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派遣研修共同論文

茨城県石岡市　第４期生

市長公室秘書広聴課　　鈴木　慶子

生活環境部保険年金課　門向　薫

保健福祉部健康増進課　茂木　雅子

目次

1　はじめに 2
(1)　早稲田大学人材マネジメント部会とは 2
(2)　過年度生の取組 2
(3)　今年度の研究テーマ 3
2　2021 年度に仲間と取組んできた活動の概要と経過 4
(1)　研究会への参加 4
(2)　アクションプランの作成 7
(3)　見出した成果 11
(4)　作り出した変化 12
3　2022 年度に向けたアクションプラン 13
(1)　DX：新システム導入を受け入れられる職員 13
(2)　対話：新しく自主研を立ち上げる／気軽に話せる場所づくり 16
付記 19

1　はじめに

(1)　早稲田大学人材マネジメント部会とは

2000 年の地方分権一括法の施行により中央集権から地方分権の時代となり、各自治体がそれぞれ考え、自分たちで地域を作っていく時代となった。マニフェストを掲げ地域経営ができる首長が選ばれても、政策を実現するのは自治体職員であり、職員や組織が「生活者起点」に立って地域経営を作る力を持たなければならない。早稲田大学人材マネジメント部会は、そのための「人材・組織」を創る問題意識が起点となり 2006 年に創設された。人口減少の中でよい地域をつくるため自治体職員として何ができるか、そのための人材・組織作りを目指す実践型研究を続けており、自治体ごとに 3 人 1 チームで参加し、組織変革に向けて 1 年間取り組んでいる。

部会では以下の 4 つのキーワードを大切にしている。

・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

第 1 回研究会資料より

これらのキーワードを踏まえ、所属組織の変革を担う視点、経営層目線での変革シナリオ、それぞれに求められるリーダーシップなどの領域において、地域の幸せと発展に貢献し続けるための組織についての研究をしている。

2021 年度で 16 年目となるこの部会に、私たちは石岡市で第 4 期生として参加した。

(2)　過年度生の取組

第 1 期生は、「各部署との情報連携強化」、「新しいアイデアを取り込む環境」、「個人の適性を重視したスペシャリスト、ゼネラリストの育成」をありたい姿として考え、①「部局と対話し隊」、②「業務減らし隊」、③「職員能力登録し隊・プロフェッショナル養成し隊」の 3 つのアクションを掲げた。

第 2 期生は、茨城自主勉強会の開催などを経て、1 年後のありたい姿を実現させるために、職員のネットワーキングづくりとして庁内報の発行と SDGs 地方創生カードなどを用いた勉強会開催などのシナリオを作成した。

第 3 期生は「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える」という全体テーマのもと、職員アンケート等を実施しながら、あるべき姿の実現に向け、8 分類 50 のアクションプランを掲げた。

(3)　今年度の研究テーマ

今年度は部会全体のテーマが次のとおり設定された。

今年度の研究テーマ “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～ 事実や自治体組織の内外で緊急事態になって気づく「人がいない」という事実。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、さらには住民との関係性に至るまで、「今ここに、こういう人がいてくれたらいいのに…」「こんなことならあの時にしておけばよかった」など感じることはないでしょうか。また、かつては普通に当たり前に問題なく進んでいたことが、気付いたら“いつの間にか”そうでない状況に陥っている背景には何があるのでしょうか。 今年度は、あなた自身が人材マネジメント最前線の“当事者”となる前に、平時の今から我々自身と組織内外の「人とその関係性の力」を高めていく意味と価値を理解し、「生活者起点に立った“地域のための人・組織作り”」への先手を打つ一歩を踏み出すことを目指したいと考えています。

人口オーナス期に差し掛かっている今日、組織の緊急事態の当事者となる前に、平時の今から地域のための人・組織作りへの一歩を踏み出すために、我々は１年間の研究を進めた。

2　2021 年度に仲間と取組んできた活動の概要と経過

(1)　研究会への参加

1 年間を通じて、6 回の研究会と 2 回の自主勉強会に参加した。
各活動の概要は以下のとおり。

キックオフミーティング（令和 3 年 4 月 19 日）	
内容	第 1 期から第 3 期のマネ友の有志が集まり、人マネ部会の概要や研究成果の説明、今後のアドバイスなどをいただいた。

第 1 回研究会（令和 3 年 4 月 26 日）　部会の狙いの共有＆対話に慣れる	
内容	部会の概要や狙い、今年度のテーマなどについてのオリエンテーションを行った。 地域経営をしていく上で、今とこれからの地域について夢として語り合えるか。 全ての事務事業は地域のためであり、住民のため。 1 人では組織の課題にならない。他の人はどう考えているか、どうありたいか、現状はどうなのか、対話してみないとわからない。 ・事前課題の振り返り（課題の取組からの気づきや自分の考えの共有、より深めたいことについての共有） ・人と組織の現状（組織の自慢と不満、10 年後のための人・組織作りはどうするべきか）
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 ・自治体で年間どのようなことに取り組んでいるのかを知る ・関係する計画、制度、仕組みを洗い出す ・今どきの旬のテーマを知っておく
課題への取組	キックオフミーティングで話題に上がった人材育成基本方針を始めとする人事関連制度や、イクボス宣言、行財政改革大綱、職員提案制度、女性活躍等に関する制度について情報収集を行った。

第 2 回研究会（令和 3 年 5 月 25 日）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	
内容	正解のない社会を生きていくなかで、大事なのは「解く」ことより「問う」こと。 「何のため」に問うのか、「誰」に問うのか、「何」を問うのか ・事前課題に取り組んだ感想と気付き ・現状把握レベルの自己評価とその改善点 ・10 年後の生活者（住民）のための人・組織作りを深堀りする『問い』

	・自分自身の『地域のための人・組織づくり』へのモチベーションレベルの自己評価とその背景を探る
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 ・職員がどんな「不満」を持っているのか ・どうしてほしいという希望を持っているのか
課題への取組	現状を把握するため、職員に組織課題について聞いた（ソフト） R3.4.26 秘書広聴課課長補佐、収納対策課係長（労働組合書記長）、総務課課長補佐へインタビュー R3.5.13 市民課係長（女性）へインタビュー 石岡市の人・組織づくりの背景を探るため、過去からの制度改革の動きを調査（ハード）

