2021 年度

早稲田大学マニュフェスト研究所
人材マネジメント部会　共同論文

福島県郡山市　第５期　研究生

教育総務部総務課　植村　健

総務部人事課　　水野　大輔

上下水道局総務課　小林　友菜

1　人材マネジメント部会の概要

人材マネジメント部会は、全国の自治体職員が、１年間にわたり研究会への参加を通じて、地方自治体で人材マネジメントの中心となる指導者を養成するとともに、実現可能な政策モデルの構築を目指す組織である。今年度で 16 年目を迎える。

郡山市としては、平成 29 年度（2017 年度）から、毎年度職員３名を派遣しており、今年で５年目となります。

令和３年度（2021 年度）研究会のテーマ、メンバー、スケジュールは以下とおり実施することとなりました。本来であれば、仙台市または東京都にて、集合による実施を予定していましたが、新型コロナウィルス感染症の感染拡大を受け、各回ともオンラインでの参加となりました。

＜2021 年度テーマ＞

他人事ではないあなたの“人事”を考える

～あなたが“当事者”となる前に　人材育成＆組織力向上を高める一歩を進める～

＜メンバー＞

所属	職	氏名
教育総務部総務課	課長補佐	植村　健
総務部人事課	主任	水野　大輔
上下水道局総務課	主事	小林　友菜

2　活 動 経 過

本研究会は、教えてもらうのではなく「自ら考え、見つけ出す場」であるとの考えのもと、全６回の研究会を通して、幹事、各自治体との対話を行ってきました（具体的スケジュールは次ページ表のとおり）。

様々な立場の方と対話を重ねることで、将来（ありたい姿）を見据えた人・組織づくりに向けた課題やそのうち手を整理し、アクションプラン（行動計画）を作成することを目標に活動してきました。

＜活動内容＞

活動項目	主な内容・対話
第１回研究会 （R3.4.16）	・組織づくりの自慢と不満 ・10 年後の地域のための人・組織づくりはどうすべき？
第２回研究会 （R3.5.20）	・人・組織づくりの現状と背景について
第３回研究会 （R3.7.26）	・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 ・あなたの自治体が成長するための打ち手は何か
第４回研究会 （R3.8.19）	・幹事フィードバック
第５回研究会 （R3.10.22）	・幹事フィードバック
第６回研究会 （R4.1.27-28）	・全体共有（自治体活動発表等） ・幹事フィードバック

3　アクションプラン作成への道のり

アクションプランは、全６回の研究会活動の中で以下の流れを経ながら作成を行いました。各段階における取り組みの詳細とそのポイントについては次ページ以降でご紹介します。

（１）　人材マネジメント部会の大切にする「基本」を学ぶ
（２）　人・組織づくりの現状把握とありたい姿の研究
（３）　その現状をさらに深掘りする（ありたい姿となりゆきの未来）
（４）　これからの自治体の果たすべき役割（戦略的な取り組み）
（５）　人・組織づくりのあるべき姿（現状と問題点、推進力と抵抗力）
（６）　変革に向けたアクションプラン

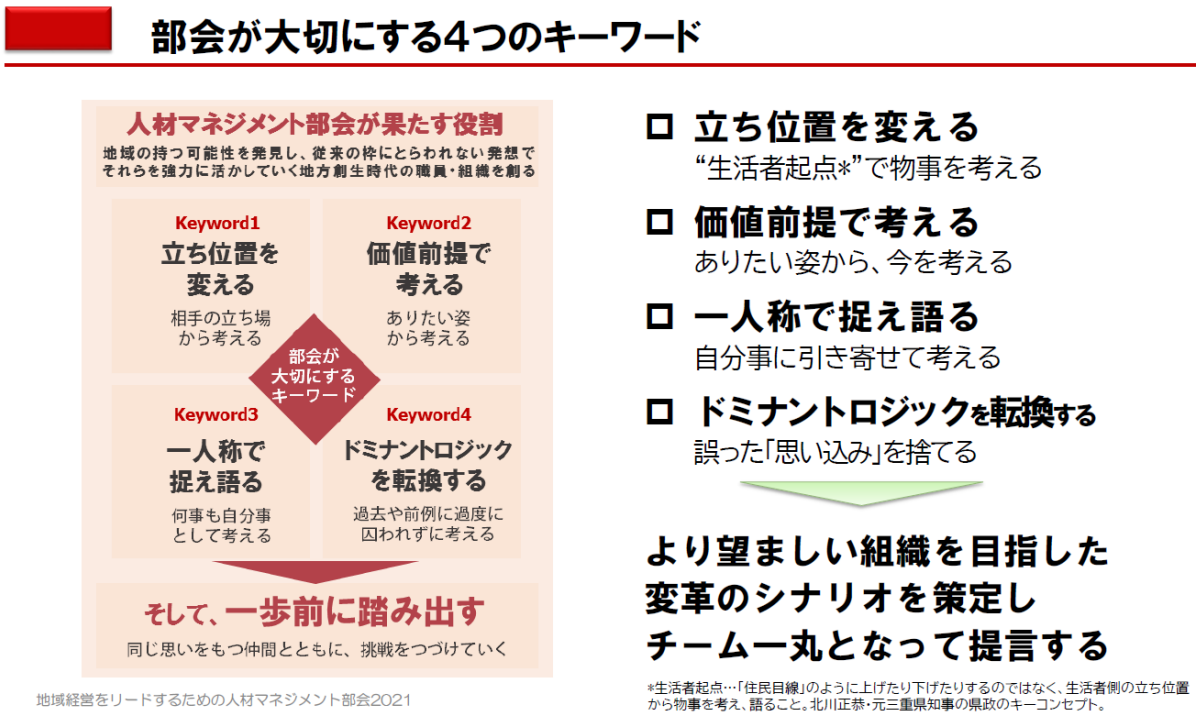
（1）人材マネジメント部会の大切にする「基本」を学ぶ

部会の第１回研究会では、まず初めに参加者全員が共通認識として持っておくべき、人材マネジメント部会の「**基本的な３つの考え方**」についてインプットを行いました。

＜基本的な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**

また、部会活動を進める上で、大切にする**４つのキーワード**（下図参照）も学びました。今年度の私達の人材マネジメント部会活動は、この「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」の意識を常に持ちながらの活動となりました。



＜第１回研究会　鬼澤慎人幹事長からの言葉＞

- 世の中で変わらないことは「変化」すること
- 変化の最大の障壁は、一人ひとりの意識にある「どうせ変わらない」という意識であり、自治体の中でも総務系の所属の職員が特にこの意識を持っている

（２）人・組織づくりの現状とありたい姿の研究

①　人・組織づくりに関しての現状を調べる

今年度のテーマ「他人事ではないあなたの“人事”を考える」を考えるにあたり、まず私達３人は「郡山市人財育成基本方針」や「職員の研修体系」等の情報を収集しながら、郡山市における「人・組織づくりの現状」について整理を行いました。

それを踏まえ、第１回の研究会において、各自治体と『人と組織づくりの「自慢」と「不満」』や『10 年後の地域のために「人・組織づくり」はどうすべき？』について対話を行い、以下のような意見を整理しました

ア　自治体の人と組織づくりの「自慢」と「不満」

- 人づくりに関する諸制度等を今回の研究会の課題になるまで全く知らなかった。
- 人材育成基本方針があるが近年改訂が行われていない。
- 研修に参加する職員がやらされ感をもっている。
- 職員がなりたいビジョンがイメージできていない。

【重要】「不満」とは、「自慢」とは何なのか？

→「理想」と「現実」のギャップ。しかし理想は人それぞれ違うため、話し合いからの共通の部分を見つけること、理解することが大切。

イ　10 年後の地域のための「人・組織づくり」はどうすべき？

- 高齢化がさらに進むことが予測され、役所も今のままでは職員が足りなくなる。組織統合など、いかにスリム化できるかが重要になってくる。
- ＩＴ化、ＩＣＴ化を進める中で、システム導入のために時間が割かれすぎている部分がある。本当に「導入時だけ、最初だけ」が大変なのか、その後に効率化がされるかを再度見極めるといった作業も必要だと思う。今後は、業務も人材育成もスマートさが求められてくる。
- 地域住民や企業に勤める市民からすると、役所は頭を動かせていないと思う。これからは民間の手法や経験者などを活かし、やりたい人がやりたいことをやれる、柔軟な組織づくりが必要なのでは。

