２０２１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

ひとが咲くまち。ひたちなか

茨城県ひたちなか市（第７期）

幼児保育課　　萩野谷　友子
人　事　課　　上 田　敬 祐
生活安全課　　市 毛　正 人

はじめに

本市において、「早稲田大学マニフェスト研究会 人材マネジメント部会」（以下、「部会」という。）への参加は、今年度で７期目を迎える。

今年度は「“地域のための人・組織づくり”を考える～「生活者起点」を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～」をテーマに、地域のためにひたちなか市役所の人・組織はどうあるべきか、部会幹事や参加自治体、市長、副市長、市職員、市民と対話するとともに、本市参加者３名でも数えきれないほどの対話を重ね、常にもやもやを抱えながら「あるべき姿」や「アクションプラン」の検討を行い、研究を進めた。

本論文は、部会に参加したこの１年間の活動記録と、今後の取り組みをまとめたものである。

部会が大切にする4つのキーワード

地域経営をリードするための人材マネジメント部会2021

- **立ち位置を変える**
  “生活者起点*”で物事を考える
- **価値前提で考える**
  ありたい姿から、今を考える
- **一人称で捉え語る**
  自分事に引き寄せて考える
- **ドミナントロジックを転換する**
  誤った「思い込み」を捨てる

より望ましい組織を目指した
変革のシナリオを策定し
チーム一丸となって提言する

*生活者起点…「住民目線」のように上げたり下げたりするのではなく、生活者側の立ち位置から物事を考え、語ること。北川正恭・元三重県知事の県政のキーコンセプト。

（部会資料より）

目次

１．これまでの取り組み　・・１
２０２１年度の活動内容　・・１
（１）　ひたちなか市の「人・組織づくり」の現状　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２
Ⅰ　ひたちなか市の「人・組織づくり」の方針について　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２
Ⅱ　人事課経験者等インタビュー　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３
（２）　１０年後の地域の「成り行きの未来」　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４
Ⅰ　「成り行きの未来」についての市民インタビュー　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４
Ⅱ　ひたちなか市第３次総合計画後期基本計画で示されているひたちなか市の現状・４
Ⅲ　現状から想定される「成り行きの未来」の考察　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６
（３）　１０年後の地域の「ありたい姿」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・７
Ⅰ　「ありたい姿」についての市民インタビュー　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・７
Ⅱ　「ありたい姿」の設定　・・７
（４）　１０年後の地域を「ありたい姿」にするために　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８
Ⅰ　市が取り組むこと　・・・８
Ⅱ　求められる職員像　・・・８
（５）　「求められる職員」に近づくためのアクション・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・９
Ⅰ　マネ友アンケート　・・・９
Ⅱ　オフサイトミーティング　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０
Ⅲ　ＳＩＭＵＬＡＴＩＯＮ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３
Ⅳ　学校への出前講座　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５

２．これからの取り組み　・・１６
（１）　人材育成　・・１６
Ⅰ　研修におけるダイアログの活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
Ⅱ　庁内「人マネ」の実施　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
（２）　職員採用　・・１６
Ⅰ　職場選びの基準調査　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
Ⅱ　採用試験キャッチコピーの庁内募集　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
Ⅲ　インターンプログラムの作成　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１７

３．今後の展望　・・・１７

４．付記　・・１８

1. これまでの取り組み

2021年度の活動内容

実施月	項目	内容 ・ 成果
4 月	派遣決定	マネ友(令和 2 年度部会参加職員)と、参加に向けてのミーティング
	4/26 第 1 回研究会(オンライン)	【事前課題】あなたの自治体の「人・組織づくりの仕事」を調べる 【テーマ】部会の狙いの共有＆対話に慣れる
5 月	5/25 第 2 回研究会(オンライン)	【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(キーパーソンインタビュー、人事担当との対話等) 【テーマ】組織の課題を考える(現状分析)
6 月	地域で活躍している市民へインタビューを実施	「予測される成り行きの未来」「10 年度の地域なりたい姿」についてインタビュー
7 月	7/27 第 3 回研究会(オンライン)	【事前課題】あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深掘りする 【テーマ】あなたとあなたの自治体の「人・組織づくり」の“ありたい姿”を考える
8 月	8/12 鬼澤幹事長と対話	アクションプランについて市役所にて対話
	8/24 第 4 回研究会(オンライン) 渋谷幹事、中村事務局長と対話	【事前課題】アクションプラン作成 【テーマ】シナリオを考える＋幹事からのフィードバック①
9 月	マネ友(過去の部会参加職員)アンケート実施	継続性の検証
10 月	10/22 第 5 回研究会(オンライン) 加留部幹事、渋谷幹事と対話	【事前課題】これまで考えてきたことをストーリーとしてまとめる 【テーマ】シナリオを考える＋幹事からのフィードバック②
11 月	11/19 第 1 回オフサイトミーティング実施	24 名参加 初開催のため、とにかく楽しくゆるっと開催。
	11/15 東海村人マネ参加者と情報交換会	お互いの研究内容等について対話
12 月	12/10 第 2 回オフサイトミーティング実施	14 名参加 トークテーマ「こんな市役所であってほしい」
	12/23 『SIMULATION2030』体験会実施 講師:青木佑一氏(マニ研事務局次長)	43 名参加(査定役含む)
	12/27 スピンオフオフサイトミーティング実施 (『SIMULATION2030』参加者対象)	7 名参加 体験しての感想や気付き、ひたちなか版作成にあたっての意見を聞いた
1 月	1/13 第 3 回オフサイトミーティング実施	16名参加 トークテーマ「みんなが働きやすい理想の職場とは？」
	1/27･28 第 6 回研究会(オンライン)	【事前課題】首長･派遣元インタビュー、変革のストーリー修正･変更、一年の自身の気づきと学び 【テーマ】一歩前に踏み出す
2 月	2/14 研究成果報告会	北川正恭顧問、中村健事務局長、市長、副市長へ研究成果を報告

