをいただいた。**
関係所管課長	**・各アクションについて、いつ頃行うか、大まかに相談。課で実施できるよう、課長補佐より周知していただけるとのこととなった。** **・係による対話等については、業務の繁忙期を避けて行うこととした。**

★事前課題における気づきと学び

・アクションプランの関係課への協力などについては、好意的に受け止めていただくことが多く、こういった活動を応援していただいている雰囲気を感じた。しかし、実行に移すには、まだまだプラン内容など詳細を詰めなければならず、考えて「実行に移す」というのは大変なことだと改めて感じた。

・アクションプランへのご意見をいただいた時に、1 つの方法だけではなく複数の方法を考えることの重要さを実感した。全てが上手くいくことは少ないので、別のアプローチや繰り返し必要性の説明をするなど、3 人で行っていきたい。

（2）　第5回研究会

日時	令和3年10月28日（木）
内容	1．幹事団との対話（加留部幹事、渋谷幹事） 2．鬼澤部屋

気づきと学び

・なかなか進まない状況であったが、アクションプラン実行に向けて後押しとなるアドバイスをいただいた。改めて生活者起点になっているのか、目的を思い出すことができた。
・壁打ちのように、何度でもチャレンジして、その度に少しずつ修正していくことが大切であると感じた。最大の壁は「自分の中にある」といったお話があり、考えて実践して成長していくことができるように、行動をしなければいけないと感じた。

2－6. 第6回研究会

（1）　事前課題

首長と派遣元に 4 月以降の活動、作成した課題シートの報告をして、感想などのインタビューをする。フィードバックを受けて、アクションプランをバージョンアップする。

●課題提出に向けた取り組み

市長及び派遣元である総務部長、総務部次長に4月以降の活動報告を行い、フィードバックを受けた。

市長	・本来の業務とは別に、部会への参加やアクションプランの作成は大変だったと思うが、お疲れ様でした。具体的なアクションプランを作成いただき、1 つでも 2 つでも実行できるように取り組んでほしい。 （アクションプラン①）女性職員だけでなく、若手の男性職員も昇任に対して躊躇している傾向がある。女性職員をメインにしながらも、男性職員も含めたキャリアアップについて、人事課と協力して進めてみてはどうか。また、育児等の家庭内での役割分担が女性中心になっていること

	が、まだまだ見受けられるので、家庭内の環境も変化しないと職場参加が難しい。男性職員の意識の変化も必要ではないか。 （アクションプラン②）部に限定して部内でどういった計画があり、実行しているのかくらいは知ってもらってもいいと思う。人事課で作成している人材育成キャリアビジョンでは職責ごとの必要な能力などを記載しているが、これを横串とすると、各職場で縦串の必要な能力等について考えてもらういいきっかけになるのではないか。 （アクションプラン③）・前例踏襲的な仕事ややらなくてもいい業務について、担当者による問題意識をもたせることが大切。やらなくてもいい業務の存在等「気づき」が大切。いかに自分の業務が楽になるか考えることが、他の人への共感になり、結果として業務改善への一歩へつながるのではないか。 ・他自治体の取り組みを参考にするだけでなく、庁内での報告会を企画しても良いのではないか。過剰なサービスの見直し等一例があると、それが他部署への改善にもつながる。
総務部長 総務部次長	・　これまでの期間、本来の業務がある中、大変であったと思うが、お疲れ様でした。 　３つの取り組み内容は、どれもよりよい組織を作っていくためには必要なことである。残り３ヶ月だが、取り組めるものはすぐに取り組んでいってほしい。 　また、来年度以降も継続して組織のため、市民のために何ができるか考えてほしい。 （アクションプラン①）何故、このような取り組みが必要なのか、理解や納得がないとやらされ感が強くなってしまうので、注意しながら進めた方が良い。管理職になりたくない人がやってみようと思わせるように仕掛けることが重要。 （アクションプラン②）特定の部だけで終わらせるのではなく、今後は全体をカバーできるように考えてほしい。取っ掛かりのハードルは低い方が良いので、その点も注意しながら進めること。 （アクションプラン③）かえるシートが面白い。業務の見直しは、改めてじっくり考えると課題が出てくるものであるため、そういった時間を設けて、少しでも改善できるものを改善していってほしい。