②　『郡山市の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む』

次に、①の「人・組織づくり」について郡山市の現状とその背景を掴むため、キーパーソンにインタビューを実施しました。キーパーソンを誰にするかは、研究生３人でインタビューの視点を考えなら対象者を検討しました（次ページ参照）

キーパーソンは、管理職、若手職員など、役職・年齢も様々で、違った視点からの意見

を聞くことがで、それらの対話内容から見えた郡山市の現状とその背景を以下＜まとめ＞のとおり整理しました。

＜インタビュー概要（令和 3 年 5 月 13 日実施）＞

<table>
<tr><th>キーパーソン</th><th>インタビューの視点等</th></tr>
<tr><td>行政マネジメント課長</td><td rowspan="3">人や組織について、量（人員等）、質（能力）、関係性（組織力）の観点を意識する。
（※組織、育成の観点からキーパーソンを決定）</td></tr>
<tr><td>若手職員（民間企業経験有）</td></tr>
<tr><td>上下水道局総務課係長</td></tr>
<tr><td colspan="2">＜行政マネジメント課長＞
・対外的なコミュニケーションに力を発揮している職員は少なく感じる
→ＤＸの推進も影響か（コミュニケーションの方法が変化しつつある）
・組織力としては全体として上がっている
・業務量は、新たな業務も発生する一方で、委託化する事業もあるため、総量は大きく変わっていない
・非常時の行政対応としては、今の時代の既存のツールを有効活用しながら、連絡（声かけ）を積極的に行うようにしている
・働き方の変化は職場によるが、仕事が（特定の）人に依存している所属がいくつかあると思うので、システマチックな対応が必要
・東日本大震災の経験が、職員の仕事に対する考え方に大きな変化をもたらすきっかけになったと思う（非常時の経験が、職員成長のきっかけに）。
・組織をつくるのは経験（リアルな経験や疑似体験）
・対口支援も人を育てる→人が成熟すれば組織がうまく回る
・クセのある人と、クセのある人を組み合わせプラスの効果を生むのが人事
・経験が増えると図太くなる人がいるので、そうならないよう適度な緊張感を持つためには、幅広い年齢層の中でバランスの取れた組織づくりが大切

＜若手職員＞
・仕事の量は年々増えている気がする（災害対応があるからか？）
・新しい取組が多い
・住民から求められるものが増えているように感じる
・積極的に顔を合わせて話を共有できる場があるといい
・職員間で業務に関しての温度差（意識の違い）がある（例：ＳＤＧｓの取り組みも職員によっては、「なんでやるの？」という意識の職員あり）

＜上下水道局総務課係長＞
・職員の年齢別構成が、40 代後半～50 代の年齢層が非常に多いのに対し、1 番の主力となる主査、技査の年齢層が少なく組織力の低下につながっていると考える（間をつなぐ中間層が少ない）
・今後、団塊 Jr 世代が退職するにつれで、後の世代が管理職としての訓練期間（経</td></tr>
</table>

験を積む期間）が短くして管理職になる人が増えていく恐れがある ・現在は、係長昇格のスピードが遅くなっているので、下の職員のモチベーションが下がらないか心配 ・災害やコロナの対応により、事務の総量としては増えているかと感じる。 ・若い人と年齢が高い人とのコミュニケーションの取り方や働き方にギャップがある（若い人はＳＮＳだが年齢が高い人は対話を重視、ツールの使い方も違う）→順応できている人とそうでない人がいる ・10 年前と比べ、ツールの変化により、仕事の質も変わってきている ・今は目の前の仕事をこなすのではなく、いろいろな情報を取捨選択して整理・分析する力が大切 ・得意な世代、苦手な世代、それぞれの世代をつなぐ世代のバランスが大切

＜まとめ＞対話から見えた郡山市の現状とその背景

背景・過去の経緯	現状
・自然災害の発生や感染症の流行 ・ダイバーシティに関する意識の浸透	・業務が複雑化・多様化している。 ・業務に対するスピード感が求められている。 ・配慮が必要な職員への職場サポートや人的支援が求められる。 ・組織目標が共有できていない。
・ＳＮＳや各種メディア等による情報の氾濫 ・行財政改革・地方分権改革の動き	・情報が複雑・多様化しているため、効率かつ効果的な行政運営には的確な情報把握が求められる。 ・国等から新たな業務への対応が多く求められているが反面、廃止する業務が少なく、新規業務の供給過多となっている
・中堅職員（30～40 代前半）の空洞化	・職員数の減少により職員に余裕がなくなっている。 ・業務に対する専門性が求められてきているため、経験者を同じ職場に再配置する傾向が強い。 ・仕事ができる職員が酷使される。

（３）その現状をさらに深掘りする（ありたい姿となりゆきの未来）

（２）で導いた＜まとめ（郡山市の現状とその背景）＞をさらに深掘りするために、管理職、過去の人材マネジメント部会参加者、市民等の多様な人（キーパーソン）を対象にインタビュー（対話）を実施しました。

また、７月に実施された研究会（第３回）においても、「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」、「あなたの自治体が成長するための打ち手は何か」について参加自治体職員との対話を重ねました。

これらの活動により、郡山市の「ありたい姿」「なりゆきの未来」を研究生３名で少しずつ形づくり、以下＜まとめ＞のとおりとしました。

① キーパーソンインタビュー

対象	インタビュー内容
副市長 総務部長 政策開発部長 財務部長 マネ友 市民	【問１】10 年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものか、また予測される成り行きの未来はどんなものか 【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ることはどんなことか 【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するためには、人事のあり方は今のままで大丈夫か **※インタビュー詳細は、17 ページの別紙「資料１」に掲載**

② 研究会活動

ア　各自治体から出た主な意見

＜私たちのこれからの存在意義は何か＞

・地域住民のためという漠然とした存在意義があり、具体的な存在意義は、その所属部署によって変わってくる。

＜ありたい姿を改めて描く＞

・10 年後は、横の繋がりが重要視されている所属になっている。
・これからの 10 年は変化の速い 10 年なので、その変化についていける、自分で率先して動ける職員を育成していく。
・役所も地域もお互いに課題を共有できる関係（信頼関係）
・地域が主体的に活動できる環境

＜あなたの自治体が成長するための打ち手は何か＞

・違う環境の人と対話し、職員の意識を変える（異業種間交流等）
・今は、問題提起した人が担当を押し付けられて損をする状況なので、問題提起した人が報われるシステムをつくる。
・気づきに対して肯定していく環境づくり
・中間管理職がいきていない所属があるため、そこを活性化する方策

イ　幹事からの意見

・組織の縦割りの弊害について、いくつかの自治体で意見が出ていたが、縦割りは法に則り効率的に事務を処理するという利点もある。
・ニーズが複雑化する中で、声なき声をどのように拾っていくかも課題。
・マネー（10 年後の収支）とファクト（Web でいろんな統計データを集め分析した展望）を抑えるべき、それが 10 年後の社会を予見することにつながる。
・各グループではＤＸ化の意見が多数出ていた。専門家等への委託（ＤＸ化）もいいとは思うが、そういったビジョンを考える場合、自分の立ち位置はどこにある？誰かに任せれば上手いこと回してくれると考えていないか。自分の立ち位置をしっかり意識して。
・優先的な打ち手について各グループで対話いただいたが、なぜこの優先的な打ち手を選んだか深掘りをできていなかったように感じる。
・優先の考え方もバックキャスティングの思考を持つように。
・ＤＸもＳＤＧｓも事実前提で置き換えている人が多いのでバックキャスティングとして捉えてほしい（多くの自治体では、既存事業をＳＤＧｓやＤＸと名前を変えて事業の置き換えを行っている）。