（1） ひたちなか市の「人・組織づくり」の現状

Ⅰ ひたちなか市の「人・組織づくり」の方針について

市をとりまく現状と課題を踏まえ、職員の「育成目標」と「育成のための方策」を定めた、職員一人ひとりの資質向上と長期的な視野に立った能力開発に向けて全庁的に取り組む行動計画として、「ひたちなか市人財育成プラン」が策定されており、これに基づき、「人・組織づくり」を行うこととしている。

育成目標

めざす職員像

for HITACHINAKA
～社会の変化を察知し ひたちなか市の未来を創る職員～

1 **HI**gh spirits （元気）
自分の仕事に誇りと自信をもち、お互いを助け合い、職場の雰囲気を高める
身体も心もともに元気な職員

2 **T**rust （誠実・信頼）
高い倫理観と強い使命感、目的・目標を明確にもち、自分にも他人にも誠実で、
公正・公平・透明性をもって仕事を正確・丁寧に行い、市民に信頼される職員

3 **A**ctive **CH**allenge （積極・果敢な挑戦）
改善改革意欲とコスト意識をもって課題に対して果敢に挑戦し、
絶めずに積極的に未来を切り開く職員

4 **I**magination, **N**ew idea and **A**rrangement （創造・新しい発想とその応用）
柔軟な思考と創造力をもち、前例にとらわれず
新しい発想を政策に活かすことのできる、自ら考え自ら創る職員

5 **K**nowledge （知識・理解）
知識や能力の習得に前向きで、時代の変化に敏感であり、
広い視野で施策や業務、市民ニーズを理解し、他者と知識を共有できる職員

6 **A**long with community （地域とともに）
市民の立場で物事を考え、積極的な対話により市民・地域の声を市政に反映する
市民協働を実践する職員

めざす職場像

コミュニケーションにあふれ 活気ある 成長しあう職場

1 快適な職場
一人ひとりの人格や個性が尊重され、相互に助け合う良好な人間関係により
安全な職場環境と心身の健康の維持増進に配慮された働きやすい職場

2 共有する職場
職場の目標・課題について共通の認識をもち、情報を共有しながら計画的に業務に取り組むことができる職場

3 向上する職場
改善に前向きで、提案や意見が自由に言える明るい雰囲気と活気があり、上司が業務を通じて部下を育てる、達成感を感じることができる職場

4 連携する職場
一体感をもって業務に取り組み、協調性や寛容性にあふれ、相手を尊重しながら協力・連携することができる職場

職員に必要な能力 （めざす職員像・職場像を実現するために開発すべき能力）

基本的能力		対応・解決能力	協働・調整能力	マネジメント能力
1 知識・技術・実務能力	4 意 欲	7 改善力	10 折衝・調整力	13 組織運営力
2 役割・課題認識能力	5 意 識	8 判断力	11 対人対応力	14 リーダーシップ
3 情報管理能力	創造・企画能力	9 柔軟性	12 協力・協働性	15 人材育成力
	6 企画・計画能力			

※職位別のめざす職員像についても規定

育成のための方策

① 採用（人財の確保）
「めざす職員」となり得る人材の確保
（育成目標を実現するための出発点）
・人物重視の採用の実施
・人材の確保のための施策の実施

② 研修（人財の開発）
職員の能力を開発する研修の実施
・自主研修：個人の能力の向上
・職場内研修（OJT）：組織力の向上
・職場外研修（OFF-JT）：幅広い知識等の習得

③ 職場運営（人財の活用）
効果的・効率的な職場運営の実施
（めざす職場像の実現）
・管理者（リーダー）の意識と役割の実行
・職場を構成する職員一人ひとりの意識向上

④ 配置（人財の活用）
さまざまな職場での経験による知識の向上
・ジョブ・ローテーションの実施
・複線型人事配置の導入

⑤ 人事評価（人財の評価）
開発すべき能力の把握
・絶対評価による業績評価と能力評価の実施

⑥ 登用・処遇（人財の登用）
職員の主体的な能力開発の促進
・人事評価に基づく昇任や給与上の処遇への反映

（「ひたちなか市人材育成プラン（概要版）」より）

Ⅱ　人事課経験者等インタビュー

「ひたちなか市人財育成プラン」に基づく「人・組織づくり」の現状を把握するため、人事課若しくは人事課の経験がある職員等に、職員採用や人材育成についてインタビューを行った。その中で、特に課題として挙げられたものは下記のとおりである。

インタビューを通して、人事課職員も、机上のプランを現実に落とし込む難しさに悩みながら、日々の業務に取り組んでいる姿が垣間見えた。

①職員採用

人材確保が難しくなってきている。全国的な傾向として、自治体は採用者を「選ぶ側」から「選ばれる側」になってきている。そして、ひたちなか市は、働く場として近隣自治体と比較されたときに、選ばれる状況になっていない。

②人材育成

人事課としては、今の時勢に合った研修を取り入れようとしているものの、研修に対して後ろ向きな意見もあり、効果的な研修の実施には苦慮している。また、人材育成には、ＯＪＴが果たす役割が大きいと捉えているが、ＯＪＴに対する認識に個人差があるため、思うように人材育成が図られていないと感じている。

③人事評価

平成１８年度に人事評定制度を導入してから、現在に至るまで改正が行われておらず、時代の変化に対応したものになっていない。また、評価項目も、役職や職種に関わらず同じものとなっていることもあり、評価基準・評価項目など全面的な見直しが必要である。

④組織・人事配置

ここ数年、正職員の数は増加傾向にあるものの、類似団体比では住民数に対する職員数は少ないことに変わりはなく、その不足を補うために非常勤職員（会計年度任用職員）を多く任用し、その人数は増える一方となっている。市民と関わる業務こそ、市役所職員の基本業務だが、それを非常勤職員に任せている部署もあり、市が目指す「市民協働」を実現する人材の育成に逆行している側面も生じている。

また、普通退職者や休職者等の増加により、育成を見据えた人事配置が難しい実情がある。

（2） 10年後の地域の「成り行きの未来」

１０年後の地域の「ありたい姿」を定めるにあたり、現状から考えられる「成り行きの未来」（＝人口減少や財務の硬直化、職員数の減少や業務の増大など、物事が変化していく状況を何もせず（或いは“やったふり“をして）流れのままに変化する未来）について、併せて検証した。

