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

共同論文【港区】

MINATO CITY

★港区　第8期生★

〇麻布地区総合支所　まちづくり課　まちづくり係　　中村　美生
〇芝浦港南地区総合支所　管理課　管理係　　髙野　公美子
〇教育委員会事務局　学校教育部　学務課　学校運営支援係　桑島　綾音

内容

1　活動の概要及び経過
（1）研究会の１年の流れ 2
（2）第１回研究会（４月 26 日）について 3
（3）第２回研究会（５月 27 日）について 4
（4）第３回研究会（７月 27 日）について 5
（5）第４回研究会（８月 19 日）について 7
（6）第５回研究会（10 月 21 日）での取組 9
（7）第６回研究会（１月 27 日、28 日）での取組 11

2　“地域のための人・組織づくり”に向けた次年度の展望 13

3　参加者所感
（1）中村美生（麻布地区総合支所まちづくり課まちづくり係） 14
（2）髙野公美子（芝浦港南地区総合支所管理課管理係） 14
（3）桑島綾音（教育委員会事務局学校教育部学務課学校運営支援係） 15

1　活動の概要及び経過

（1）研究会の１年の流れ

●４月 26 日　第１回研究会
＜概要＞
・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
・今年度のテーマの発表「“地域のための人・組織づくり”を考える」

●５月 27 日　第２回研究会
＜概要＞
・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
・各自治体との対話セッションと幹事団からの講評

●７月 27 日　第３回研究会
＜概要＞
・事前課題：あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深堀する
・各自治体との対話セッションと幹事団からの講評

●８月 19 日　第４回研究会
＜概要＞
・事前課題：「10 年後のありたい姿（ビジョン）」になるためのアクションプランの作成
・幹事団との個別面談

●10 月 21 日　第５回研究会
＜概要＞
・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
・幹事団との個別面談

●１月 27 日、28 日　第６回研究会
＜概要＞
・事前課題：首長と派遣元に活動報告・インタビューを行い、アクションプラン等を練り直す
・特別講演、幹事団からの講評

※全研究会がオンラインでの開催

（２）第１回研究会（４月 26 日）について

＜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

〈課題に向けた取組〉

総務部人事課人材育成担当に対し、「人・組織づくり」の取組、関係する計画・制度・仕組み、旬のテーマなどについて、ヒアリングを行った。

〈研究会での取組〉

・今年度のテーマの発表

「“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～」

・テーマ設定への思い

「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』などと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、気づいたら“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、平時の今からあなた自身とあなたを取り巻く組織内外の『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・組織づくり”』への先手を打つ一歩を踏み出すことをめざしたいと考えています。」

・大切にするキーワードの紹介

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）
③一人称で考える（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）
⑤そして、一歩前に踏み出す（同じ思いを持つ仲間とともに、挑戦を続けていく）

〈感想〉

・「人・組織づくりの仕事」へのイメージは未だ漠然としている。
・研究会後のオンライン意見交換会にも積極的に参加し、ヒントを得たい。

（３）第２回研究会（５月 27 日）について

＜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

〈課題に向けた取組〉

「人材育成方針」や「職員定数配置計画」の読込みと、人事課職員へのヒアリングを実施し、現状とその背景・過去の経緯をまとめた。さらに、港区の組織の状況を掴むため、過去の人材マネジメント部会の参加者（マネ友）に対し、「港区の職員や組織のいいところ、改善が望まれるところ」についてアンケートを実施し、その結果と港区の現状等をすり合わせ、分析を行った。

〇主な意見と分析

項目	いいところ	改善が望まれるところ	原因
人・組織づくり	・人づくりに力を入れている	・人づくりによる業務改善の実感がない	・人づくりに関する取組が充分に周知されていない
		・業務改善や組織について考える機会が少ない	・年次が経つにつれ、仕事量が増え、研修の機会は減る
		・職員間の交流、対話が少ない	・自治体の規模が大きいため、人間関係が稀薄化している
職員、組織	・ ICT 技術等、社会情勢を踏まえた先進的な取組を行っている ・サービス残業ありきでない ・区民に寄り添える職員が多い	・職員に、財政面の危機意識が足りない ・問題意識はあっても、解決策の具体化まで至らない ・都市の魅力を充分に活用できていない ・区民に充分寄り添えていない職員も一定数いる	・比較的財政面で恵まれている ・自治体規模が大きい

また、ブレインストーミングのために、「どういう人・組織だと働きやすいか、働きにくいか」という項目も設定した。この質問は、より多くの人にとって「人・組織づくり」を考えるきっかけになるよう、係内の職員にもアンケートを実施した。

〈研究会での取組〉
・事前課題に取り組んで得た気付き、現状把握したレベルでの自己評価とその改善法の共有
・現状を深堀するための「問い」を立てるトレーニング
・各自治体との対話セッションと幹事団からの講評

〈感想〉
・各自治体との対話セッションにおいて、他の人と同じ意見だと自信につながるが、違う意見だと考えに広がりを持つことができた。
・「どうありたいか」から「どうするべきか」を考えなければならないが、つい「今、何ができるか」と手段から考えてしまう。価値前提で考える難しさを実感。