第 3 回研究会（令和 3 年 7 月 27 日）あなたの自治体の「人・組織づくり」の“ありたい姿”を考える	
内容	動画視聴「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』」 北川顧問【三重県での実践】、白井副市長【佐賀県庁の変革と成果】、出馬部会長【人材マネジメントとは】 ・事前課題の感想と気付き ・人・組織の成長段階の現在の立ち位置、成長サイクルが回っているか ・私たちのこれからの存在意義は何か ・ありたい姿を改めて描く、10 年後も必要とされるために職員としてどうあるべきか ・自治体の優先的打ち手、アイデアを出し合う
事前課題	あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深堀りする ・10 年後の地域のありたい姿と予測される成り行きの未来 ・地域のありたい姿の実現に向けて自治体が戦略的に取りくんでいくことを実現するための人事のあり方
取組	石岡市の活動「現状を深堀りするため経営層および市民にインタビュー」 R3.6.3　総務部長・次長、総務課長へインタビュー R3.7.1　副市長へインタビュー R3.7.6　NPO 法人まちづくり市民会議理事長　白井育夫さんにインタビュー R3.7.7　財務部長、財政課長、市長公室長・次長、秘書広聴課長、行革推進課長、高校生へインタビュー R3.7.8　財務部次長、政策企画課長へインタビュー

第 4 回研究会（令和 3 年 8 月 23 日）シナリオを考える	
内容	中道幹事、中村幹事からの個別フィードバック、射水市・甲府市とともに鬼澤幹事長からのフィードバック
事前課題	アクションプランの作成
課題への	これまでの活動を通して感じた市の課題に対して取り組む解決策について 3 人で対話

取組	を重ね、『DX』『対話』の二本柱でアクションプランを作成

職員提案	**「スムーズな引継ぎで人事異動のマイナスイメージを軽減」のテーマで提案**
内容	「スムーズな引継ぎで人事異動のマイナスイメージを軽減」 人マネの活動を通して、見えてきた組織の課題について解決策のひとつとして、人事異動に関する対策を、様々な角度から計 5 つ提案。行政改革推進委員会にて、各部長の前でプレゼンを行い、一部採用となった。努力賞受賞。 （R3.8.3 提案書提出、R3.9.30 職員提案プレゼン、R3.11.29 表彰式）

人マネ茨城会@龍ヶ崎市への参加（令和 3 年 10 月 16 日）	
内容	参加市町村：龍ヶ崎市、古河市、石岡市、つくば市 参加市町村のアクションプランの共有、鬼澤幹事長、出馬部会長からのフィードバック まちをどうしたいか、市民とどのように作っていくかという視点を庁内全体で。 DX による事業の再整理で抵抗力が生まれる。ここを進めていくために対話が必要。

第 5 回（令和 3 年 10 月 21 日）自分の自治体の『地域のための人・組織づくり』のアクションプランを動かす術を考える	
内容	幹事（中道幹事、堀田幹事、鬼澤幹事長）との対話を通してアクションプランの進め方を考える
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
課題への取組	ありたい姿からアクションプランまでのストーリーについて 3 人で対話を重ねた R3.10.11　政策企画課総合計画担当者とランチミーティング ・次期総合計画（R4～13）の目指すべき市の姿と概ね一致していることを確認 R3.10.16 人マネ茨城会@龍ヶ崎市への参加

第 6 回（令和 4 年 1 月 27 日・28 日）「自分と自分の自治体のこれからの『人事』に向けて一歩踏み出す」1 年間の振り返り、まとめ	
内容	鬼丸昌也さん講演 ・首長/派遣元コメントを取ってみて感じたこと ・「1 年の振り返り」 ・鬼丸さんの講演を聞いて ・厚木市、東海村、藤枝市の発表の感想の共有＆自分たちの活動にどう生かすか ・幹事セッション ・顧問最終講義と部会長年度総括の振り返り
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、感想などをインタビューして、その結果をシートに記述

	・第 5 回研究会での個別フィードバックを受けて修正・変更した内容をシートに明記 ・「今年一年の自分自身の気づきと学び」を各自記述
取組	市長、副市長、総務部部長、次長、総務課課長へ 1 年間の活動報告。第 5 回での幹事からのフィードバックを受け、3 人で対話を重ねアクションプランをブラッシュアップ R3.12.10　市長・副市長へ活動報告 R3.12.14　総務部部長、次長、総務課課長へ活動報告