＜まとめ＞対話による深掘りから導いた「ありたい姿となりゆきの未来」

10 年後の地域のありたい姿	予測されるなりゆきの未来
・気候変動（地震や水害）に対応し市民が安心・安全に暮らせるまち ・役所に来なくても行政サービスが提供できるまち ・誰もが人任せにしないで、自分事として積極的に関わる人が沢山いるまち ・年齢・性別を問わず失敗しても何度でもやり直すことができるまち ・福祉サービス、子育て支援、公共交通サービスが充実しているまち	・予期しない災害等の頻発（地震、豪雨、新型コロナ等） ・少子高齢化に伴う税収減少及び扶助費の増加 ・職員減少に伴う行政サービスの機械化・ＤＸ化 ・地域コミュニティの希薄化 ・行政への依存度の高まり （行政が処理する案件が増え続ける）

（４）これからの自治体の果たすべき役割（戦略的な取り組み）

これまでの活動をとおして、「なりゆきの未来」が明らかになる一方で、「ありたい姿」の実現に向けて、「自治体が戦略的に取り組むことはどんなことか」についても、さらに具体化する必要があることから、（３）の研究会における他自治体職員との対話内容やキーパーソンインタビューの結果を踏まえ、郡山市が戦略的に取り組んでいくことを研究生３名で検討を行い、以下のとおり整理を行いました。

＜まとめ＞郡山市が戦略的に取り組んでいくこと

＜ＤＸ化の加速＞
- キャッシュレス決済の拡大や動画配信・ＳＮＳ活用による情報発信等
- ＲＰＡ化等による業務改善の推進

＜喫緊の課題へのプロジェクトチーム等の組織による対応＞
- ワクチンプロジェクト、給付金、災害時の家屋調査等

＜ＳＤＧｓの取組の推進＞
- ＳＤＧｓ未来都市の理念を市民に浸透させる

＜職員の育成＞
- バックキャスト思考を持ち、先々を見通しながら、挑戦する職員の育成

＜課題意識の共有＞
- 職員間の情報や知識を埋める環境の整備

（５）人・組織づくりのあるべき姿（現状と問題点、推進力と抵抗力）

（４）の「郡山市が戦略的に取り組んでいくこと」を実現するためには、「人事のあり方は現状のままで良いのか」、「問題点はあるのか」等について、再度、自分自身に問いを投げかけながら、検討を行いました。検討結果については以下＜戦略的な取り組みに対する現状の問題点＞のとおりです。

併せて、その問題を解消するためには、どのような「推進力」「抵抗力」が存在するかを整理し、「ありたい姿」へより近づけるための「推進力」と「抵抗力」を具体的に活かす手法についても議論を深めました。

＜戦略的な取り組みに対する現状の問題点＞

＜職員の育成＞

→自分事として考える職員を育成していく必要がある

→良い発想が生まれる職場環境づくり（職員に遊びや余裕がある職場）

→多様な人材を確保できる仕組み（採用・交流・異動）

※市民・民間目線を持ち、お互いを刺激し合うことでチャレンジ精神を高める

＜課題意識の共有＞

→部局横断的な情報共有がなされてない（各部の主要事業を知らない職員もいる）

※部局を超えた情報共有の必要性、みんなで取り組もうという意識づけ

＜推進力と抵抗力を活かす手法＞

＜推進力＞

・若手職員や過去の人材マネジメント部会参加者（マネ友）

→　変革の核になれる人材として横のつながりの強化を図る（キーマンの育成）

・ＳＤＧｓを推進する部局の職員

→　目指すべき姿が共通しているためアドバイスやサポートを得られやすい

・理解ある上層部

→　人材マネジメント部会活動に対するサポートを期待

・豊橋市（人材マネジメント部会における対話自治体）

→　直面する課題や悩みについて相談・共有

・対話を行う市民

→　将来ビジョンやアイデア等について、新しい目線で意見がもらえる。

＜抵抗力＞

・変化を求めない人（成果が見えない取組みに慎重な人）

→　スモールスタート、小さな事から変革を進める

・コミュニケーションを嫌う人

→　何度も対話を続ける

・ＳＤＧｓに理解がない人、人材育成に対して否定的な人

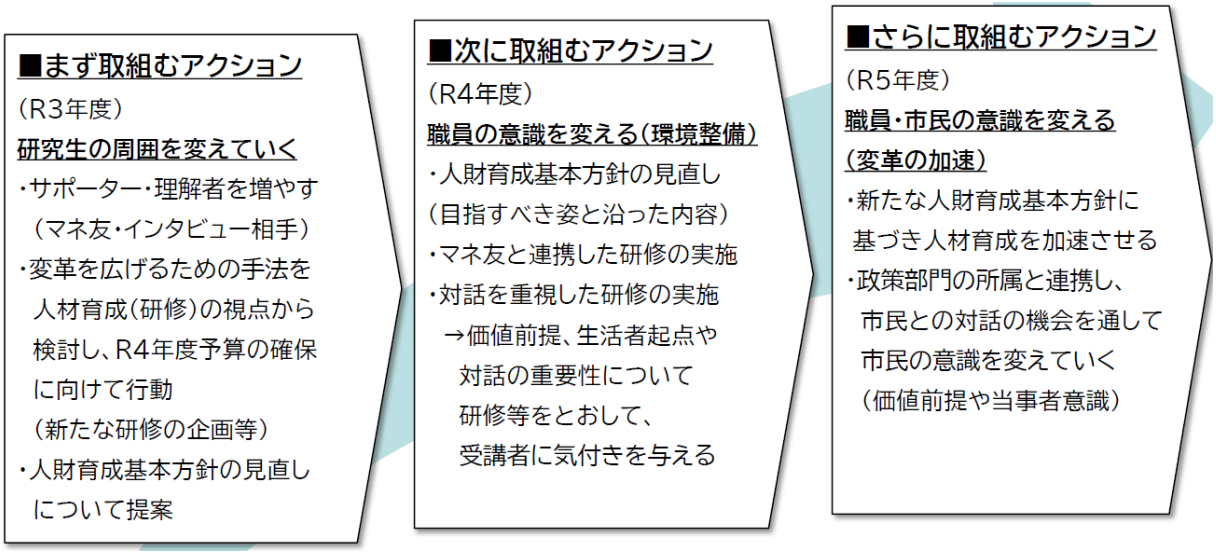
→　理解者を増やす（周囲を変える）。人財育成基本方針や研修等で重要性を理解してもらう

（６）変革に向けたアクションプラン

これまで（１）～（５）の活動やその活動から自ら得た気づきを踏まえて、「ありたい姿」の実現に向けて、今後、取り組んでいくべき具体的な手法を記したアクションプランを策定しました（20 ページ資料２に掲載）。

アクションプランは、人材マネジメント部会参加自治体である豊橋市との対話内容や幹事団からもアドバイスも取り入れながら、下図のとおり向こう３年間で取り組むべき事項を記しています。

＜アクションプランの段階図＞



※　アクションプラン（全体版）は 20 ページ「資料２」に掲載

＜参考＞アクションプラン及び今後の取り組みに向けた幹事団からアドバイス

- アクションプランの対象期間は単年度に限るものではなく、中長期的なものでもよい。
- KPI を自治体に根付くものをつくることで、管理職が納得するプランとなる。
- 10 年間はあっという間なので、アクションプランも取り組めることは、今からでも取り組んでいく必要がある。分からないなりにも、一歩前に進もう意識を持つことが大事。
- 「10 年後そうしたい」→「10 年かけて役所の考えを変える」。そのためには、まずは市民の現状認識を把握するために、市民との対話は大切（実践研修が大切）。
- 今の時代は、自治体が独自のカラーで政策を展開するようになってきているので、今までと同じこことを続けていくことはリスクとなっている。
- 事業をスクラップアンドビルドする時にはどういう声（プラス、マイナス双方）が出るのかをよく考える必要がある。
- データは職員の意識づけを行うためにも必要不可欠。
- 目の前の業務で手一杯との声もあるが、スクラップアンドビルドの意識を持つことが大事。
- 「データ（試算）を示すこと」は効果的。ファクトベースで対話を進めてほしい。
- 対話を習慣化してほしい。
- 人材マネジメント部会は「気づき」を大切にしているため、自ら問いを立てて自分で答えを見つけていってほしい。
- 職員一人ひとりが考えることが大事、対話を通して視野が変わっていくなという意識を持ってほしい。「何のため？何をめざす？」を当たり前に考えられるようになるのが大事。