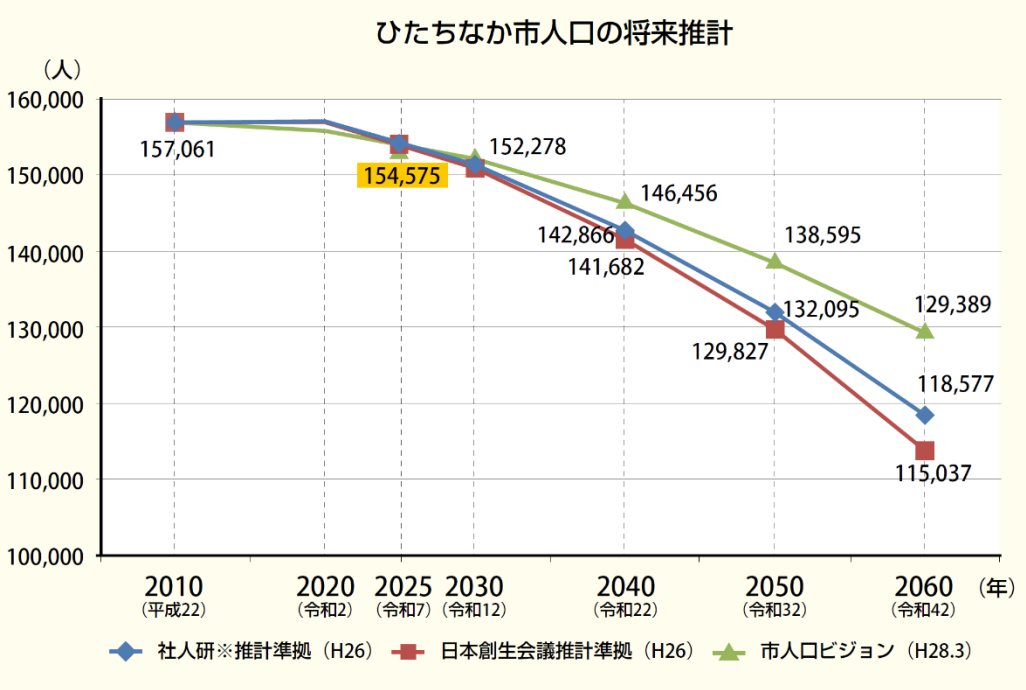
Ⅰ 「成り行きの未来」についての市民インタビュー

地域で活躍する市民や高校生などに、成り行きの未来についてインタビューを行い、次のような意見を得た。

・人口減少、未婚率増加、少子化、高齢者の政治的影響力の増加
・地域内格差の拡大
・経済力が落ち、若者が働く場所がなくなり、学生がひたちなか市に帰ってこない
・少ない人数で、社会を支えなければならず、今の子どもたちの将来は苦しくなる

Ⅱ ひたちなか市第3次総合計画後期基本計画で示されているひたちなか市の現状

① 人口減少･少子高齢化

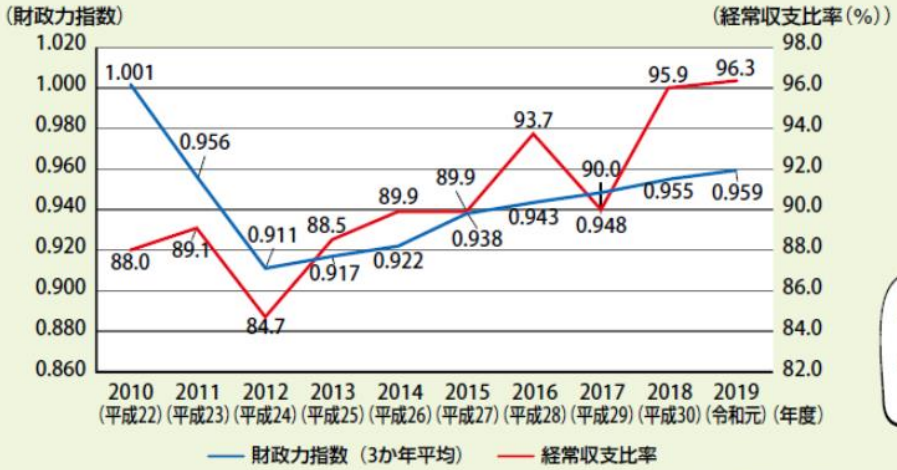


区分		2010年（平成22）	2015年（平成27）	2020年（令和2）	2025年（令和7）	2030年（令和12）	2035年（令和17）	2040年（令和22）	2045年（令和27）	2050年（令和32）	2055年（令和37）	2060年（令和42）
市人口ビジョン（H28・3）	総人口（人）	157,061	156,775	155,957	154,575	152,278	149,582	146,456	142,731	138,595	134,084	129,389
	年少人口比率	15.4%	14.2%	13.1%	12.6%	12.4%	12.7%	13.2%	13.3%	13.2%	13.2%	13.7%
	生産年齢人口比率	64.3%	62.2%	60.8%	60.2%	58.5%	55.5%	51.4%	49.7%	49.3%	50.1%	51.3%
	老年人口比率	20.3%	23.6%	26.1%	27.2%	29.1%	31.8%	35.4%	37.0%	37.5%	36.7%	35.0%
	うち75歳以上比率	8.6%	10.5%	13.2%	15.7%	17.1%	17.5%	18.5%	20.7%	23.9%	24.7%	24.0%

※社人研：国立社会保障・人口問題研究所　各推計における仮定等については第3編　付属資料　参照

●財政力の改善，財政の硬直化

財政力指数は改善傾向にあるものの，経常収支比率は上昇しており，財政の硬直化が懸念されます。



財政力指数は高いほど良く，経常収支比率は低いほど良いとされています。

（出典：決算カード）

※財政力指数：標準的な行政活動に必要な財源の自力での調達力を示します。
※経常収支比率：毎年度固定的に支出される経費が，毎年度安定的に確保される収入に対してどれくらいになっているかを示します。