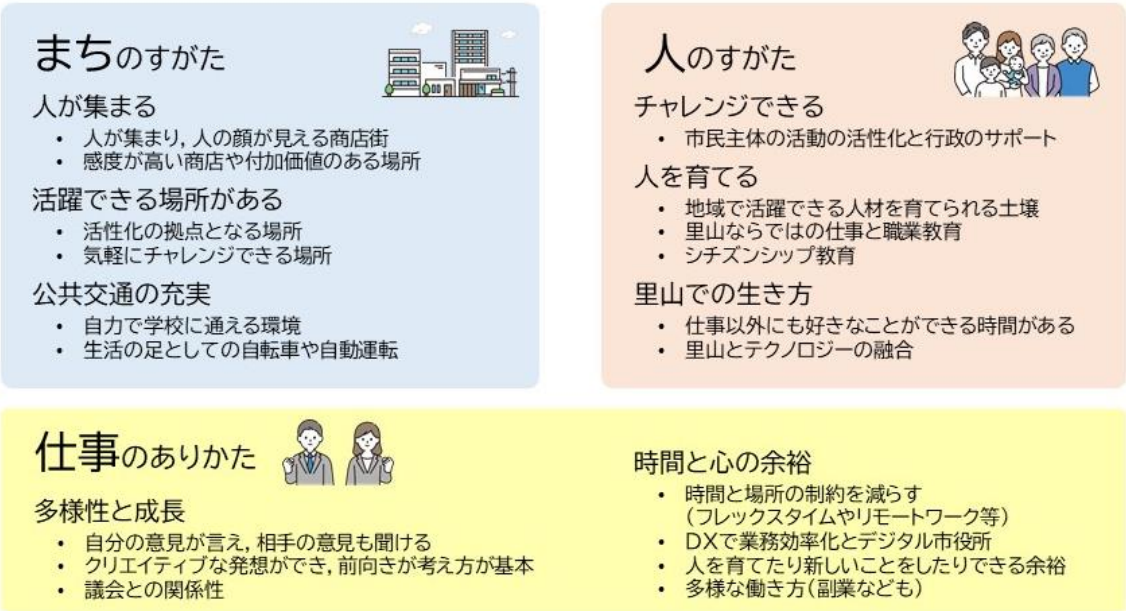
(2)　アクションプランの作成

部会が大切にする 4 つのキーワード「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」は、研究会の最初から提示されていたが、1 年間の研究と対話を重ねることで、4 つのキーワードの真に意味するところを気付いていき、以下のようなアクションプランを作成した。

■　立ち位置を変える－生活者起点、人づくりを行う立場で考える－

アクションプランの作成にあたり、まず 10 年後の地域のありたい地域の姿を考えた。事前課題等でのインタビュー内容等をもとにありたい姿を考えたが、はじめはありたい市役所庁内の姿になっていたが、第 5 回研究会での鬼澤幹事長からの助言をもとに、10 年後の明日、この地域で暮らす一人の市民として私たちはどのように暮らしていたいかを具体的に想像し、それを 3 人で共有し、10 年後の地域のありたい姿を考えた。

10 年後の地域のありたい姿

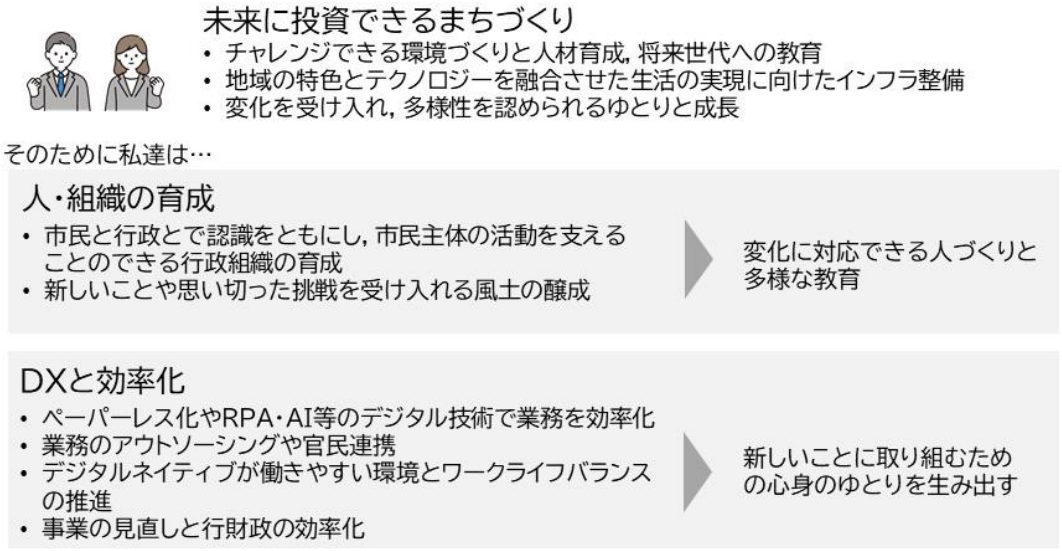


■　価値前提で考える　―ありたい姿から今へ、バックキャスティングで考える－

10 年後の地域のありたい姿を実現するため、今、自治体として果たすべき役割（戦略的な取り組み）

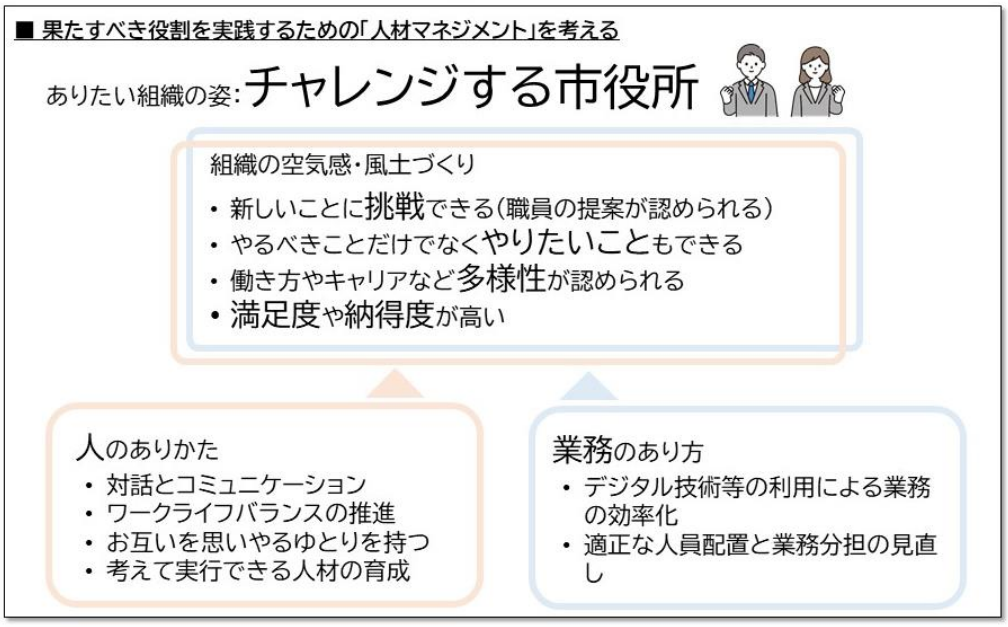
として、「未来に投資できるまちづくり」を掲げ、そのために「人・組織の育成」と「DX と効率化」という 2 つの分野での取り組みが必要と考えた。

これからの自治体の果たすべき役割（戦略的な取り組み）



自治体として果たすべき役割を実践するため、私たちがありたい組織の姿として、行財政改革大綱でも掲げられている「チャレンジする市役所」を目標とした。そして、私たちが目指すチャレンジする市役所としての組織の空気感・風土づくりを実現するために「人のありかた」、「業務のありかた」という 2 つの分野でそれぞれ取り組みが必要と考えた。