4　今後の展望

（１）次年度に向けた展望

今回、策定したアクションプランに基づき、研究生及び関係所属（人事課等）が連携を図りながら、特に以下のポイントに注視しながら取組を進めていきます。

＜取組推進のカギ＞

- 常に「対話」や「生活者起点」の意識を持ち続ける
- 推進力（若手職員、マネ友等）とのつながりを強め、理解者を増やしていく
- ＰＤＣＡの意識を持ち、アクションプランの取り組みについて、社会情勢等に応じて柔軟に対応する

（２）自分達としての取り組みシナリオ

・アクションプラン段階図に記載されているとおり、まずは、研究生３名が日常の中で推進力となるキーパーソンへ積極的に対話を行い、本プラン（取組）に関する理解者を増やしていきます。
・併せて、人事課において実施する職員研修の令和４年度メニューに「対話」を中心とする研修を導入・実施していきます。なお、研修終了時には「対話」の重要性について認識の変化が生まれたかを確認するためのアンケート等を実施したい考えです。
・市役所の外に積極的に飛び出し、市民との「対話」を行うことで、私たち自身の生活者起点の意識を深めるとともに、「対話」の重要性を市民へ伝えていきます。その活動をとおして、一人ひとりが他人事にならない（当事者意識を持った）地域づくりに繋がっていければと考えています。

（３）１年後に目指す状態と創り出したい変化等

私たちの活動により「対話」の重要性を理解し、自ら「対話」を実践する職員（特に時代を担う若手職員）を増やしていきたいと考えています。具体的には、各部局に１名以上はそういった職員がいるような環境づくりに向けて活動を継続していきます。

（４）付記

教育総務部総務課　課長補佐　植村　健

４月の人事異動で、今まで携わったことのない教育委員会という部署にきて、右も左もわからない状態の中、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会のメンバーになって１年間部会の活動に参加してみないかとの勧誘を受けました。何でも、今回の部会のテーマが「他人事ではないあなたの“人事”を考える」ということで、人事部門に関係のある部署から職層に合わせて選びたいとかなんだとかで…。人材マネジメント部会には、職場の上司や同僚が何人か参加していたり、前任の研究生がインタビューやアンケートをやっていたりしているのを傍から見ていて、通常業務とは別に何か大変そうなことをやっているなとある意味良い印象を持っていなかったので、正直なところ、面倒ごとに巻き込まれたなというのが最初の思いでした。さらには、仙台で開催する予定だった第１回会議がオンライン開催となり、不安が募るばかりでした。

不安ばかり募る中参加した第１回の研究会で言われた事は、部会が大切にする４つのキーワード

・「生活者起点」で物事を考える
・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

を研修という受け身ではなく、皆さんが研究会を通して気づいていって欲しいとのことでした。他の自治体の方との慣れないオンラインでの対話を行い、終わった後はとてつもない疲労感に襲われたのがとても印象に残っています。

この４つのキーワードを理解することために、一年を通して、幹事の方や他の自治体の研究生と対話をしながら、また、課題としてやった首長、幹部職員やマネ友、若手職員や市民の方へのインタビューなどを経て、多くの気づきや学びがあり、４つのキーワードへの理解も少しはできたと思いますが、研究会の中での一番の発見は、「対話」の重要性ではなかったかと思います。

折しもコロナ禍により、ニューノーマルな生活スタイルが提唱され、これまでの価値観や考え方を転換しなければならない時代となりました。働き方や仕事に対する価値観も多様化しており、時代は、人々が同じ場所に集まって、直接顔を見ながら仕事を行うスタイルがスタンダードではなくなりつつあります。一方でそのような時代だからこその対話の重要性が再認識されるのであり、これは、ＳＮＳなどで行う気楽な人間関係に重きを置く現在になっても人間の本質的な部分として残っていくのではないか。最後はやっぱりリアルでしょうという希望が見えました。

難しい時代の中で、刻々と変化する住民から求められる自治体の役割に柔軟に対応しながら、市民や職員の多様な価値観に合わせることができる理想的な組織・人事管理の在り方をこの研究会から得た気づきや学びをいかしながら探求していきたいと考えています。最後に一言「研究会参加してよかった。かかわってくれたみんなありがとう！」

総務部人事課　　主任　　水野　大輔

私が人材マネジメント部会を知ったのは、令和２年（2020 年）度に人事課に異動してきてからでした。私自身の担当業務が職員研修ということもあり、部会の今年度テーマである人づくり・組織づくりは、まさに私の業務に重なるものでありました。

『人材マネジメント部会は教えてもらうのではない、「自ら考え、見つけ出す場」である』との理念を第１回研究会で学び、それ以降、日ごろの業務の疑問点や課題も踏まえながら、『自ら考える』を実践し続けた１年だと思います。

経営層、先輩、後輩、一般の市民の方等の多種多様なキーパーソンとの対話を繰り返し行い、新しい気づきや発見が多く生まれるのを肌で感じることで、自分の中で物事に対する考え方や問題意識の持ち方に変わったように感じますし、マネ友や対話自治体である豊橋市等と対話を重ね、繋がりを築けたことは、今後の業務を進める中で大きな財産になったと感じています。

アクションプランを完成させるまでの過程を通じて、研究生３名の連帯感も強まり、組織運営に対する意識やモチベーションの向上が図られたことは、当部会に参加による大きな成果であると感じています。

新型コロナウィルス感染症の影響で、全ての研究会活動がオンラインとなり、幹事団や他の自治体のみなさんとリアルに会うことができなかったことは、心残りでありますが、対面の機会が減っている今だからこそ、その重要性を強く感じることができた研究会だったと思います。

これからも、いろいろな制約はありますが、「対話」の重要性について、私たちが様々なツールや手法を用いて率先して行動し、示し、職員や市民へその大切さ広げて（行動変容を促して）いきたいと考えています。

上下水道局総務課　主事　　小林　友菜

現在の所属に配属され４年目に差し掛かった４月、人材マネジメント部会への参加にお声がけをいただきました。それまで私は、人材マネジメント部会の存在を全く知りませんでした。人事、給与、福利厚生を担当する係の中でも、あまり人事には携わる機会もない自分が、「他人事ではないあなたの“人事”を考える」というテーマで考えていく、人マネの存在を知る周囲から聞こえてくるのは『大変だ』と言った声…正直、とても不安な中参加しました。

初回からオンライン、結果としてフルオンラインという慣れない環境の中、第１回研究会の中でも一番印象に残った『対話から気づきを得る』この対話の重要性を体感し、表現できた１年になったと思います。

毎回の研究会では、大きなテーマでのセッションやあまり交流のない方へのインタビューが課題として与えられるなど、未経験のことばかりでしたが、そのどれでも対話をすることで、自分には見えていなかった物事の側面が見え、その場のやり取り自体にも刺激を受けるため、自分の中でもどんどん新たな考え、気付きが見えてきました。このような経験ができたことは、自身の今後のマネジメントにおいて糧になるものだと感じると同時に、組織の人材マネジメントにおいても必要なものではないかと思いました。

また、この状況の中だからこそ、実際にリアルで会える場が欲しいな、と思った時に研究生メンバーの存在がとてもありがたいと思いました。３人で話し合う場を、時間がないながら何度も取れたこと、新たな気付きも悩める部分も共有できたことが大きかったです。部会でもキーワードとして何度も出てきた当事者意識を持つこと、そして持ち続けることも仲間がいたから意識し続けられたと思いました。