●上昇傾向にある将来の財政負担

実質公債費比率及び将来負担比率は改善傾向にありましたが，平成27年度以降は学校耐震化事業などの大型公共事業の実施により上昇傾向にあります。

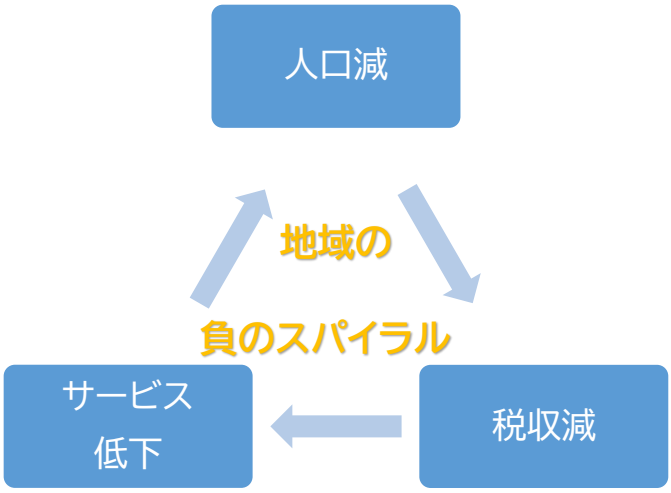
実質公債費比率・将来負担比率ともに上昇傾向にありますが，安定した財政運営を行っています。
実質公債費比率が25%以上で財政健全化団体に，35%以上で財政再生団体となります。
将来負担比率が350%以上で財政健全化団体となります。

（出典：決算カード）

※実質公債費比率：借入金の返済額やこれに準じる額の大きさを指標化し，資金繰りの危険度を示します。
※将来負担比率：地方公共団体の一般会計の借入金（市債）や将来支払っていく可能性のある負担等の現時点での残高の程度を指標化し，将来財政を圧迫する可能性が高いかどうかを示します。

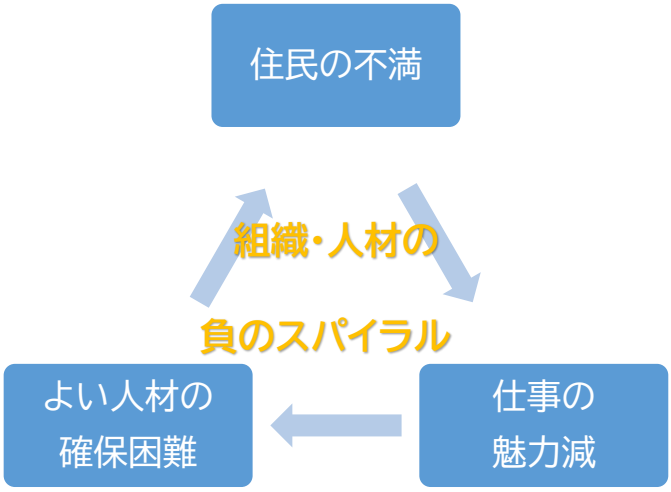
（「ひたちなか市第３次総合計画後期基本計画」より）

Ⅲ　現状から想定される「成り行きの未来」の考察



今までのような行政による**「フルサービス」は不可能**になる。
これからの行政は、**不利益の分配**をしなければならなくなるかもしれない。

地域に負のスパイラルが生じることによって
組織・人材にも負のスパイラルが生じる



残念ながら、現状から想定される「成り行きの未来」は、

地域にとっても、組織・人材にとっても、明るいものではない。

（3） 10年後の地域の「ありたい姿」

Ⅰ 「ありたい姿」についての市民インタビュー

「成り行きの未来」とともに、「ありたい姿」についてもインタビューを行い、次のような意見を得た。

・多様な人が集まり、誰もが人が活躍できる場所
・地域の人材が自らの活動の場をつくっている地域が、さまざまな場所に存在している状態
・女性が社会で自立・活躍し、これからの未来を支える子どもたちが健康でいられる環境
・多様性による地域活力の向上と一人一人の多様なウェルビーイングが共存する都市

Ⅱ 「ありたい姿」の設定

インタビューや「成り行きの未来」検証から、次のような気づきがあり、それらを集約して、私たちが考える１０年後の地域の「ありたい姿」を設定した。

フルサービスは難しい。それでもここに住んで、しあわせと思えるまちへ！

- 地域づくりを、「行政主体・行政主導」ではなく、**“みんな”**（市民や企業、各種団体など）で知恵や技術を出し合って、進めたい。

いきいきと活動し、周囲に元気を与えている人たちは、みんな楽しそう。

- 続けていくポイントは、義務感ではなく**“楽しむ”**こと。楽しみながら、暮らしたい。

職員自身が、市のことを十分に知らないのでは？市と市民が、想いや考えを共有できないのは、職員が市役所の中に閉じこもっているからでは？

- 職員は、市の現状を知る（**“気付く”**）必要がある。そして、市民にも知って（**“気付いて”**）もらう必要がある。そのためにも、職員には市役所の中だけでなく、外の世界との繋がりを**“築いて”**もらいたい。

財政の硬直化、将来の財政負担の上昇、公共施設の老朽化など、将来にわたっての課題がたくさんある。

- 今さえよければいいんじゃない。次の世代も、その次の世代も**“ずっと”**しあわせでいてほしい。

私たちの考える
10年後の地域の「ありたい姿」

みんなで楽しみながら築き（気づき）合う、ずっと住み続けたいまち

（4） 10年後の地域を「ありたい姿」にするために

Ⅰ　市が取り組むこと

① 市職員が市の現状を十分に知っている状態にすること

・やる気にあふれる主体的な職員がたくさんいたとしても、その職員が、市の現状（市の特徴、財政状況、目指すべきビジョンなど）を十分に理解していなければ、間違った判断をしてしまうかもしれない。正しい判断を行うためには、市の現状を十分に知っていることが必須となる。

② 地域に市の現状を知ってもらうこと

・行政と市民では、持っている情報量と種類に大きな差がある。ともにまちづくりを進めていきたいのであれば、まずは相互の情報格差を解消しなければいけない。情報公開することそのものが目的ではなく、相手に知ってもらう、わかってもらうことが目的。