人・組織のあるべき姿



■ドミナントロジックを転換する－過去や前例に過度にとらわれず、誤った「思い込み」を捨て、今からできる先手を打つ－

私たちがアクションプランで掲げている DX や対話による変革を進めていくため、推進力と抵抗力をそれぞれ想定し、推進力をどのように活かし、抵抗力へはどのように対策をするかを考えた。

6. 推進力を活かし，抵抗力への対策を考える（フォースフィールド分析） 自治体名：茨城県石岡市

■変革を進める推進力は何か，それをどう活かすか

情報政策課
- 専門知識や技術面で予算査定の後押しも
- 庁内のIT化の動向や近隣自治体の先進事例などを基に，より先を見据えた意向の調査
- 情報推進リーダーの活用促進により，庁内全体でITに関する知識のある職員を増やす
- IT研修の開催（情報推進リーダー向け→係長級以下の全職員向け）

DXに理解のある幹部職員等
- 先行事例でもトップダウンで一気に進められた事例があるので，力をお借りして庁内全体で進める雰囲気を作る

行革推進課
- 見本となるような職員の発信で，自分にもできるかもと思ってもらう雰囲気づくり
- 職員提案の活性化

自主研等の横や斜めのつながり
- 変化を恐れない雰囲気づくり
- みんなでスキルアップしていく安心感

総務課
- 自主研活動のオフィシャル化
- 対話や雰囲気づくり，ファシリテーション技術に関する研修

今現在，職場環境に問題意識を持っている職員
- 一人だけではないということを知ってもらい，一歩踏み出す仲間になってもらう
- 一人の100歩より，100人の1歩！

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　10

6. 推進力を活かし，抵抗力への対策を考える（フォースフィールド分析） 自治体名：茨城県石岡市

■予想される抵抗力は，どこ，誰，どんなことが考えられるか。それに対する対策をどう考えているか。

予算がない
- コストを抑えるための工夫（実証実験等）
- コストに見合った効果があることを数値として示す
- 予算を使わずとも実行できるものから始めてみる

変化が苦手な人
- 自分たちにも利益があることをわかってもらうための工夫
- 対話や雰囲気づくりのための研修
- 得意な職員と苦手な職員で取り組む内容を変える
  （苦手意識のある職員にはスモールステップで進められるような仕組みを考える）

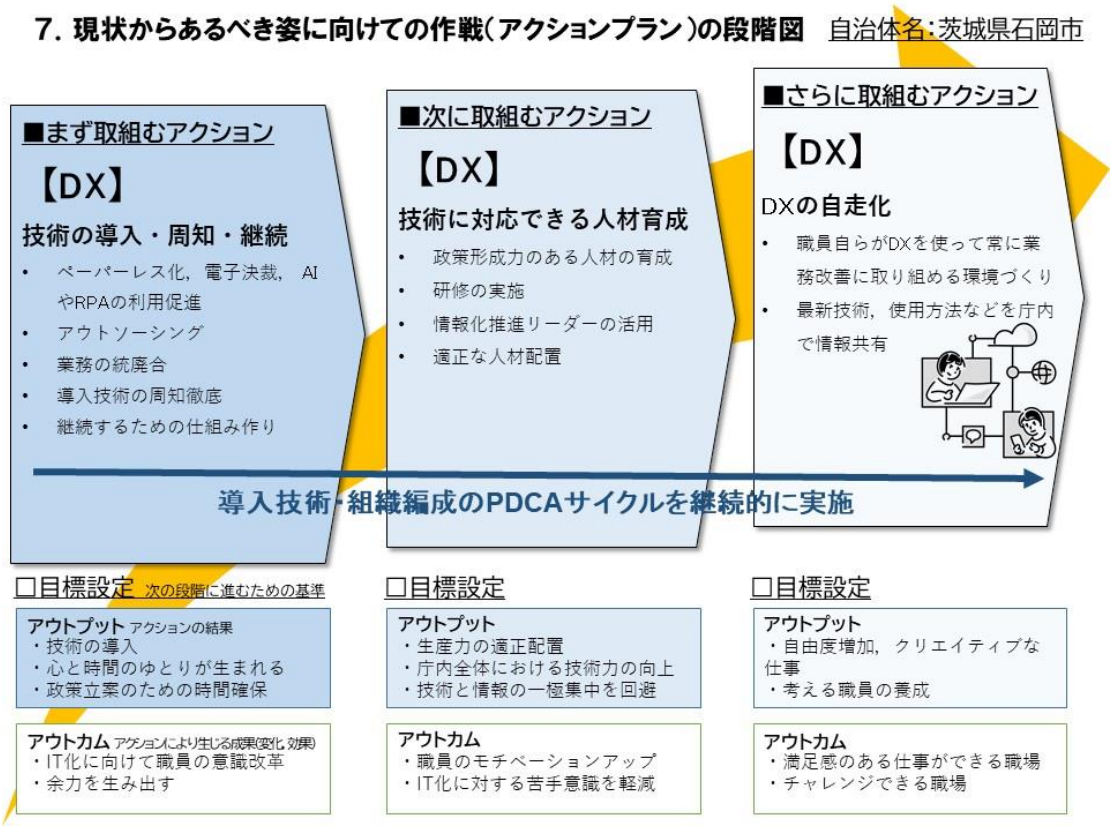
デジタルが苦手な人
- 情報化推進リーダーを育成し，課内で気軽に質問できる環境を作る
- 研修の実施