★事前課題における気づきと学び
・市長や派遣元に今年度の活動とアクションプランの報告を行い、前向きな意見をいただいたことは今後の活動の後押しとなった。また、様々な視点のアドバイスをいただき、まだまだ改善の余地があると気づいた。
・今回の参加者3名は、今まで市長へのプレゼンを行ったことはなく、貴重な経験をすることができた。限られた時間の中で、自分たちの考えたアクションプランを説明していくことの難しさを感じたとともに、粘り強くこちらの意図を説明し、対話していくことが、理解を得るためには重要であると学んだ。

（2）　第6回研究会

日時	令和4年1月27日(木)	令和4年1月28日(金)
内容	1. 振り返り対話 ・ここまでの活動を振り返っての対話 2. 特別講演：鬼丸昌也氏 3. 鬼丸×鬼澤×伊藤セッション 4. 2020マネ友企画 5. 幹事団からのエール	1. オープニング 2. 他団体からの学び ・厚木市、東海村、藤枝市 3. 対話・振り返り ・他団体の発表を聞いての対話 4. 最終講和：北川顧問 5. 年度総括：出馬部会長 6. 幹事団からのエール・幹事長総括

1年間を通しての気づきと学び

・研究会で他市の職員や幹事団と対話してテーマを掘り下げていくこと、事前課題に沿って職員にインタビューすることで、本当の意味での対話ができたように感じる。普段の業務でも職員間のコミュニケーションは取っているが、1 つのことをじっくりと掘り下げて「対話」する機会は、ほとんどなかったように思うので、貴重な機会が得られて対話の重要性を痛感した。
・活動を通してインタビューを行い、普段会話しない多くの職員と対話し、様々な意見に触れ、とても良い経験になった。課題の発見と解決に向かう方法として対話が欠かせないことを学び、今年度の活動によって今後の業務にも活かせる人脈が作れたのではと感じている。
・これまでは、目の前の業務だけに目を向けており、市の総合計画やそれに伴う業務については「他人事」になっていた。これを「自分事」として捉えることで、仕事へのやりがいや向き合い方の変化にもつながるのではないかと感じたのが、大きな成果の1つである。これを一人でも多くの職員と、共有していていきたい。

3. ありたい姿の実現に向けて

組織や人づくりについての現状把握・原因分析、部長職から主事職までインタビューを行い、そこから3人のありたい姿を考えた。現状とありたい姿のギャップから何が必要なのかを検討し、3つのアクションプランを作成した。また、生活者起点として、市民への影響や効果も合わせて検討を行った。

私たちの考えるありたい姿

ビジョンを共有し、それぞれがチャレンジできる

皆が１つの方向を向いていて、誰もが活躍できる組織（地域）

原因分析

・女性職員については、出産などのライフイベントにより、一定程度の職場を離れる時期があり、キャリアビジョンを想像しづらい側面がある。

・担当している業務に忙殺され、将来の在り方を考えたり、総合計画を理解している余裕がない（存在は知っている）。特に若手職員や下位の職層の職員に多い傾向である。

・職員定数の関係で職員が増員できないが、行政ニーズが多様化・複雑化しているため、業務は増加している。

・一部の職員への仕事量が多く負担が偏っていることと、その職員しかできないような業務体制に課題がある。

現　状

・女性職員の割合について、平成22年度は約43％であったが、令和3年度は約46％と増加している。女性管理職の割合について、平成22年度は2．7％（2名）であったが、令和3年度は10．5％（9名）と増加しているが、まだまだ少ない現状である。