③ 全体最適を見つけ出し、納得感のある事業の取捨選択を行うこと

・今後、事業の取捨選択及び統廃合は避けられないが、市民のくらしは守り抜かなければいけない。これまでのような「あれも、これも」から「あれか、これか」への転換を、地域の納得感を得ながら進めていくことが求められる。

④ みんな（行政や市民、企業、各種団体）がまちづくりをしている状態をつくること

・やらされ感ではなく、みんなを自らやりたい気持ちにさせることが重要。それぞれが活躍できるステージを舞台袖から整える役割が求められる。そのためには、それぞれの得意不得意をよく理解していることが必要になってくる。

Ⅱ　求められる職員像

市が取り組むことを実践するために求められる職員像を次のとおりとした。

- **主体的に学ぶことを楽しめる職員**
- **正しい情報をわかりやすく伝えられる職員**
- **目先のことにとらわれず、市全体を俯瞰してみることのできる職員**
- **自ら地域に出て、みんなと繋がる・みんなを繋げる職員**

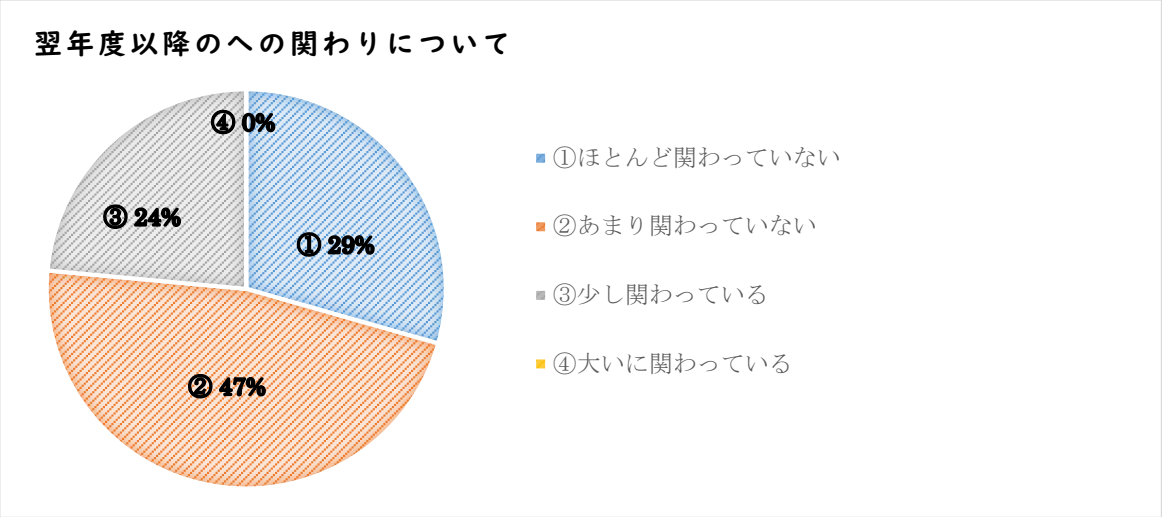
（5）「求められる職員」に近づくためのアクション

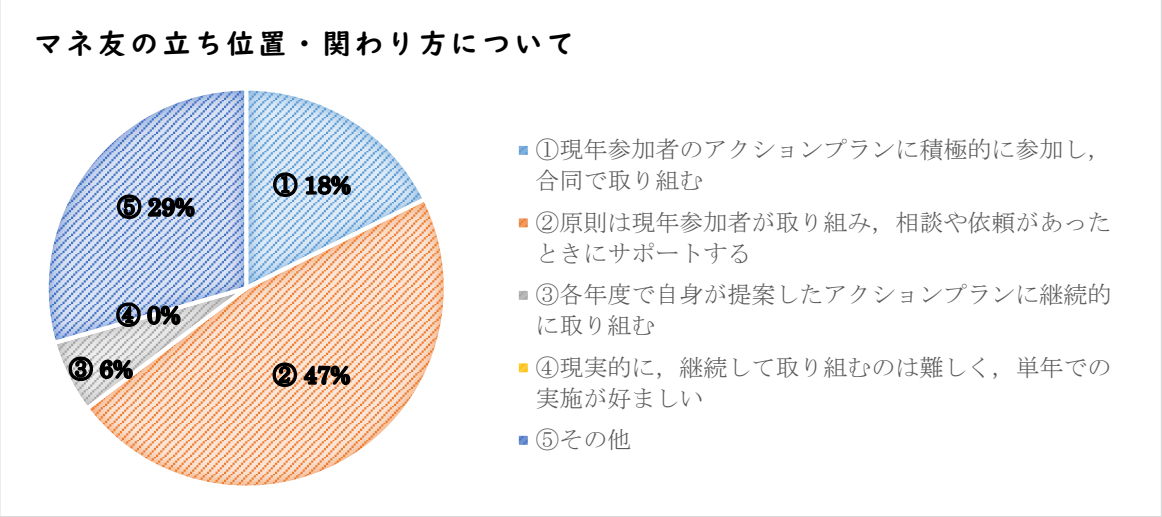
Ⅰ　マネ友アンケート

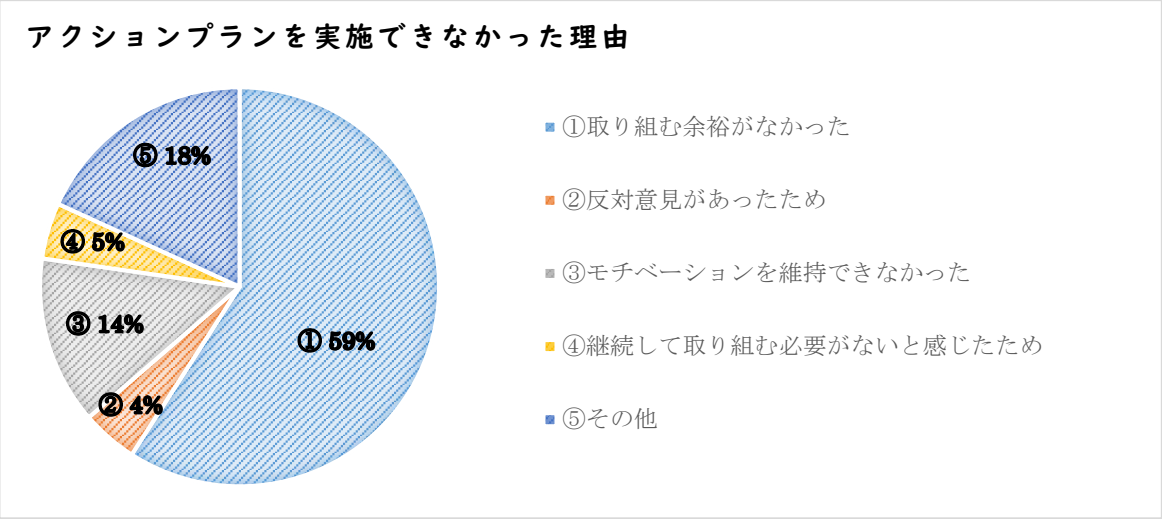
今期で７期目の参加になるが、これまでの人マネ参加者（マネ友）との連携や活動の継続性が課題となっているため、部会への関わり方について、マネ友に対してアンケート調査を行った。

実施概要

実 施 期 間	令和３年９月１６日（木）～９月２７日（月）
周 知 方 法	庁内電子掲示板のアンケート機能及び口頭
回 答 方 法	庁内電子掲示板アンケート機能
回 答 者 数	１７／１８人







気づき

ほとんどのマネ友が、翌年度以降の活動にあまり関われていないが、本当は何かしらの形で関わっていくべき、または、繋がりをつくっていくべきだと考えている。

また、アクションプランを実施できなかった理由については、取り組む余裕がないことやモチベーションを維持できないことが大きな要因となっている。

そのため、これから展開していくアクションプランは、自然と取り組みたくなるものや、自分たちが楽しく取り組めることと、巻き込まれた人も楽しいと思ってもらえるものにすることとした。

Ⅱ　オフサイトミーティング

職場の人間関係が希薄になる中で、いろいろな人と繋がることで元気をもらったり、新しい学びや気づきを得たりして、楽しみながら職場を良くしていくことを目的として、職場や肩書(Site)を離れて（Off)、気楽に真面目な話をする場である「オフサイトミーティング」を企画した。