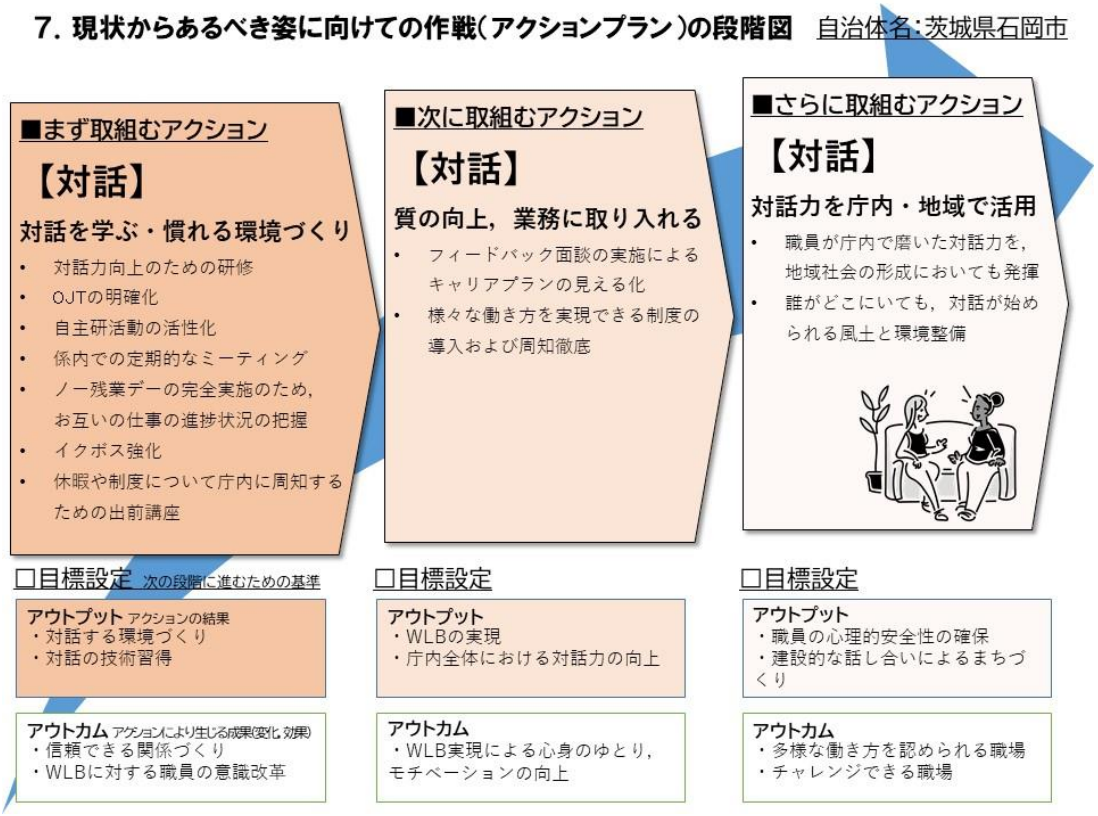
自分には関係ないと思っている人（意識高い系が…ってなっちゃう人）
- メリットがあることをわかってもらう
- 一職員でも，動くとなにかが変わることがあるということを実感してもらう機会の創出（職員提案など）
- 自分ゴトにしてもらうための工夫
- 動いている人（いわゆる意識高い系）が，実はそんなに遠いひとでもない（むしろ仲間である）ことを知ってもらえる機会の創出
- 悩みを共有できる場（対話の場）をつくる

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　11

■一人称で捉え、語る－何事も自分事として考える－

現状からあるべき姿に向けて、自分たちがこれから作戦として「DX」と「対話」の２つのアクションプランを考えた。





(3)　見出した成果

3 人の絆・結束・チームワーク

この研修は、それぞれの担当業務を超えて、組織や人材マネジメント、そしてまちの未来について考える機会となった。私たちは、同年代ではあるが、部署が違えば、プライベートの状況も異なる女性職員である。そんな 3 人だからこそ、ざっくばらんに三者三様の角度から意見を出し合い、対話を重ねることで、一人では、たどり着けなかったところまで考えを深めることができたと感じている。

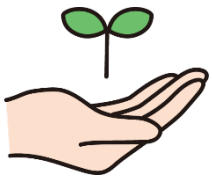
アクションプランについても、一人では一歩踏み出すことをためらってしまうかもしれないが、一年間夜中まで対話を重ね、苦楽を共にした信頼できる仲間と一緒ならば、できる気がする。部会に参加する中で、戦国武将である毛利元就の 3 本の矢の話をしばしば思い出すことがあった。この部会を通して、同じ志を持つ仲間を作ることの大切さを学んだ。3 人 1 グループで参加する形式になっているのは、そういった意図もあるのかもしれない。

立場の違う人との対話の重要性

また、普段なかなか聞くことのできない経営層や管理職、市民の方々と 10 年後の石岡市のありたい姿について対話ができたことも、役所人生において貴重な体験となった。様々な立場の人と対話するという経験を経たことで、立場を変えて考えることができるようになったと思う。

前向きな気持ち・希望

この 1 年で、部署を超えて同年代の仲間とそれぞれが抱える課題について対話することの意義を実感できた。この学びや体験を、一人でも多くの悩める若手職員や女性職員に伝えたい。実感してもらいたい。そして、自治体職員として、夢と希望を持って仕事をしてもらいたい。同じ部署の先輩や、上司の意見が＝（イコール）市役所の意見ではないということに気付いてもらいたい。一人の力は、微力だが無力ではない。誰かのせいにせず、誰かが動くのを待つのではなく、自分が行動しなきゃ始まらない。なにかを変えるのは「誰か」じゃなく、いつも「自分」。そのことをこの部会で教えてもらった。課題にぶつかったとき「自分ならどうする？」という問いを常に自分に問い続けていきたい。



市役所人生を続けていくにあたって大事なもの

今はまだ、具体的な成果物はない。しかし、目に見えない成果物として、私たち 3 人の心に灯った炎（光）とでもいえるだろうか、石岡市役所を、石岡市を、もっと良くしたい、良くできるのだという気持ちを持てたことが、私たち 3 人の一番の成果物であると思っている。

そして、この気持ちを今後、自分たちの内に秘めておくのではなく、アクションプランの実現を通して、具体的な形にしていければと思う。

(4)　作り出した変化

職員提案が一部採用される

令和 3 年度上半期の職員提案において、3 人で共同の提案を提出した。人マネの課題で行った職員へのインタビューや、日頃の職員同士の対話などにより感じていた、年度末の異動に伴う職員の心身的ストレス。それを少しでも軽減させ、起こりうる 3 つの課題に対する解決策を 5 つ提案した。