私が人材マネジメント部会を知らなかったように、まだまだ『選ばれた誰かが行っている何か』といった認識の研究会や研修などがあると思います。他人・他部署任せにならない人事や計画の実現のために、学んできた私たちが広めていけるものがあると思いました。まずは自ら『対話』をして、少しずつ周囲を変えていきたいです。リアルでもオンラインでも時代に合わせてどんな形でも対応は可能です！

人材マネジメント部会 キーパーソンインタビュー

【別紙資料1】

職氏名		吉﨑副市長	菅野副市長	総務部長	政策開発部長
問１	10年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものか また予測される成り行きの未来はどんなものか	・日本全体としてどうなのかをなしに郡山を語ることはできない。 ・日本の高度成長や中国の天安門事件などの歴史から、国をまとめ国土を統一した国は強いと感じる。 ・（日本は）自分だけよければいい人がおり、志を失ってしまった。志を持ったまちづくりがや成長思考が必要。 ・郡山はいろんなところから人が集まる地域であり、しがらみがないことはいいこと。 ・郡山は何でもあるが特色がないと言われるが、特色がなくてもいい。仕事があってスリリングな生活ができればそれでよい。スプリングボード（踏切板）のようなまちはスリリングでいいものがある。 ・郡山は情報や人が集まるまちでそれは10年後も変わらない（10年はあっという間）。 ・今の日本は、政令市や県庁所在地しか伸びていない。 ・郡山には切迫感がない。	・かつては地方自治体の将来都市構想があったが、現在は作成の義務はなくなった ・現在はまちづくり基本指針が10年のまちづくりのためのビジョンの１つとなっている。 ・まちづくりは「行政だけではできない」「市民を巻き込んでのまちづくり」がなされるべき（例：あすまち会議等） ・かつてのまちづくりはハードの側面が強かったが、現在はソフト・ハードの両面が存在する。 ・10年度の世の中はどう変わっているか、その評価は外（そこに住んでいない人）からの評価よりも中（そこに住んでいる人）からの評価（満足度等）が大切だと考える。 ・デジタル化が進めば、役所に来なくて行政サービスが受けられる。 ・郡山市の特性としては広い地域に過疎が点在し、それを結んでいる交通が重要であるため、自動運転などの自動化・デジタル化は重要。 ・郡山の問題として気候変動への対応も必要であり、安全安心なまちをつくることも市民の満足度につながる。	・SDGsのゴール（区切り）を目指して、バックキャスト思考により業務を行っている。 ・少子化が加速していくと思うので、それを前提とした市政を考えていく。 ・少子高齢化を何でカバーするかを考えるとそれがＤＸ ・ＤＸ化、環境がポイント。 ・取り巻く地球環境（災害など）は好転することはないので、安全安心なまちづくりが大切。 ・ＤＸ化の推進により、役所に来なくてもサービスを受けられる社会。	・2030年がＳＤｇｓにの国際目標実現の時期であり、郡山市もＳＤＧｓの国際都市に向けたまちづくりが進んでいるものと考える（コロナが目標達成の障害になっているが）。（誰一人取り残さない。誰もが幸せになる社会） ・2020年に改訂した人口ビジョンだと、2040年までに郡山の将来人口は30万人程度の人口を維持（理想的な目標）しようとしているが、国の統計では26万人くらいまで下がるとされている。 ・人口問題は避けては通れない。 ・郡山は広域なため、今の社会資本を維持するにはお金がかかる。 ・圏域全体として住みやすい自治体づくりを進めていく。 ・郡山の現況を改善するだけでも、相当なマンパワーが必要となる。（例：ごみの少量化） ・国と一緒にやっていくには国の政策を上手く取り込んでやった方がよい。
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か	・自治体の従来的な業務は機械が行うことになる。 ・ベーシックなものは一定数必要である中で、まちを高度化することに力を注ぐ必要あり。 ・民間と自治体の違いは２つあり①規制すること②税を徴収し適正配分することである。 ・（将来的に）税金は増やせないので、未来の投資にかけたい。 ・障がい福祉分野や公衆衛生分野は（機械ではなく）人で対応しないといけない。 ・福祉、教育の分野では自治体間で差は出にくい。産業や都市政策分野をブラッシュアップする必要がある。	・少子高齢化でインフラが老朽化し、職員が少なくなる中、何に頼り補っていくのかを考えるとそれはＩＣＴではないか。 ・政策は変わっていくが基幹に関わる部分は変わらず維持していかなければならない（行政の継続性）。 ・市民との協奏によるまちづくりを進めていく。 ・地方都市の在り方、住みやすいまちはターゲットにより異なるため、バックキャスト思考を持ちながら分析を進めてまちづくり行う必要がある。 ・課題解決にはプロジェクトチームを作り対応している。 ・現在の郡山市は先々を見通しながら、アタック（挑戦）しており、職員もその姿勢が培われているように思う。 ・あすまちこおりやまの６つの柱をしっかり取り組んでいくことが目標達成につながる。	・10年はあっという間なので、「一歩一歩」や「今までをベースに」という考え方での仕事では対応できない時代になっている。 ・今までと同じ概念を持っていると何も変わらない。一足飛びで行くためにはバックキャストをしっかり持つ必要がある。 ・積み上げ型の仕事の進め方よりもバックキャスト思考。 ・役所に来なくてもサービスを受けられる社会を作るためには１にも２にもＤＸを推進していく必要がある。 ・一方で少子化の中、子ども達を犠牲にしない、守っていくための取組も大切。 ・少子化は止まらないが、ペースをゆっくりするには産みたい環境をつくる。 ・資源を子どもにシフトする（子育て経費は基本無料でもいいのかとも思う）。	・郡山の内部に目を向けると、現在進めている主な取組は、「震災の復興」「結婚・出産・子育て」「気候変動対応」「ＤＸ化」などがある。 ・これらの取組は今後も引き続き継続していく必要がある。 ・当たり前だが、暮らしやすく、子どもを育てやすい環境、地域密着の基盤づくりに力を入れる必要がある。 ・質問の「戦略的」の言葉からは、流行のものに手を出すイメージを持つが、地に足をつけてやるべきこと（地味なことを）をやることが大切。（例：ＤＸ化で制度を大きく変えるときについてこれない人をどうフォローする？など）
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は、人事のあり方は今のままで大丈夫か	・かつては一括採用（が主流）であった。 ・今の日本は国の力を弱めている。 ・役所→民間、民間→役所、役所→民間→役所などのような人事のあり方があってもよいかと思うが一朝一夕にはいかないだろう。 ・欧米は職として採用しており、世界が競争社会となっているので、その中で戦うには今の制度のままでは難しい。 ・安定をを求める人とチャレンジしていく人の給料に差を設けてもよいかと思う。 ・今の若い世代は本を読まないため、視野が深堀されていない。立法事実を見れるような職員であってほしい。 ・（世代間のコミュニケーションに関して）どの世代でもコミュニケーションの問題は出てくるが、50代と20代が同じことができなくてもよいと考えている。50代だからできること、20代だからできることがあるはず。 ・ただ、上の世代から下の世代に対して知識、経験、失敗を伝えることはやった方がよい。 ・若い人の放課後のブラッシュアップが分からない。いろんなところに行って、見て、経験することはできていないように感じる。 ・隣の市のことをあまり知らない職員が多い。 ・専門家が必要な部分と２，３年で慣れてもらえる人材が望まれる。	・課題解決にはプロジェクトチームを作っている。 ・縦割りでなく、部局を超えた情報共有が大切だと感じる。 ・庁議の内容が必ず庁内に周知されているわけではないが、各部で実施している主要な事案はどの職員も知っておくべき。 ・ＳＤＧｓなどの大きな事業は、みんなで取り組もうという意識づけが大切 ・人材育成（教育）をどうするか。 ・職員は採用されると（気が）緩んでしまう。 ・若い人のアイデアをしっかり育てていくことが大切。 ・職員間のコミュニケーションがあまり図られていないように感じる（現在は分からないことがあってもＰＣですぐ検索し、聞かなくてよい環境になっており、何に悩んでいるか見えてこない）。 ・キーパーソンは「係長」である。所属は、係長の負担（業務）を減らして、係長は係内の組織風土・環境にづくりを行うべき。 ・課長は経営的決断を行う立場として、それをフォローするのが部長、次長なのだと思う。 ・下（若手）からの声を拾い上げる環境づくりを。 ・もう少し柔軟な組織体制や人事があってもいいのではと感じる（年１回の人事ではなく） ・先を見据えて、今の仕事がどんな課題があるのかを問題的しないとだめ（ex.鯉係、六次化は先を見据えた動きであった）。 ・所属内の風通しのよさを作ることが課長に求めらること。 ・社会情勢が変わる中で市民も職員も市の財政を知っていたほうが良い。 ・国がつくる制度（フレーム）は郡山市には合わないこともあるので、国に申し入れるような職員が育っていくことが大切。 ・かつてはジェネラリストな職員が求められていたが、今は、その人の個性を知り、その専門性を高める育成も必要かと思う。 ・自分のこととしてどうなんだろうと考えられる職員を育てていくことが大切。	・今の採用方式だと同じような人たちが集まってくる。 ・採用に関して言えば、採用のあり方の多様化が必要かと感じている。 ・多様な人たちが（役所に）入ってきたときに対応できる柔軟な人事制度が必要だと思う。 ・今の役所はピラミッド型であるが、官民交流ももっとできるような形で、民間の動きを役所に取り込む環境を作っていかないと、同じ方向を向いている人たちだけになってしまう。 ・職員も少なくなので、いろいろなところからの採用を進めることで、多様性を確保する環境になればと思う。 ・職員１人１人が新しいことをやろうとするパワーがないように感じる（活気がない）。 ・遊びがないと良い発想は生まれない。 ・役所的な仕組みを変えていく。	・組織、人の在り方は、人財育成基本方針やクレドカードで明確に示している。 ・行政経営上の効率の観点からの意見だが、職員に余裕がないように感じる。 ・業務を委託化しても、どのくらいの人員、人件費が削減できるのか（の部分が不明瞭）。 ・従来の行政サービスにない業務が増えている状況。 ・もう少し余裕を持って学びながら仕事ができればいいが、市役所全体の職員に余裕がない。 ・職員の異動サイクルが早すぎる。 ・主査～主任主査の頃が発想豊かで一番仕事ができる時期。 ・国（省庁）は、業務の幅が少ないので専門（エキスパート）になりやすい。 ・若いうちにいくつかの職場を回ったあと本人の適正や希望により配置し、エキスパートを育てられるといいと思う。 ・そうでないとイレギュラーな案件に対応できない場合がある。