・総合計画などの存在を知っているが、しっかりと見ていない。

・退職手当債の関係で職員定数を増加できない現状であり、正職員数は平成20年と比べて、約100人減少している。

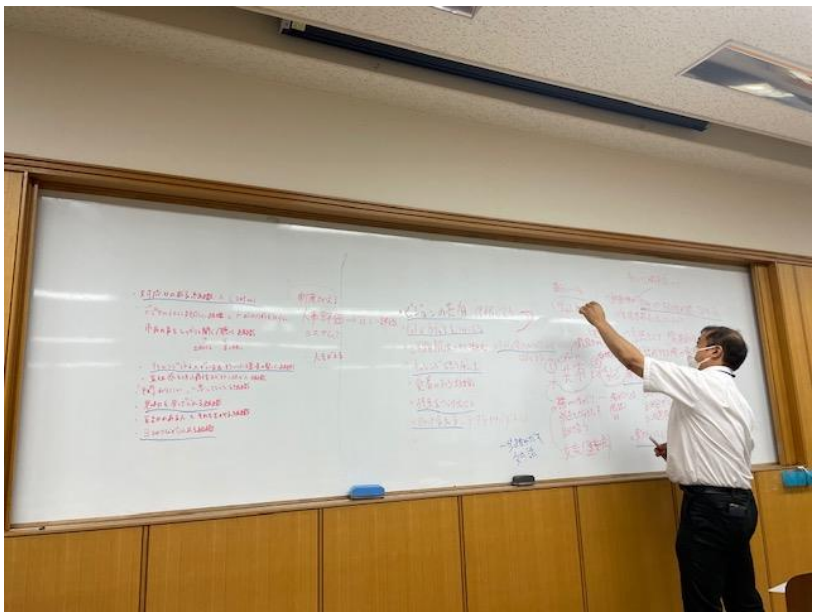
・全体の時間外勤務は減少しているが、一部の職員への負担は増加しており、時間外勤務も多い。

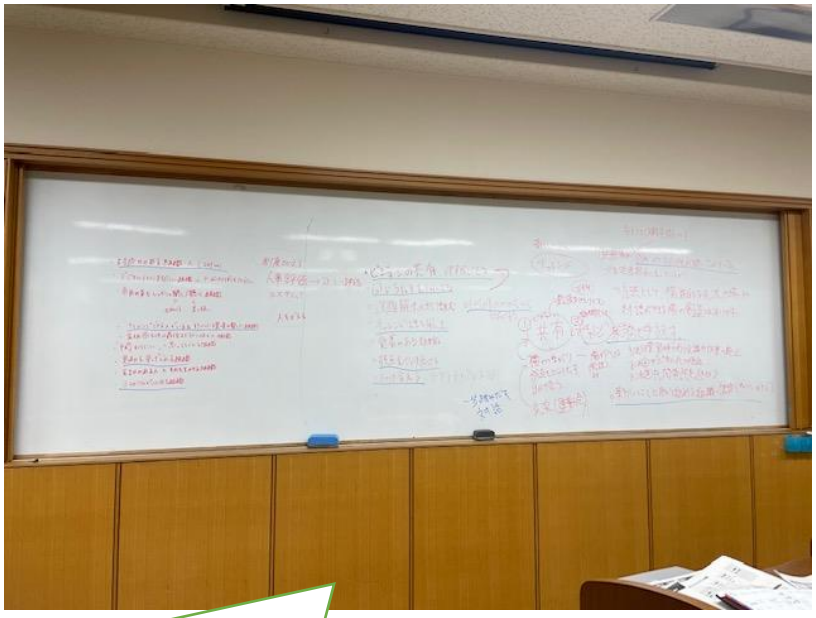
アクションプラン	市民への影響・効果
①「女性管理職の増加」	・女性が活躍できる社会をつくる ・女性視点の施策等が反映され、女性が生活しやすい社会となる
②「東村山検定」	・職員が計画等を理解することで、同じ方向を見て仕事に取り組むことができる ・知識向上を図り、職員による対応の差をなくす
③「業務の見直しによる業務改善」	・職員不足によって検討できていない新政策の検討・遂行 ・職員に余裕ができることで相談等にさらに時間を取ることができ、より細かな支援ができる

それぞれのアクションプランについて、現状や目的、内容を示していく。

今年度のアクションプラン作成にあたって、3人で重要視した点は、「職員の意識の変化」である。人材マネジメント部会が大切にするキーワードの1つである「一人称で捉え語る」ということからも、自分事として捉えて考えることは、非常に重要である。自分に関係ないと思っていることや普段何気なく行っていることも自分事として捉えるきっかけを作ることで、自分自身で考えて行動することができる。そして、少しでも職員の意識の変化を起こし、組織全体の意識変化につなげていく。