【市民サービスの低下への解決策】
① いつでも引き継げる環境づくり（一部採用）
② 研修で担当業務のマニュアルを作ってしまおう
【ワークライフバランスの崩壊への解決策】
③ 引き継ぎ期間をもっと長く
④ 発令通知書をペーパーレスに
【モチベーションの低下への解決策】
⑤ 申請なしで人事評価をオープンに

これらについて、全部長級職員に向けて、プレゼンを行った。結果として、保健福祉部では、さっそく今年度から、部長からのトップダウンにより、内示が発表される 3 月中旬までに、全職員が上司へ担当事務の引継ぎを実施している。すでに某管理職からは「今まで把握できていなかった業務についても把握することができてよかった」といったポジティブな意見をいただいている。具体的な成果については、新年度になってから、保健福祉部の職員に調査したい。

【職員提案について】

市職員の行政事務に関する創意工夫を奨励し、勤務意欲の高揚・事務改善・能率向上を図り、もって住民サービスの向上に資することを目的として、行革推進課が実施している。

努力賞を受賞

今年度上期では 29 件の応募があった中で、次長級・部長級職員による審議により、努力賞を受賞することができた。

また、市長からは「提案者本人のプレゼンを拝見し、市職員としての強い思いを直接聞くことができた。ぜひこれからも日々改善する意識を持ち、まずは実践すること・その内容を分析すること・それらを具体的な課題解決手法につなげ、市民サービス向上の実現を念頭に業務に取り組んでほしい」とご講評をいただいた。

３　2022 年度に向けたアクションプラン

さて、今までの活動を踏まえて作成したアクションプランですが、次年度、具体的にどのような取り組みをしていくのか。第６回研究会で提出したアクションプランを基本として、“DX”と“対話”それぞれのテーマで自分達として取組むシナリオを考える。

(1)　DX：新システム導入を受け入れられる職員づくり

石岡市の現状

石岡市では令和４年３月７日から電子決裁システムを導入。これまでは紙出力した決裁を回覧し、押印していたが、今後は電子決裁が主となり、文書管理もシステム化される。
システム導入により、次のような効果が見込まれている。
・起案の際に紙出力をする手間がなくなる
・決裁の状況確認が簡単にできるようになる
・文書管理が紙からデータに変わることで、管理・検索が容易になる

システムが導入されることで業務改善につながると予想されているが、庁内では不安を感じる声が多く聞かれている（R4.2 月現在）。
主な意見は以下のとおりである。
・システムを使うこと自体に抵抗感がある（手書き＜ワード＜システムの順に使用者側のスキル習得が必要となるため、文書作成をするハードルが高くなる）
・既存の事務処理を新しいシステムが導入されることでどのように変更したら良いかの見通しが立たず、不安に感じている
・新しいことを覚えることが負担、面倒くさい、間違えそうで怖い
一方、少ないながらポジティブな意見もあった。
・システム導入により便利になる
・数か月使用すれば自然と慣れる

１年後のありたい姿

職員が抵抗感なく電子決裁システムを使いこなせており、システムが導入されたことで「便利になった」「業務が効率化された」と感じられている状態。

◎ポイント

新規にシステムを導入されたことにポジティブな感情を持てる職員が増えていること。今後 DX が進められる中で、推進力となる（同時に抵抗力が減る）。

自分たちのアクションプラン

現状から１年後のありたい姿に向けて、自分たちが取り組むことができるアクションプランを考える。

① システムの使い方がわからないという不安感を減らす

② 自主勉強会を開く

③ システムが導入されたことでの効果を振り返り、効率化を実感する

アクションプラン①　システムの使い方がわからないという不安感を減らす

新しいシステムを導入するとなった際に、職員が最初に感じるのは「不安」ではないか。実際に当市でシステム導入に向けて準備をしている今、職員間では次のような声が聞こえてくる。

「新しい操作や使い方を覚えられるか不安。」

「今までの仕事の方法から大きく変わってしまうような気がして不安。」

「新規システムになれるまでにどれくらい時間がかかるかわからない。」

「“システム”自体に苦手意識がある。」

「現状でも業務を進められているのになぜ新しいことを覚えなくてはいけないのか。」

このような声があがる大きな原因として、新規システム導入により自分の仕事が具体的にどのくらい変化するのかわからない状態であること、今までにシステム導入があった際に非常に苦労した経験がある（もしくは新規システム導入が初めてであり、周りから大変だと聞かされている）の２点が考えられる。

不安だという意見が多く聞かれる中で、システム導入に向けてポジティブな意見もいくつかあった。

「システム導入により新しい機能が増えることで便利になる。」

「最初は大変だが、数か月も使用すれば慣れるだろう。」

こういった意見の方は、前者とは異なり新しいことを受け入れることに前向きな姿勢である。

この状態は、アクションに対する推進力と抵抗力が浮き彫りになっている状態であり、この機会に抵抗力の人を減らすことで、今回の新規システム導入だけでなく、今後の新規システム（制度・技術ともに）を導入する際の推進力・抵抗力にも影響すると考えている。

そこで、すでに原因がわかっている不安を取り除くアクションを考えることとする。それは「システム導入で自分の仕事がどう変わるかを知る」ためのアクションである。

「わからない」という状態は非常に不安を感じる。システムが導入されるにあたり、基本的なルールや操作方法については全職員向けに研修や資料提供が行われる。しかし、実際に自分が今やっている業務にシステムがどのように関わってくるかについては、研修では教えてもらえない。そこの不安を減らすには、職員自らが事前準備の方法を考え、取り組むしかないのではないか。