人材マネジメント部会 キーパーソンインタビュー

【別紙資料1】

職氏名		財務部長	管理職（上下水道局）	マネ友（2018年度）	マネ友（2017年度）	マネ友（2020年度）
問１	10年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものか また予測される成り行きの未来はどんなものか	・役所の役割は、住民福祉の増進 ・先行不透明なコロナ禍の中においても、今の世代ニーズを満たしながら、将来安心して暮らせる豊かな社会をつくる（子ども達（未来の世代）が明るく生きられるような社会）。 ・少子高齢化で扶助費も増え続け、税収も上がっていかないなか、将来のビジョンを実現するためには財源を確保していかないといけない。 ・収支のバランスを堅持することで将来がみえる。 ・コロナ対応（給付金）では、財政調整基金が大きな役割を果たした。	・10年後を考える時に前10年のことを振り返ると、上下水道事業としては固定費が高いため、使用数が一定数欲しいこと、（使用世帯の）密度が高くあってほしいが、都市部から離れた地域では密度が下がってしまう、人口によって左右されることが課題であった。 →ありたい姿は、郡山市の人口減少がゆるやかに進むこと、現在増加傾向にある世帯数が今後も増加又は減少をゆるやかにすること。 ・成り行きの未来は、このままで行けば財政計画上、水津事業は赤字転落してしまう。	・人マネ研究生時代（2018年度）にも似たような議論がされたが、将来のビジョンが明るい話が出てこない不思議。 ・そのときも税収が上がらない、人口が減少していくという話があった。 ・地域のありたいビジョンは対話によって出来上がっていくものと考える。 ・個人的には人任せにしない、自分事で引き受ける人がいる環境ができればと思う。現状は、職場でも地域（ＰＴＡ、町内会等）でも、気付いた人が苦労や損をする社会が出来上がっている。	・近年、災害の起きるサイクルが短いため、災害に対応したまちづくりが必要（避難所運営や施設復旧等等の災害対応） ・今は、当たり前が当たり前じゃないことが頻発しているので、当たり前を維持するための労力や時間が相当かかる。 ・安全安心を担保し、住み続けられるまちづくり、ＤＸが進んだまちづくり	・仕事でいえば、近年は災害対応が多い。気持ち的にはすぐに直したいが、見たことがない施設も多く時間がかかる。 ・災害に対応したまちづくりが必要と考える。
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か	・歳出を整理する考え方は必要。 ・財源がなければビジョンが成り立たない（安定した財政運営）。 ・まちづくり基本指針の「未来を知りたければ、自分から未来を創ろう」というフレーズは大切だと思う。 ・課題を共有しないと何もできない。	・人口減少は上下水道局だけで止めることが出来ず、他部局にも影響をもたらす。減少を止めるためには、住みやすさの向上が欠かせず、ライフライン・子育て・福祉・都市・雇用などの充実により、定住促進、県内外からの移住者の増加が必要。 →他部局との速やかな連携が不可欠。人口を維持又は減少を緩やかにさせること。 *湖南の特環は当時リゾート建設等人口が増える想定で開始したが、維持費等がかかる状態になってしまっている。人口を保たせること、見通しは重要。	・仕事の負担を減らして、地域活動参加のための機会を増やすマネジメントに取り組んでいる。 ・職場以外の違う人と接する機会は、自分に新たな気付きを与えてくれる。	・安全安心なまちづくりとしては、早急な災害復旧に努めており、ＤＸに対する取組としては、コロナ禍における文化の発信事業をを通して、ＤＸ化の推進を図っている。 ・ＤＸ化については、デジタルディバイド（ＩＴを使える人と使えない人の格差）の問題を考慮する必要がある。 ・ＤＸの推進に当たり文化をテーマとすることは、市民としても取り組みやすい入り口だと思う。	・今の施設の修繕に関しては、所属によっては施設の詳細を把握できていない所属がある（指定管理で詳しくは知らないなどの理由）。 ・自分たちが所管する施設（現場）を見ない職員もいるので、どうしたらうまく回るかを常に考えている。 ・各職員の意識の持ちようで施設管理に対する姿勢が異なる（自分の施設だという意識）。 ・物事を机上で片づけるのではなく、現場に出て（関係者と）話をしていかないと、良い仕事はできないと思う。
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は、人事のあり方は今のままで大丈夫か	・今の（人事の）やり方が基本としてあることはいい事だが、いろいろな事（状況変化）が起きるので、経験に基づく解決策を導き出すにはためには、同じ所属に長く在籍する人がいることも大切かと思う。 ・今の制度を生かしながら、個人でスペシャリストかゼネラリストかを選んでもらうのはありかなと思う（選択できるコースを併用した人事制度）。 ・いろいろな人がいるので、その人の能力・経験を生かせる枠があってもいいのかなと思う。（難しいと思うが） ・メンタルやられる（やられている）人もいるので、人事も複雑になっている。 ・パワハラ、セクハラ、働き方についての環境も変化しているのでその対応も必要。	・職員配置の際に、出来る・能力やスキルの高い職員を一つの部署・所属に集めてはいけない。作業のスピードは個人の能力によるところも大きいため、各課・各係に1.2名配置することが必要ではないか。そうすることで回りも引っ張られて効率が上がる。 ・一部署に長くいる職員も必要だとは思うが、居方も重要である。一部局内からでなくとも、自所属以外、連携先の仕事まで理解していることが求められる。 ・出来ない職員を減らすのも大事。能力アップのための自己研鑽を積んで欲しいところであるが、現状どの部署も業務量の多さから、学びの時間の余裕がない傾向にあるため、時間外での能力向上も必要となる。（が、時間外勤務を強制させるものではないため表現が難しい。）	・他の方と同様に異動サイクルについては長い人がいてもいいのかと思う（本人の意思を確認する必要もあるが）。 ・最近は、とんがった人が少なくなったと思う。優秀だが小さくまとまった職員が多い印象。 ・育成に関しては、例えば職場の代表として研修に出ても、研修内容を所属にフィードバックができていない人がいると思う。 ・研修以外でもフィードバックができる体制が必要。 ・参加者が当事者事として参加できるような研修を実施する必要あり（ただ聞くだけでなく、考える、回答するなどの機会）。	・チームで動くので、それぞれの得意分野を活かせるような組織づくりが大切（説明が得意な人、資料作りが得意な人など）。 ・それぞれの得意分野をうまく組み合わせることで、大きな成果を生むと思う。 ・そのためにはお互いの得意な部分を伸ばせる制度や教育があればいい。 ・まずは、何が得意かを知ること→組織の中で対話すること ・長期的な視点を考えると、施設管理等のエキスパートがいると、（施設が）何が課題でどうあるべきか等の検証等が効率的かと思う。（２、３年ごとの異動では深いところまでの検証ができなかったり、膨大な時間を要したする）	・すぐに助けてもらおうとする意識の人は問題があると思う。 ・職員の持っている意識は人それぞれなので、その意識を見極める管理職が重要と感じる。 ・施設を管理する所属には、経験や知識がある人（経験年数が長い人）がいればよいと思う。（異動サイクルは早いと思う） ・1人に任せるのではなく、２人チームなどの体制を作った仕事の進め方を行いたい。 ・職員の中には、自分の担当の時は、課題に対して何も対応せず、後任に預けて移動する人もいる。（異動を利用する人、自分の代だけやり過ごそうとする人） ・現在、人を育ててくれる人は世話好きな人で、育てる事自体を嫌がる職員も増えている。