【ありたい姿の検討風景】





様々な年次・役職の職員へのインタビュー内容をもとに、
職員にとっての理想の人・組織をホワイトボードへ書き出し
そのうえで、東村山市の「ありたい姿」を検討

3－1. アクションプラン①「女性管理職の増加」

【現状】
・人材マネジメント部会の事前課題にて、さまざまな役職や年次・性別の職員に対するインタビューを行った結果、女性管理職が少ないことが課題として挙げられた。
・女性管理職の割合は、平成22年度の2．7%（2名）から令和3年度の 10.5%（9名）へ増加。

【目的】
・女性管理職が少ない現状から、昇任に対する負担や障害を把握し、女性管理職を目指す職員の増加につなげる（意識の変化）。

【女性管理職になった場合の不安や負担】
・責任
・議会対応
・緊急時対応
・家庭との両立
・部下とのコミュニケーション
・自身の管理職としての能力
・課のマネジメント

【課題】
・マネジメント能力等の自身の能力や管理職としての責任感、議会対応等への不安
・女性職員の昇任意欲の低下（なりたいと思わない）
・家庭との両立
・ロールモデルが少ない（イメージがしづらい）

【取り組み】

①アンケートの実施	・当市の現状の把握 ・→女性管理職への昇任を意識するために、職員は何を求めているのかを把握
②ロールモデルの作成	・女性管理職の経歴や苦労したこと、不安に思ったことなどを紹介する冊子などを想定 ・→女性管理職へのイメージをつける
③女性職員のネットワーク、コミュニティの創出	・女性管理職とのランチ会などを想定 ・→つながりを作ることで、情報共有や相談ができ、不安の解消、女性職員の昇任意欲向上につなげる

3－2. アクションプラン②「東村山検定」

【現状・目的】
マニ研の活動でインタビューを繰り返し、優秀な職員が多いことが自慢できることとしてみえてきたが、一方、目の前の業務に追われ、総合計画をはじめとする各種計画についてあまり知らない職員もいることがわかってきた。そのため、業務に関する計画等のバックボーンを知ることで、馴染みのない計画等への意識を持ち、活躍できる職員を増やすことを目的とする。

↓

【課題】
多忙なため、日々の業務はこなせるが、その業務の根本を意識することが難しい職員がいる。

マニ研幹事団よりアドバイス
・インタビューなどを通じて 10 年後のありたい姿に近づくために行うことを考える。
・いきなり大きいことをやろうとしても実現できないことが多いため、**できることから行うという目線で考える**こと。

↓

【取り組み】
東村山検定を作成（まちづくり部職員を対象にマスタープラン等から出題）
↓
東村山検定を実施
（R3 年度にまちづくり部への異動者を対象に実施）

検定を作成する計画の担当所管（今回は都市計画・住宅課）から意見をもらう。

今回の特徴として
・問題を解きながら自分で調べるのは OK
・問題を解いて何点取れたかというよりも、調べてみて回答までたどり着けたかが重要。

↓

実施者に対し、感想等の聞き取りを行う。

↓

対象を変えて実施するかの検討を行う。（ほかの部などで行うかどうかの検討）

・あくまでも目的を達成することが重要であるため、目的が達成されるのであれば、方法は別のものになっても問題ない。
・目的を達成することで、職員の意識の変化をねらう。
・R4 年度に同じことを行う場合、R3 の聞き取り内容などからブラッシュアップし、行う。
・継続への検討としてまちづくり部で例年実施している異動者への研修会に組み込んでもらうなど、継続して行う取り組みとして考える。

3－3. アクションプラン③「業務の見直しによる業務改善」

【現状】

人材マネジメント研究会の取り組みにおいて、さまざまな役職や年次・性別の職員に対するインタビューを行った。その中で、「人材が足りていない」「職員一人一人の仕事が多い」「仕事に追われ、やりたいことができない（考えられない）」等《人と仕事のバランスが取れていないこと》が現状の市における問題点としてあげられた。これについて、市役所業務の多様化による純粋な業務量の増加のみでなく、自分たちがやらなくてもいい業務が蔓延っている状態があるのではないかという声が複数名の職員からあげられたことから、これについて現状を把握し、そういった業務について検討・見直しを行い、業務改善に取り組んでいきたい。