◎職員が個人でやると良いのではないかと思うこと

・自分が担当している業務について、処理工程を改めて把握し、システムがどのように関わってくるかを検証し、導入案を考える。

〈例：電子決裁システム〉

担当業務として定例的に起案している決裁を洗い出す。

→それぞれの決裁について、決裁ルート、添付資料等を確認し電子決裁にする方法を考える

（同時にシステムの操作方法なども復習することになる）

→システム導入後、考えておいた電子決裁の起案方法を実践する

→その時点で問題点が見つかった場合は、上司・同僚・システム導入担当課等に相談する

◎係内でやると良いのではないかと思うこと

・自分の業務についての検証・導入案の作成をしながら、他の係員に意見を聞いてみる。

- システムに詳しい人を知る。今後相談したり、一緒に考えたりしてくれる人が分かることで心理的安全性が高まる。
- システムが苦手な人を知る。一人で考えるのが難しそうであれば、一緒に考える。自分の担当業務だけがうまくいっても、組織全体がうまくいっていなければ意味がない。
- 上司と自分の考え方の方向性が一致しているか確認する。始動してから不一致が判明すると修正に大きく時間が取られてしまう。（今までよりも処理時間がかかるようになると、システム導入へのマイナスイメージを持ってしまう。）
- 係内で新規システムについてある程度の共通認識を持っていることで不安が軽減される。

自分の役職・立場によっては、これ以上のアクションが求められると思うが、今回は主幹・主任級の職員としての立場で考える。また、場合によってはシステム導入の準備時間の確保が難しい上司のフォローも必要になってくる。特にシステムなどの新しいツールを導入する場合には、若手職員の方が事前準備や操作の習得が容易であり、ベテラン職員の方が既存のやり方での経験が長いため慣れるのに時間がかかるということは大いにあり得る。経験年数に関わらず、お互いにフォローし合いながら新規システムを受け入れる環境を作ることは非常に重要である。

アクションプラン②　自主勉強会を開いてみる

自分のできることをそれぞれの部署で実行してみて日数が経つと、最初は見えなかった様々な意見が出てくると思われる。自分のやり方や課・係内のやり方がある程度決まってきたあたりで、自分以外の人がどのようにシステムを使っているかを知る機会をつくることで、さらなる業務効率化や他部署がどのように事務処理をしているかを知る機会になる。

◎実際のアクション

時期：システム導入後、勉強会開催の機運が高まったころ
参加者：参加希望者（自主研など）

アクションプラン③　システム導入の効果を振り返り効率化を実感する

　システム導入後、軌道に乗ってくるとシステムがある状態が普通になる。このタイミングで業務効率化の効果を実感することで、今後同じように新規システム導入するときの不安感を軽減することにつながる。

◎自分の担当業務で振り返る

・システム導入前後の違いを振り返る。ついでにさらに効率化できることはないか見直す。
→システム導入を活用して効率化することが自分でもできたことを実感する
→効率化について考える癖ができる

◎他の職員との対話で良かったことを口に出す

・対話を通して再確認できることは多くある。良かったこと、時には悪かったこと、うまくいってないことを口に出して対話することは大切。

(2)　対話：新しく自主研を立ち上げる／気軽に話せる場所づくり

現状

石岡市役所の職場環境として、対話が行われているのだろうか。業務上必要な会話だけになっている、話すことは雑談ばかり、相談したくてもしにくいなど、対話がうまくいっていないと感じることはないだろうか。
・自分の仕事について相談できる人はいるか（自分の部署または他の部署）
・話しかけやすい雰囲気が常にあるか
・傾聴する姿勢があるか

１年後のありたい姿

職員同士が業務や働き方について気軽に話したり相談したりできる場があること。自分の仕事に納得感

を持って働けること。
市役所の仕事は多岐にわたっており、異動も多い。職場においてよい人間関係を築くことは組織が円滑に運営されることにつながる。また対話が行われ、課題に対して組織で取り組むことができるチームは問題解決力も高く、個人で業務遂行している場合に比べ職員個人への負担も少なくなる。

自分たちのアクションプラン

今年度の人マネ参加を通して「対話」の重要性を改めて強く感じた。市の経営層や市民の方へのインタビューはもちろんのこと、人マネ参加者 3 名で対話する時間を多く取れたことが非常に有意義であったと感じている。課題について考える以外にも、3 人がまったく異なる部署で働いており、働き方やキャリアについてもそれぞれの事情がある中で、ざっくばらんに意見交換をすることで、自分のモチベーション向上につながったり、他部署の状況を知ることができたり、研究以外の部分でもプラスの効果が大きかった。

そこで、次年度以降もこのような場を継続し、さらに仲間の輪を広げるためのアクションプランをたてることとする。1 年後には他部署にいるが気軽に話せる同僚が増えている、職員が仕事や悩みを一人で抱え込まない環境がある職場になっていることを目標とする。

アクションプラン　職員で対話する場を作ってみる

◎スケジュール

① 3～5 月　任意のマネ友で開催
何度か集まる場を作ってみる。できれば場所や時間を変えて、いろいろなパターンを試してみる。また、やりたいことの意見出しも行う。
活動記録をつけるかも決める。（デジタルか紙か）開催頻度も決める。

② 6～9 月　声かけで人数を増やしていく
活動内容に合わせて、興味がありそうな人に声かけしていく。

③ 10～12 月　勉強会のようなものを開いても良いかも
メンバーを募集するような勉強会を開くもよし。
※DX のアクションプランにあげている自主勉強会等

④ 1～3 月　振り返りと今後について考える
今までの活動を振り返り、反省点・改善点を話しあう。また活動の継続性についてもコアメンバーの負担になっていないか等を確認する。

◎場づくりの方向性

現在石岡市には自主研グループがあり、全庁的な勉強会等についてはすでに主催しているため、今回新たに作る場は既存の自主研グループと差別化を図っていきたい。

【既存の自主研グループ】
・発足にあたり、市長に報告し、全庁掲示板で参加者を募るなどオフィシャル感がある
・内容は勉強会がメイン
・参加者は任意のメンバーに庁内メッセージ機能を使って募集

【新しくつくる場】
・気軽に参加できる雰囲気
・一つのテーマに絞らず、勉強会やランチ会等、業務について考えるだけでなく、働き方や市役所職員としての暮らし、業務や人間関係の相談などあらゆることを話せる場が欲しい
・オフィシャル感が強いと参加を躊躇しがちな若手層や女性職員等を主なターゲットとして仲間を集める
・コアメンバーはいるが、内容やテーマによって自由に参加不参加を選べる雰囲気づくり
・活動場所や活動時間も柔軟に設定する
・活動費は極力かかたないようにする（参加しやすさを保つため）