部会幹事とのセッションの中で、実施・継続していくことが大切というアドバイスをいただいたため、まずはより多く方に参加してもらうことに重点を置き、これまで下記のとおり計４回（内スピンオフ１回）開催した。

この場をきっかけとして、やりたいことを実現できる職員の育成や、組織の実現につなげていきたいと考えている。

第1回　ひたちなかオフサイトミーティング(仮)

日　時　　令和３年１１月１９日（金）１８：００～１９：１５
場　所　　ひたちなか市役所第３分庁舎防災会議室１、２
内　容　　４人１組となって、２０分毎にメンバーを入れ替え（２セッション)、テーマは設定せず、気軽に会話をする。
参加者　　２４名

第1回 オフサイトミーティング設計図

『目的』

1．オフサイトミーティングという手法に慣れる

2．お互いのことを知り、あいさつや日常会話ができる関係づくり

『ゴールイメージ』

「一刻も早く次回をやりたい！」

⬆

「これまで知らなかった仲間の一面を発見できた」

⬆

「いやあ、今日は人の話を真剣に聴いたなぁ」

『グランドルール』

1．今日はみんなが“同級生”　肩書や立場を脱ぎ捨てよう！

2．“みんな”が話せるようにしよう。話す機会は均等に

3．相手の話をじっくり聞こう。そして、たくさん質問しよう

4．この場の話はこの場限りで

第2回 ひたちなかオフサイトミーティング(仮)

日　時　　令和３年１２月１０日（金）１８：００～１９：１０

場　所　　ひたちなか市役所第３分庁舎防災会議室１、２

内　容　　４人１組となって１５分毎にメンバーを入れ替え（３セッション)、下記トークテーマについて、本音で気軽に会話をする。

１回目　最近気になっていること

２回目　こんな市役所であってほしい

３回目　２回目に話しをした内容の意見交換

参加者　　１４名

第3回 スピンオフ オフサイトミーティング(SIMULATION 熊本 2030)

日　時　　令和３年１２月２７日（月）１８：００～１９：００

場　所　　ひたちなか市役所第３分庁舎防災会議室１、２

内　容　　令和３年１２月２３日（木）に実施した SIMULATION 熊本 2030 体験会参加者のアウトプットの場として開催。感想や気づき、ひたちなか版の作成についての意見を語り合った。

参加者　　７名

第4回 ひたちなかオフサイトミーティング(仮)

日　時　　令和４年１月１３日（木）１８：１５～１９：３０

場　所　　ひたちなか市立東石川保育所（３階ホール）

内　容　・４人１組となって１５分毎にメンバーを入れ替え（３セッション)、下記トークテーマについて、本音で気軽に会話をする。会場を保育所とすることで、職種を越えた参加を狙った。トークテーマは、第２回参加者の意見を採用した。