【目的】
- 業務について見直し、改善を図る
- 職場を見直し、環境を整備する
- 業務に対する意識の変化を図る

第１段階

①現状の把握・問題点の検討

・「業務」に関する対話を実施（係単位、10名程度を想定）

現行の業務における問題点とそれに対する取り組みを考える。

・他市の業務改善事例研究

中野区主催・業務改善に関する報告会　等

②かえるシートの作成

・①にて行った対話に基づき、業務における現状、問題点、取り組みをまとめたシート（**かえるシート**）を作成する。

第2段階

・かえるシートの実施

人材マネジメント研究会所属所管を対象

第一段階での情報収集をもとに、見直すことのできる業務について取り組む。

第3段階

・かえるシートの活用

他の所管で実施。

その際に第二段階までの事例を結果も含めまとめる。

★令和3年度をスモールスタートとして、人材マネジメント研究会所属の係での取り組みを行い、令和4年度以降徐々に範囲を広げる

・業務改善事例の作成および共有

（大分県大分市の事例「カイゼンの手引きを作成」を参考）

★幹事団からのアドバイスから、まずは令和3年度中に試験的運用を行い、それに基づき修正・改良。
そのうえで別所管にて業務に関する対話を行う。（「トライアンドエラー」の繰り返し）
これにより、質の向上を図るとともに規模を広げていく。

添付資料：かえるシート

課　　係　かえるシート

かん…業務について考える（出てきた意見をまとめてみる）

・

・

・

・

ふり

話し合いを振り返って、その原因について考える

・

・

・

かえる…いまからできることを考えてみよう！

だれが

なにを

いつまでに
どのように

◎取り組み状況

Ⅰ～令和3年12月：

・アクションプランの検討と作成

・課題検討シート「かえるシート」の作成

Ⅱ令和4年1月：

・対話の実施

令和4年1月25日、市民部課税課家屋償却資産係内家屋評価担当者5名（人材マネジメント研究会参加者1名含む）にて、約50分の対話を実施。

① 現在担当している業務について感じること

② やらなくてもいい／自分でなくてもいいと感じる業務はあるか、またそれはどういった業務か

③ やらなくてもいい業務を減らすために、個人／係単位問わずどういったことをすべきか

の設問をあらかじめ用意し、対話を行った。

・対話内容をもとに「かえるシート」を作成（作成資料については下部に掲載）

・対話内での設問③を踏まえつつ、業務内での取り組みを検討

（一部内容については実施）

【対話】

◎結果と考察

今回行った対話は50分の5名によるもので非常に小規模なものであったが、対話による大きな効果を感じた。今回対話を行った市民部課税課家屋償却資産係の家屋評価担当者においては、前年度まで、係・担当者での打ち合わせは事務連絡程度の内容のものを年に数回ほど行うだけであった。今回、対話の機会を設け、改めて「業務」について考え、担当業務について担当者で向き合ったときに、改めて考えると、自分たちがやらなくてもいい業務・無駄な業務が多く存在していることに気づくことができた。また、それをどうするべきか、担当者ならではの多角的な視点によるアプローチ方法も出てきた。また、業務についての対話を行ったことで、問題に対するアクションを自発的に起こしてくれた職員もおり、解決策の発見とまではいかずとも、業務について向き合うきっかけづくりとしては非常に効果のあるものであり、対話が意識づけに非常に有効だと感じた。

ただ、逆に今後の課題も浮き彫りになった。一番の課題としては、対話におけるファシリテーターの存在である。来年度以降、別の所管において今回と同様の対話を行い、本アクションプランをより拡大し実施していきたいと考えているが、対話を行う際に、その所管において一定の経験を積んだ職員による先導が必要になるのではないかと感じた。

対話をもとに作成したシート

課税課　家屋償却資産係　かえるシート

かん…業務について考える（出てきた意見をまとめてみる）

１業務量はそれほど多くない職場だが、担当者６名中４名しかいない状態であり、繁忙期がかなり厳しい
２コロナ禍により、現場に出る機会は激減。その分、電話・郵便対応が若干増
３情報受領（法務局からの税通）がアナログ（紙媒体で受領し、市のシステムで担当者が手作業で入力）
４資料をＢ５サイズで保管しているが、図面等はＡ３・Ａ４で受領。そのためサイズ変換の手間が生じる
５マニュアルや年間計画が整理されていない（口頭や手書きメモでの引継ぎ）