付記

市長公室秘書広聴課　鈴木 慶子

この部会に参加して、様々な学びや気付きがあった。中でも私は「不満は、自分のありたい姿と現実とのギャップで生まれる」という言葉が心に残っている。近年、石岡市では、若手や中堅職員の流出が後を絶たない。今までは、その事実をただただどうすることもできずネガティブな気持ちで受け止めていた。もちろん市役所を離れる理由は様々だと思うが、前述の言葉に触れてからは「一人ひとりが、自分のありたい姿をこのまちで、この組織で、実現できる可能性を見出すことできるのであれば、市役所に残るという選択肢も出てくるのではないか」とポジティブに考えられるようになった。そう考えられるようになったのは、対話による部分が大きいと思っている。自分とは違った立場や考え方の人でも、対話をすることで共感できる部分が少なからずあるということがわかったからだ。一人一人が、多様性を認め合い、自己実現が可能になるようなまち・組織であるために、必要な人・組織づくりを、『対話』というツールを使って、今後も探っていきたいと思う。

この部会に参加するまでは、人や組織づくりは「ひとごと」だと思っていた。経営層や担当部署が決めるものであると。でも、この部会に参加して、「じぶんごと」にすることができたと思う。大事なのはいつも「自分がどうするか」であるということを学んだ。

そして、石岡市の 4 期生として参加した 2 人や他市町村職員との対話において、人や組織に対する悩みは多かれ少なかれみんな持っているということがわかり、ほっとした気持ちと心強い気持ちを持つことができた。リアル開催が適い、直接他自治体の皆さんとも対話することができたら、もっと感じるものがあったのだろうな…と、残念に思う部分もあるが、「部会に卒業はない」という幹事の皆さんのお言葉の通り、今後もマネ友ともに、ありたい石岡市の姿を求めて、まい進していきたい。

生活環境部保険年金課　門向 薫

１年間の部会に参加したことで、令和３年度は“対話する１年” になった。私は現在、窓口対応や専門的な事務処理を主とする担当のため、自ら意識をしないと「組織」や「まち」など大きな視点で物事を考えたり対話したりする機会はほとんどない。しかし、人マネに参加したことで研究会に参加している時間はもちろん、課題に取り組む時間や自分の担当業務にあたる時間などとてもたくさん“対話“し考える時間をつくることができた。

元来、私は対話に苦手意識を持っている。今回の部会への参加は、対話を必要とする場面が幾度となくあり、対話が重要であることは理解しつつも実践の難しさをひしひしと感じていた。そんな中で 4 期生の仲間である二人にとても支えられた。三人で対話をすることで、自分にできること、それぞれの役割を果たすことが見えてきて、部会が進むごとに自分も一歩ずつ前に進めた。対話への苦手意識もだんだんと弱まったように感じる。一緒に参加した二人や全国のマネ友の皆さんと対話することでたくさん考え、それを受けてまた別の人との対話が生まれ考える。そうやって対話が増えることでより多角的な視点で考えることができるようになるという、対話の効果を実感した。

部会への参加は思考方法と対話の訓練の繰り返しであり、それらが習得できると同時に、庁内外のマネ友のみなさん、インタビューにご協力いただいた皆さんとの対話から、たくさんの人が組織、まちを良く

したいというたくさんの考えを持っていることを知り、希望を感じることができた。「人マネに卒業はない」という言葉を胸に、対話すること、考えることを続けていきたい。

保健福祉部健康増進課地域医療対策室　茂木 雅子

この１年間は実際に手を動かし、対話をし、自ら行動して学びを得ることが多かった１年間だった。１年前、それまで携わっていた業務の中で、自分の自治体職員としての力が足りていないと感じ悩んでいた時に、人マネに参加しないかと声をかけていただいた。その頃、石岡市のマネ友が立ち上げた自主研にも誘っていただき、マネ友が他自治体の職員の方とつながりを持ちながら業務に活かそうとしている姿を目にし、自分が漠然と悩んでいることに対して、何か突破できる糸口を見つけられるのではないかと思い、人マネへの参加を決めた。正直、通常業務をこなしながらの参加は大変だった。人マネ参加と同じくして課内の担当が変わり、業務量が大幅に増えたため、所属課にも一緒に参加している２人にもかなりの迷惑をかけたと思う。しかし、自分としては、このタイミングでこのメンバーと参加することができてよかったと感じている。

この１年間、多くのことを学び、気付き、変化につなげることができたと思う。部会が大切にしている４つのキーワードは、研究会での対話や課題に取り組む中で１つずつ血肉化していったように感じている。油断するとすぐにドミナントロジックに囚われてしまう自分や、それ故に組織の課題を自分事と捉えることができていない自分に気付くことができた。職員提案等を通して、微力でも無力ではないということを実感することもできた。一緒に参加した２人をはじめ、庁内外に志をともにする仲間が多くいることにも気付けた。若手職員の流出が止まらないこの職場で、ともすると自分も流出する方になりかねなかったが、地域のありたい姿のために前向きに頑張ろうという前向きな気持ちを持てるようになったのも、この１年間の学びや気付きによるものだと感じている。

第６回研究会で踏み出したい一歩として「地道にコツコツ対話する」と書いた。遠くの大きな目標を達成しようとするとき、少ない手数で一発逆転するような計画を立てたくなってしまうが、自分にできることを地道にコツコツと続けることが大きな成果へつながりやすいように感じたからだ。部会に卒業はないとのことなので、この踏み出したい一歩を胸に、次年度以降、これまでのマネ友や次年度の参加者とともに歩みを進めていきたい。

謝辞

多くの学びと気づきを引き出してくださった幹事団及び事務局の皆様、全国のマネ友の皆様、事前課題等にご協力くださった庁内の多くの方々、研修に派遣してくださった総務課の皆様、職員提案の機会を与えてくださった行革推進課の皆様、業務中の打ち合わせや研究会に快く送り出していただいた所属課の皆様、この１年間の研究会で関わったすべての方に心から感謝を申し上げます。