１回目　みんなが働きやすい職場とは？（職場環境について）

２回目　みんなが働きやすい職場とは？（「人」について）

３回目　話し合った「理想の職場」にするために、自分には何ができますか？

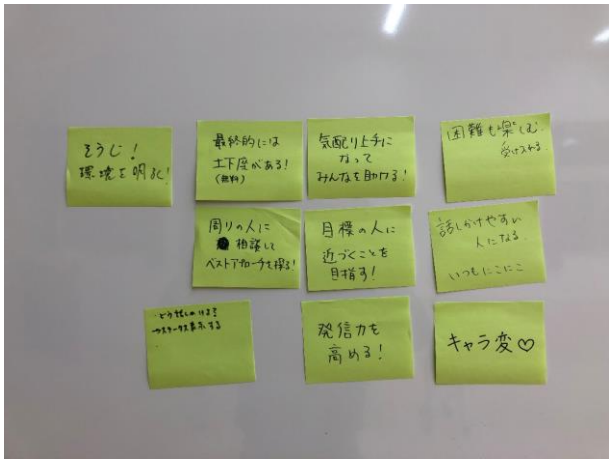
・ミーティング前にアイスブレイク及び市について知ることを狙いとして、ひたち

なかクイズを実施した。

・セッション内で出た意見を付箋に記入しておいてもらい、参加者間で共有した。

・ミーティング後に、新築された東石川保育所の見学会も実施した。

参加者　　１６名



気づき

参加者の意見として、コロナ渦で職場以外の人と繋がれる機会がなく、このような機会がほしかったので、続けてほしいという声が多くあった。

しかし、その中でも、大別すると「いろいろな人と繋がって、気軽におしゃべりする場がよい」という意見と、「テーマを決めた学びや研究の場にしたい」という意見に分かれたため、今後については、気軽におしゃべりをする場、自分のやりたい事をやる「自主研究会」のようなものに枝分かれさせていくなど、参加者の意向を聞きながら有意義なものに発展させていきたい。

Ⅲ SIMULATION

ひたちなか版 SIMULATION を作成し、庁内の研修等に活用することで、何もしないと迫りくる地域にとっても職員にとっても苦しい未来について、“自分ごと”として考えてもらうことや、取捨選択の必要性を知ってもらうこと、それを対話で乗り越えるということを体験してもらう。

また、最終的には地域の方々と一緒に実施することで、地域の方々にもまちづくりを“自分ごと”として捉え、考えてもらうきっかけとする。

まずは、SIMULATION による上記の効果や楽しさを庁内で共有し、ひたちなか版 SIMULATION 作成者を募ることを目標に体験会を企画した。

第1回 全庁体験会(SIMULATION 熊本 2030)

日　時　　令和３年１２月２３日（木）１８：００～１９：３０

場　所　　ひたちなか市役所第３分庁舎防災会議室１・２・３

講　師　　青木　佑一（早稲田大学マニュフェスト研究所　事務局長兼招聘研究員）

内　容　　６人１組の６グループにて SIMULATION 熊本 2030 の体験会を行った。
参加者　　プレーヤー３６名、査定役６名、市長役１名
※庁内電子掲示板にてプレーヤーの募集を行い、査定役は直接依頼した。

課内体験会

日　時　　令和４年１日３１日（月）１５：００～１６：３０
場　所　　ひたちなか市役所防災会議室１
内　容　　上記全庁体験会参加者から自身の所属にて体験会を実施したいとの要望があり、教育委員会指導課内での短縮版の体験会を実施。
参加者　　プレーヤー６名、査定役１名、市長役１名

気づき

体験会参加者の感想として、「取捨選択の必要性がわかった」、「市のことをもっと知りたいと思った」など、さまざまな気づきが得られたとの声が多くあった。

しかし、体験会を通して、SIMULATION のひたちなか版を自分達で作ってみたいという動きを作り上げるまでには至らなかった。

そのため、今後も体験会を継続的に実施していくことで、SIMULATION ひたちなか版づくりの仲間を増やしていきたい。

また、さまざまな自治体でそれぞれの目的等を反映させた、ご当地版の SIMULATION が作成されており、常にアップデートされている状況のため、アンテナを高くし、さまざまな自治体の SIMULATION を体験し（令和４年１月２８日 SIMulationMorioka 2040 に参加)、ひたちなか版作成に活かしていきたい。

Ⅳ 学校への出前講座

SIMULATION を活用した出前講座を行うことにより、これから職業選択や自分のやりたいことを見つけていこうとする若い世代に対して、「まちづくり」に興味を持ってもらうことを目的に実施した。

職業講演会を活用した出前講座

日　時　　令和４年２日１５日（火）１４：４０～１５：３０
場　所　　ひたちなか市立美乃浜学園（義務教育学校）
内　容　　40 分程度で実施できる簡易版の SIMULATION を作成し、市役所の仕事（まちづくり）体験してもらった。
→４名～５名１組の４グループ
参加者　　１７名　７年生（後期課程１年生)

気づき

簡易版の SIMULATION を作成する際に、学生が内容を理解できるか心配していたが、実際には短い時間の中でゲームの趣旨を理解し、議論を重ねている姿を見て驚いた。

また、私たち（市役所職員）には無い視点から物事を考えており、私たちにとっても新たな発見があったと同時に、学生のパワーと楽しくまちづくりを体験してもらえる SIMULATION のかけあわせに発展の可能性を感じた。

今後については、積極的に出前講座を各学校に売り込むなどして、SIMULATION の体験者を増やしていきたい。

2. これからの取り組み

これまで取り組んできた「（５）「求められる職員」に近づくためのアクション」に記したアクションプランを継続実施し、発展させていくとともに、「人材育成」と「職員採用」の視点で、新たな取り組みを提案・実施していく。

（1） 人材育成

Ⅰ 研修におけるダイアログの活用

平成２８年度の部会参加者が、新規採用職員を対象としたダイアログ研修をスタートし、現在も継続して実施しているが、職員全体への対話文化の定着を図るため、より多くの職員に対話を体験をしてもらう場を設ける。具体的には、階層別研修等において、研修の終わりに、必ず対話する時間を設けることを提案したい。

そのような機会を利用して対話に慣れることにより、最終的には、職場の中で日常的にダイアログが行われている状態を目指したい。

Ⅱ 庁内「人マネ」の実施

私たちが部会に参加する中で、“市役所の外に出る”ことの大切さや楽しさ、地域が持っているパワーに気付いたことは、非常に大きな財産となった。そのため、部会に参加せずとも、同様の気づきが得られるように、職員が実際に地域に出ていかなければならないような研修の実施を提案したい。

（2） 職員採用

Ⅰ 職場選びの基準調査

働く場としても選ばれる市役所に変化していくための課題を把握するため、若手職員や公務員を目指している専門学校に通う学生が、何を基準に職場を選んでいるのかをアンケート調査により実施する。