ふり

話し合いを振り返って、その原因について考える

・市の内部システムが整備されていない（３）
・前例踏襲（4）（A3 にすると現在使用しているファイルが使用できなくなる？）
・マニュアル等の整理やシステム導入にかかる手間と自己による処理を天秤にかけたときに、自分で処理を行ったほうが早い（３・５）

かえる…いまからできることを考えてみよう！

だれが

・担当係員が（３・4・５）

なにを

・情報受領の方法を（３）
・データの保管方法を（４）
・マニュアルや年間工程を（５）

いつまでに どのように

・クラウド化によるシステム導入による、データの連携（３）
・様々な情報の電子化（４）と職員が作成している管理リスト（突合リスト）
／市の住基システム（ADWORLD）／作業システム（HYOCA―Z）の連携（４）
・口頭やメモ書きで伝承している部分を令和３年度中に「見える化」する（５）

4. 今後の展望

1年間の活動を通して、3つのアクションプランを作成してきたが、まだ実施できていない部分について、来年度以降も継続して取り組んでいく。

アクションプラン①については、女性管理職9名にインタビューを実施し、ロールモデルの作成を行っていく。また、新型コロナウイルス感染症が落ち着き、複数名での昼食ができるようになった時に、女性管理職とのランチ会など気軽に交流できる場の創出を行っていく。

アクションプラン②については、都市計画マスタープランを作成した担当所管に意見を聞き、問題を作成し、まちづくり部での実施に取り組んでいく。これを、一発だけでの企画とはせずに継続できるよう、まちづくり部に異動となった職員に実施する研修に組み込んでもらえるか検討・協議を行っていく。

アクションプラン③については、第１段階である対話については行うことができたものの、具体的な行動を起こすことがあまりできておらず、取り組みとしてはまだまだ途中段階である。1度の短時間の対話で意識的な変化が見受けられたことから、今後これを活かし、具体的な行動に起こし、意識的な変化だけでなく、目に見える変化が出せるように取り組んでいきたい。また、今回の対話を踏まえてアクションプランの修正すべき点について改めて検討すべき点が多いことから、対話はもちろん、アクションプラン自体の修正を行いつつ、継続して取り組んでいきたい。

東村山市は第7期目であり、来年度以降も人材マネジメント部会に参加していくと思われる。今年度はインタビューなど多くの職員、マネ友の協力を得て活動を進めることができた。来年度以降は、マネ友として参加者の活動を支援するとともに、今年度に進めることのできなかったアクションプランを継続して進めていきたい。「部会に卒業はない」という言葉のとおり、今後もありたい姿に向けて、小さな一歩を踏み出し続けていきたい。

5. 終わりに

令和3年度人材マネジメント部会に参加した第7期生である3人の所感を述べる。

【総務部　人事課　水口　健悟】

今回の人材マネジメント部会に参加した経緯は、事務局からの人事課職員を参加させるようにといったお話からでした。昨年は事務局として参加していた3人の活動を支援していた立場であり、自分自身が参加するとは思っていませんでしたが、ここまで活動して参加した意義が大いにあったと感じています。

今年度の人材マネジメント部会の活動を通して、特に感じたことは3点あります。

1点目は、部会のキーワードの1つにある「一人称で捉える」ことの必要性です。今まで自分自身の業務に忙殺され、組織や人づくり、10年後のありたい姿についてじっくりと考えることはありませんでした。どこかで総合計画など担当の職員の仕事であり、他人事のように思ってしまっていたのかもしれません。今回の活動を通して、少なくとも自分事として、組織やありたい姿について考えることができ、市の職員として皆が組織や地域のありたい姿を考えて共有していかなければならないと感じました。

2点目は、「対話」の重要性です。人材マネジメント部会から「対話」を取ったら何も残らないのではないかと思うほど、「対話」が根幹にあると感じました。活動の中で、約50名の職員にインタビューをして、対話をすることができ、様々な考えや意見を伺うことができたことは貴重な経験となりました。どの職員も何かしらの考えを持っているが、それを発信する場がないだけであると感じました。また、人間関係が円滑である組織は、組織力が高いと感じたため、対話の重要性は増していると思います。少しでも組織内で、対話の場を増やしていけるように取り組んでいきたいと思います。