人材マネジメント部会 キーパーソンインタビュー

【別紙資料1】

職氏名		マネ友（2018年度）	マネ友（2020年度）	マネ友（2019年度）	市民（40代女性既婚子供あり）	市民（40代男性独身）	市民（40代男性既婚子供あり）	市民（40代女性既婚子供あり）
問１	10年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものか また予測される成り行きの未来はどんなものか	・地域のありたい姿は、「一人一人が未来のために何をすれば役に立つかを自分で考えることができて、それぞれが実践できる地域」。これには、各個人の意識の部分と各個人が所属する社会や団体のまとまりの部分の両方を変えていく必要がある。理想は自衛隊のような組織。 ・成行きの未来では、個性や多様性が尊重されすぎて、自分勝手な生き方をする人がさらに増え、高齢者の増加に加え、ニート増、ひとり親増、犯罪増、自殺者増、町内会消滅、消防団・自衛隊のなり手不足、環境汚染、風紀の乱れなど、社会保障費が増えて破産してします。人生を楽しんで生きることは当然必要だが、今があるのは先人のおかげでもあるので、次世代のこと、未来を考えることも必要	・ありたい姿は、社会の変化にいち早く対応し、安心・安全に暮らせる地域 ・町内会などの団体のＤＸが進んでいないこと	（ありたい姿） 課題を自ら解決しようとする人が排出され、また住民全体がそれをバックアップする土壌がある地域 （成行きの未来） 高齢化の進展や住民同士の関係希薄化など、今後予測される深刻な課題に対し、ただ行政に頼るだけの地域	・役所に頼るばかりではなく地域の中で支えあい、それぞれの役割を担う地域	・システム化が進み今よりもシームレスになる	・福祉サービスが充実して住みやすい市。 ・公共交通機関の利便性高く。 →福島市の100円バスなどが市内も当たり前になってほしい。 ・施設の作る際には市民の意見が反映されてほしい。	・子育て支援の充実。保育所と幼稚園の壁をなくしてほしい。子育て世帯については所得による制限がないなど平等な制度を検討できる市であってほしい。
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か	・職場では、コロナ禍でなおさら以前よりもコミュニケーションがなくなり、周りの人が何を考えているのかわからなくなっているような気がする。 ・組織としてあるべき姿を共有し、同じ方向を向いて仕事ができるように、定期的にいろいろな人と対話ができる場が必要 ・対話を通じて同じ考えの仲間を増やしていく、あるいは自分よりもいい考えに賛同するということが重要であり、強制的に従わせる一過性の対策では何も変わらない。	・郡山市では、ＳＤＧｓ、ＤＸなどの社会の変化に素早く対応し取り組んでいる。「誰一人取り残さない」というＳＤＧｓの理念に基づいて各施策を推進しているが、市民には具体的な内容については認識されていないと感じるため、現在も行っている出前講座等での啓発、周知等での更なる取り組みが必要 ・国会や自民党もＤＸ化へ向かっている中、コロナ禍にあっては推進・活用すべきであるが、新しいことに拒否反応を示している年代を、どう取り込むかは課題と感じる。	市の現状を冷静に分析・把握したうえで、（いい情報・悪い情報も含めて）ありのままを住民に説明し、説得できる職員の養成	・地域で取り組んでいることもあるが、まだまだ一部の参加にとどまっているので、更なる周知が必要	・具体的に想像できない	・市民の意見を聞き入れる仕組みがあるのかというところからわかっていないのが現状。 ・役所の内部はもちろん、議員などにも女性や若年層の登用とバランスよく配置してほしい。	・若い世代の意見を取り入れて欲しい。世代別の意見が届いている気がしない。
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は、人事のあり方は今のままで大丈夫か	・仕事に対し消極的で、年功序列な昇格を今後はなくす。（やらない理由ばかり考える人、他の部署に仕事を押し付ける人など） ・ストレスや負担の少ない仕事をしたいと言う職員はいらない。 ・郷土愛、使命感、自己犠牲の精神、誠意がある人材を多く育成または採用してほしい ・きちんと説明ができる人材を育成してほしい。 ・人事の考えが全職員に理解、納得される組織にしてほしい。	市民に情報格差があるように、職員にも情報格差はある。この差を埋めるためにも職場での情報共有でその必要性を周知し、本人が学ぶ努力、各所属や人事が行う研修は必要であると感じる。その先の学びは職員本人の資質の問題かな	自己業務にとらわれず、広い視野で姿勢を展望できる職員が量産されるような仕組みづくりが必要	・人事評価に地域でのボランティアなども加えてみては	・現在の人事のあり方は理解していなが、どのような人事制度でも時代に合わせて変革すべきと考える。	意見を聞き入れることに特化したわかりやすい部署の新設。そして広く様々な部から意見を聞ける体制をとり連携してほしい。	市民と市役所に距離感を感じるので近く感じられるような仕組みが欲しい。

資料2 アクションプラン（全体版）

1．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

■10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか

【郡山市の将来ビジョン】

「郡山市SDGs未来都市計画」の「2030年のあるべき姿」

＜すべての人がともに支えあい、健やかで心豊かに生活できる活力ある社会＞

※健やか・・・身体の健康、精神の健康、社会活動の充実

【推進に向けた基本的な考え方】

・圏域（こおりやま広域圏）の未来を担う若い世代、次の世代が十分に力を発揮できる機会と場を創出し、先人の知恵にも学びつつ世代参画型の将来展望と課題解決策を構想する。

【対話から導き出した具体的なイメージ】

・気候変動（地震や水害）に対応し市民が安心・安全に暮らせるまち
・役所に来なくても行政サービスが提供できるまち
・誰もが人任せにしないで、自分事として積極的に関わる人が沢山いるまち
・年齢・性別を問わず失敗しても何度でもやり直すことができるまち
・福祉サービス、子育て支援、公共交通サービスが充実しているまち