また、採用試験受験者の願書に、「採用情報をどうやって調べたのか」「市の情報を何で見たのか」などの項目を追加し、今後の職員採用広報に活用することを提案したい。

Ⅱ 採用試験キャッチコピーの庁内募集

全庁的に、採用試験が“他人ごと”化されている傾向があるため、採用試験を“自分ごと”として考えてもらうきっかけとして、採用試験のキャッチコピーを全庁で募集し、職員募集に活用することを提案したい。

これにより、全庁をあげて良い人材を確保しようとする機運を高めるとともに、求める職員像をわかりやすく伝え、求人者とのマッチングを図る。

Ⅲ インターンプログラムの作成

現在のインターンプログラムは、市政や市職員として働くことへの理解を促す講義と、各課における業務体験を実施している。インターンの先に職員採用があることを見据え、市役所の仕事の本質に迫る経験をしてもらうことを狙いとしたプログラムに見直していきたい。

3. 今後の展望

今年度の活動としては、とにかく３人でできることから、庁内を盛り上げるようなことをやってみよう、まずは一歩を踏み出そう、ということで活動を進めてきた。しかし、活動しながら研究を進めるうちに、本来は「求められる職員」に近づくための「仕組み」づくりをしなければならないという思いも生まれてきている。

今ある仕組みがうまく機能していない原因は、目の前の仕事に追われるうちに、その都度行わなければならなかった仕組みづくり及び仕組みの見直しが御座なりになったまま積み重なり、今更手が付けられない状態になってしまっていることではないかと考えられる。

とは言え、多くの人が、このままでいいと思っているわけではなく、この場所をもっとよくしたいという思いとその力を持っているはずだとも感じている。

そのため、私たちは、組織全体が“自分ごと”として「人・組織づくり」を促進する「仕組み」づくりについて対話し、みんなで前向きに取り組んでいける組織風土になることを目標に、今後も活動を続けていきたいと思っている。

4. 付記

萩野谷　友子

自分にとっては、この１年は長いようであっという間でした。入庁してからこんなに「人・組織づくり」について考えたことはなく、どんなに考えてももやもやは晴れず、迫りくる研究会の事前課題提出期限に毎回追われ、３人で夜遅くまで頭を悩ませた日々は一度や二度ではありません。それでも、たくさんの方の話を聞き対話を重ねる機会をいただき、それによって、はっとする気付きや新しい視点を得ることができました。苦しかったけれど、得るものも非常に多い１年でした。特に「部会が大切にする４つのキーワード」は、今後も心に留めて仕事をしていきたいと思います。

また、通常業務の中では絶対にお会いすることのない方々と対話ができたことも、非常に大きな経験でした。背中を押してもらうすてきな“ことば”たちに出会えたことも、自分の一歩を踏み出す力となると信じています。

メンバーの２人とは、数えきれないほどの打ち合わせを行いましたが、毎回意見をぶつけ合い、対話し、笑い合いながら、楽しんで研究を進めることができました。３人の中では「楽しむ」、さらには「公務員を楽しむ」がキーワードとなっており、苦しい中にも常に楽しさがあり、よい仲間に巡り合えたことも、この部会に参加したからこそ得られたものだと思います。どうしたら「公務員を楽しむ」を実現できるのか、それを職員全体に広げられるか。３人でまだまだ考え中ですが、この３人ならきっと続けていけるという確信をもって、歩みを止めることなく研究を進めていきたいと思います。

最後になりましたが、業務多忙にもかかわらず、快く研究会参加の背中を押してくれた所属課の皆さま、インタビューやアンケートなどに快く応じていただいた皆さま、様々なご意見や応援をいただいた皆さまに感謝申し上げます。ありがとうございました。

上田　敬祐

「公務員を楽しむ」

これは、１年間取り組んできた僕たちが考える、これからの公務員生活を彩るためのキーワードです。

部会に参加するなかで、いろいろな人と出会い、話をする機会をいただきましたが、そこで印象的だったのは、活躍している人たちは、みんなイキイキとして、楽しそうだったということです。その人たちを突き動かす一番の原動力は、高い義務感や責任感ではなく、自分自身が「楽しむ」ことだと感じたのです。そしてそれは、「自分たちも、もっと楽しんで仕事をしてもいいんじゃないか。」という思いにつながりました。

この１年間、３人でたくさん話し合って、この場所をよくするために、自分たちに何ができるのかを考えてきました。考えをまとめ、具体的なアクションにまでつなげる過程は、思っていた以上に大変でしたが、何度も何度も話し合って、悩みながら、３人で思いを共有してきたからこそ、小さいながらも一歩を踏み出せたような気がしています。

私たちの取り組みで、すべてを変えることはできないかもしれませんが、「楽しむ」気持ちが、

いつか誰かの一歩を踏み出させる力になると信じて、これからも自分たち自身が楽しむことを大事にしながら、取り組みを続けていきたいと思います。

最後になりましたが、自分たちの取り組みに賛同してくれる方や、応援してくれている方がいることも、僕たちが一歩踏み出す勇気を与えてくれました。本当にありがとうございます。

市毛　正人

部会に参加する前の自分に「前程万里」という言葉を贈りたいと思います。

この１年間は、私の役所人生の中で１番長く感じた１年間となりました。毎日夜遅くまで３人で考えていても答えが見つからない、まさに暗中模索の毎日は、正直辛い日々ではありましたが、辛さと比例して「はっ」とする気づきや学びも多くあり、部会に参加しなければ得ることのできなかった財産を得ることができました。

１番の財産は、「変わらないからやらない、面倒くさい」から「何事もやればできる、一歩踏み出そう」というマインドに変化したことです。

何度も行き詰り、壁に突き当たりましたが、最後まであきらめずに対話し続けた結果、全ての壁を乗り越えることができたことや、地域等さまざまなところに出ていったことなど、経験を通して、自然とマインドが変化していきました。

まだまだ道半ばではありますが、１年間でこれだけ多くの財産を得ることができたことから、今後の活動を通して、数えきれないほどの新しい財産を得ることができると信じ、希望に向かって、今後の活動に取り組んでいきたいと思います。

最後に、メンバー２人と集まる時はいつでも楽しい時間を過ごせました。２人がいたからこそ、ここまで頑張れました。また、これからも頑張ることができます。本当にありがとうございました。