3点目は、「政策立案・実行」の難しさです。今回は価値前提（バックキャスティング）から現状把握を行い、アクションプランを作成しました。現状の問題点から政策立案して実行していくことが多かったですが、ありたい姿から考えていく手法は新鮮でした。今まで深く理解していなかった市の現状や総合計画などを知ることができ、また一連の流れを経験できたことは自分自身の勉強にもなりました。特に政策を説明して理解を得てから、実行に移すことが大変であり、ここでも2点目に挙げた「対話」が大きな役割を果たしていることが感じられました。想定通りいかないこともあり、なかなか前に進まない時期もありましたが、抵抗力や推進力、複線的に方法を考えていくことで乗り越えることができました。

最後に、人材マネジメント部会の活動に快く送り出していただきました職場の皆様、インタビューやアクションプラン作成の相談に乗っていただいた職員の皆様、マネ友の皆様、研究会で対話した他自治体の皆様、人材マネジメント部会事務局及び関係者の皆様、そして一緒に参加した山﨑さん、杉谷さん、すべての方に心から感謝申し上げます。ありがとうございました。

【まちづくり部　道路河川課　山﨑　智裕】

まず、今年度のマニ研への参加の機会を与えていただいた皆様、マネ友の先輩方、自分たちのインタビューなどに協力してくださった皆様、一緒に活動してくれた水口さん、杉谷さんに感謝を申し上げます。ありがとうございました。皆様のおかげで今年度活動できました。

今年度のマニ研に参加させていただき、感じたことは、対話の重要さでした。特に第 2 回、第 3 回では、課題ということもあり、多くの人にインタビューをさせてもらい、普段会話しない様々な人たちと対話することで、いい経験になりました。課題の発見と解決に向かう方法として対話が欠かせないことを学びました。また、今年度の活動によって今後の業務にも活かせることが学べたのではないかと感じています。もう一つ学んだことは、考え方の手法を学びました。バックキャスティング法や目標設定の方法（アウトプット、アウトカム）など、今までは、目の前の業務に追われ、根底にある課題解決等については、あまり深くは考えず、前例で業務を行うことが多かったのですが、マニ研に参加したことで意識が変わったような気がします。

【市民部　課税課　杉谷　優美子】

入庁から5年間、課税課での業務を通じ、目の前の業務だけに向き合っていました。ですが、職員として自分の業務への対応はもちろん、市の抱える問題を自分事としてとらえ、考えることも職員の責務の一つでもあるということを一年間の人材マネジメント研究会への参加を通じ、強く感じました。

人材マネジメント研究会への取り組みを通じ、「対話」を行うことの大切さを身にしみて感じています。考えや思っていることはあるけれど発する環境がない・誰に発すればいいのかわからない・発したところで無駄になるのではないか等、声になっていない声がいくつもあると思います。ですが、そのひとつひとつの声が物事を動かすきっかけとなり、大きな力になります。「わたしたちは微力だけど無力じゃない」研究会への参加から何度も聞いたこのフレーズ、正直最初は「そんなこと言っても、自分なんかが言ったところで…」と思っていましたが、声を発することで同調してくれる仲間がいます。これからもまずは「対話」をし、まずは自ら声をあげることを意識していきたいと思います。

令和3年度人材マネジメント研究会の参加者としての活動は、本論文の執筆を通じ、ひとまず終えることとはなりますが、私たちの作成したアクションプランはまだまだ未完成です。来年度以降の人材マネジメント研究会へ参加される皆様に協力を仰ぎつつ、私たちの考える「ありたい姿」の実現に向け、人材マネジメント研究会への参加から得た学びや気づきを大切に勤めていきます。

私たちのアクションプランの目的の一つに、「意識づけをすること」に重きを置いていました。ですが、人材マネジメント研究会への参加を通じ、自分自身が一番意識を変えられたのではないかと感じています。最後になりますが、活動を行うにあたってインタビューや対話にご協力いただいた皆様、参加を心よく送り出してくださった課税課の皆様、なにより1年間の活動を共に行っていただいた水口さんと山﨑さんに心より感謝いたします。

東村山市
Higashimurayama City