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか（財政状況の予測、人口予測などを考えて） ※シート2

2．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

自治体名： 郡山市

■10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか ※シート1

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか（財政状況の予測、人口予測などを考えて）

・ 予期しない災害等の頻発
【経過】東日本大震災（2011年）、東日本台風（2019年）、新型コロナウィルス感染症（2020年～）

・ 少子高齢化に伴う税収減少及び扶助費の増加
【推計】郡山市人口ビジョン

推 計 人 口	329,270人[2015実績値]→305,956人[2030]→281,147人[2040]
年 少 人 口	41,865人[2015実績値]→ 32,236人[2030]→ 25,899人[2040]
生産年齢人口	204,785人[2015実績値]→165,213人[2030]→133,937人[2040]
老 年 人 口	81,853人[2015実績値]→100,379人[2030]→105,539人[2040]

・行政サービスの機械化・DX化
【現状】オンライン決済の導入、業務のRPA化 など （ルーティン業務のDX化で従事職員が減少）
【将来】役所に来なくても行政サービスが受けられる環境

・ 地域コミュニティの希薄化
【現状】町内会加入率の減少（2017年 63.1% →2021年 60.9%）、
新型コロナウィルス感染症により地域のつながりの希薄化が加速

・ 行政への依存度の高まり（行政が処理する案件が増え続ける）
【将来】高齢者の増加に伴う福祉サービスの増（扶助費の増） など

3. これから自治体の果たすべき役割（戦略的な取り組み）

■ 10年後の地域のありたい姿
※シート1

■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。

＜DX化の加速＞
・キャッシュレス決済の拡大や動画配信・SNS活用による情報発信等
・RPA化等による業務改善の推進

＜喫緊の課題へのプロジェクトチーム等の組織による対応＞
・ワクチンプロジェクト、給付金、災害時の家屋調査等

＜SDGsの取組の推進＞
・SDGs未来都市の理念を市民に浸透させる

＜職員の育成＞
・バックキャスト思考を持ち、先々を見通しながら、挑戦する職員の育成

＜課題意識の共有＞
・職員間の情報や知識を埋める環境の整備

4. 人・組織づくりのあるべき姿

■戦略的な取り組み
※シート3

■ 果たすべき役割を実践するための「人材マネジメント」を考える

「3. これから自治体の果たすべき役割(戦略的な取り組み)」に記載した内容に加えて、
将来ビジョン 「すべての人がともに支えあい、健やかで心豊かに生活できる活力ある社会」の実現の向けて
以下の視点から取り組みを進めていく。

(1) 当事者意識を持つ人材の育成
すべての人がともに支えあう、他人事にならないためにも、市民でもある、市職員が当事者意識を持ち、様々な場面で主体的に関わっていくことで、行政運営と地域運営の両面でお互いに支えあう環境が作られる。職員の活動を通して、地域住民も当事者意識を持った住民を増やしていく。

(2) 新たなことにチャレンジしやすい環境づくり
未来を担う若い世代、次の世代が十分に力を発揮できる環境をつくることで、職場環境や地域が活性化する。役所内では前例主義で業務を遂行している部分も大きいため、新しいことに挑戦したい職員が、挑戦しづらい環境がある。その部分をフォローすることにより新たなアイデアが生まれやすい・チャレンジしやすい環境も作られる。

5. 人・組織づくりの現状と問題点

取り組む
アクション

人・組織づくりのあるべき姿
※シート4

■ 過去からの経緯

(1)行財政改革や災害等の発生により、1人ひとりの業務量が増えるとともにスピード感を持った行政対応が求められる。

(2)日本がこれまでに構築してきた雇用制度(年功序列等)。

(3)縦割り行政。

■ 現状把握 ※最初に記入ください

(1) 他人事な人(当事者意識が低い人)が職員(市民)に一定数いる。

(2) 一度失敗してしまうとやり直すことが難しい社会になっている

(3) 組織としての横断的な情報共有が弱い

■ 原因分析

(1)目の前の業務で手一杯。やる人が損をする環境になっている。

(2)短期間に成果を求める傾向がある(スピード感、成果が求められる)。

(3)情報量が多い。

自治体名: 郡山市

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: 郡山市

■変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか

- 若手職員やマネ友
  → 変革の核になれる人材として横のつながりの強化を図る(キーマンの育成)
- SDGsを推進する部局の職員
  → 目指すべき姿が共通しているためアドバイスやサポートを得られやすい
- 理解ある上層部
  → アクションプランの情報を提供することで取組みのサポート・見守りを行ってもらう
- 豊橋市 → 直面する課題や悩みについて相談する
- 対話を行う市民 → 将来ビジョンやアイデア等について、新しい目線で意見がもらえる。

■ 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。

- 変化を求めない人 (成果が見えない取組みに慎重な人)
  → スモールスタート、小さな事から変革を進める。
- コミュニケーションを嫌う人
  → 何度も対話を続ける。
- SDGsに理解がない人
  → 理解者を増やす(周囲を変える)。人財育成基本方針や研修等でSDGsの重要性を理解してもらう。
- 新型コロナウィルス感染症や災害により、人材育成に対して否定的な人
  → 理解者を増やす(周囲を変える) 。
  人財育成基本方針や研修等により人材育成の重要性を理解してもらう。

7. 現状からあるべき姿に向けての作戦（アクションプラン）の段階図

自治体名： 郡山市

■まず取組むアクション
（R3年度）
研究生の周囲を変えていく
・サポーター・理解者を増やす
（マネ友・インタビュー相手）
・変革を広げるための手法を
人材育成（研修）の視点から
検討し、R4年度予算の確保
に向けて行動
（新たな研修の企画等）
・人財育成基本方針の見直し
について提案

□目標設定 次の段階に進むための基準

アウトプット アクションの結果
・マネ友や理解者との対話機会

アウトカム アクションにより生じる成果(変化、効果)
・R4年度取組内容の確定
・予算の確保

■次に取組むアクション
（R4年度）
職員の意識を変える（環境整備）
・人財育成基本方針の見直し
（目指すべき姿と沿った内容）
・マネ友と連携した研修の実施
・対話を重視した研修の実施
→価値前提、生活者起点や
対話の重要性について
研修等をとおして、
受講者に気付きを与える

□目標設定

アウトプット
・研修・対話等の実績
・マネ友・理解者等の事業参画

アウトカム
・研修受講者等の声・満足度
・意識変革の環境整備の状況

■さらに取組むアクション
（R5年度）
職員・市民の意識を変える
（変革の加速）
・新たな人財育成基本方針に
基づき人材育成を加速させる
・政策部門の所属と連携し、
市民との対話の機会を通して
市民の意識を変えていく
（価値前提や当事者意識）

□目標設定

アウトプット
・研修、対話等の実績
・マネ友・理解者等の事業参画

アウトカム
・研修受講者等の声・満足度
・意識変革の環境整備の状況

8. まず取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）

自治体名： 郡山市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように・目指す変化は
3人で	アクションプラン作成中から	3人	アクションプラン	対話を行い、アクションプランを作成する。 （意見をもらう、協力できることを整理）
マネ友と	アクションプラン作成中から	3人	アクションプランに関して	対話をとおして 情報共有とアドバイスを行う（随時）
みんなで	アクションプラン作成後	人事課等 関係所属	アクションプランについて	アクションプランの実践に向けた予算措置、事業計画の構築をお願いする。
植村	アクションプラン作成中から	所属職員	アクションプラン	本件の趣旨を知ってもらえるような行動をとる。対話を通じて、情報共有と自分を含めた意識の変化が起こるきっかけを探る。
水野	アクションプラン作成中から	所属内 職員 （人事課）	アクションプラン	本件の趣旨やアクションプランの内容について、課内で課題の状況共有を行いながら、R3年度の取組内容に向けた土壌を整える。
小林	アクションプラン作成中から	所属職員、同僚（若手職員）	アクションプラン	本件の趣旨を伝え、協力体制をつくる。適宜情報を共有し、最新の情報を持ちつつ、より良い方向へ改善点を見つけていく。