（4）第３回研究会（7月27日）について

＜事前課題＞あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深堀する

〈課題に向けた取組〉
管理職を中心にインタビューを行い、以下のような内容を聞き取ることができた。

実施時期	令和３年６月～７月
質問項目	問１．10年後の地域のありたい姿（ビジョン）、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、戦略的に取り組んでいくことはどんなことか。 問３．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か。またどうあるべきだと思うか。
対象者	港区議会議員、副区長、企画経営部長、総務部長、麻布地区総合支所管理課長、麻布地区総合支所まちづくり課長、芝浦港南地区総合支所管理課長、街づくり支援部地域交通課長、企画経営部企画課長、企画経営部財政課長、総務部人事課長、教育委員会事務局学校教育部学務課長、教育委員会事務局学校教育部学務課学校運営支援係長 （マネ友）芝地区総合支所まちづくり課長、まちづくり係員
問１に対する主な意見	＜10年後の地域のありたい姿（ビジョン）＞ ・基本計画のとおり、「誰もが住みやすく、愛着と誇りを持てるまち」 ・誰一人取り残されないまち ＜予測される成り行きの未来＞ ・人口が増加し、行政需要が肥大化するという意見がある一方、デ

	ジタル化により、港区に住むメリットがなくなることで、人口流出が進むのでは、という意見も。 ・定例的な業務はAIが行い、職員は政策的な部分のみを取り扱う。 ・「区が何かやってくれる」と区民が区の事業に依存し、待ってしまう状態。 ・常に変転する状況。
問２に対する主な意見	・支所改革の更なる推進（支所機能、職員の充実） ・「参画と協働」「企業連携」「全国連携」の推進 ・デジタル化　ICT　DXの推進 ・財政の安定 ・職員の意識改革（仕事への取組み方など）
問３に対する主な意見	人事のあり方は今のままで大丈夫でない。そのため、人事異動、人事評価制度、人材育成、研修、組織のあり方、組織（風土）づくりなどの面で、さらなる取組が必要である。

〈研究会での取組〉

・以下、３本の動画を事前視聴

①「三重県での実践」（講師：北川顧問）

〇今年度のテーマに含まれる「生活者起点」という用語について。「生活者優先」でないのは、民が主体であることを表す想いがある。

〇三重県での実践について。「生活者起点」をコンセプト、「情報公開」をキーワードに、改革を実践した。

②「佐賀県庁の変革と成果」（講師：白井副市長）

〇総務部を解体し、各部に人事・財政部門を設置した。

〇コンピテンシーモデル（高い業績を上げる人材に共通して見られる行動特性を体系的にまとめたもの）を組織の価値原則（共通語）として設定した。それをもとに職員が得意・不得意を分析し、評価できるよう変革した。

③「人材マネジメントとは」（講師：出馬部会長）

〇機能している組織と機能していない組織で見られる現象とは。

	機能している組織	機能していない組織
TOP層	組織としての展望を示す	すべての経過を知ろうとする
部局長	優先度を定め、資源配分する	上と下をつなぐにとどまる
課長	目標を定め、適材適所を図る	実務に没入し、多忙を極める
係長	メンバーのやる気を引き出す	スーパープレーヤーに徹する
担当	業務を完遂し、仲間を助ける	目の前の業務にだけ集中する

〇対話を行うことで、経営陣・上司・同僚・後輩・地域住民と視野を拡大することが必要である。

・事前課題・事前視聴動画をテーマに他自治体と対話
・「自治体職員の存在意義とは」など、「常識を疑い、理解を深める」トレーニング
・幹事団からの講評

〈感想〉
・「誰もが住みやすく、愛着と誇りを持てるまち」を「家族と楽しく健康で暮らせる」「高齢者も自分の力で暮らせる」など、身近な言葉で言いかえ、イメージを深めた。
・「10 年後のありたい姿（ビジョン）」を達成するための人材になれないのは、個人個人がその必要性を充分感じられていないからなのでは。一方、必要性を感じていても、どう踏み出したらいいか分からない人もいるのでは。
・そういう人たちにどうアプローチをすればよいのか？

（5）第４回研究会（８月 19 日）について

＜事前課題＞
「10 年後のありたい姿（ビジョン）」になるためのアクションプラン（段階的・具体的な取組）の作成

〈課題に向けた取組〉
キーパーソンへのインタビューや研究会で学んだことをもとに、参加者で打合せを重ねた。そして、部会のキーワードに何度も立ち返りながら、現状をさらに深堀し、以下のようなアクションプランを作成した。

「誰もが住みやすく地域に愛着と誇りを持てるまち」「誰一人取り残されないまち」にもっと近づくためにはどうしたらよいか？	
やるべきこと	理由
地域（企業・役所・住民等々）のつながり、一緒に何かをやる環境があること	・当事者意識や仲間感が生まれ、愛着と誇りを持てる。 ・様々な意見・解決手段が提示されるので、誰一人取り残されないまちにも近づける。
憧れられるまち（魅力的な場所、ブランドイメージなど）を維持すること。	・一層の誇り・愛着につながる。 ・つながりの薄い人とも誇りの面で共存できる。
そのために、行政はどのような姿であるべきか？	

☆地域の中のひとつのアクターとして、様々なアクターをつなぐ力がある。 ☆住民、地域と対話でき、すぐ動く実行力がある	
そのために何をしたらよいか？	そのために取り組むべきアクション
関係性を港区全体の地域と持ち、支所関係なく課題解決につなげる。 ↓そのためには 各部署・アクターが協力し、地域の課題を地域で解決できる土壌を作る。 ↓そのためには 現状の支所制度の中で、地区・支所・支援部が近い関係性を構築する。 ↓そのためには 職員一人一人が、当事者意識・納得感を持って仕事に取り組む。 ↓そのためには そのような気持ちを持てる風土を作る。 ➡	【更に】支所と支援部間での人材交換や、まちに出る研修の実施 ↑ 【次に】職場・自己アピールマッチング ↑ 【まず】「やらない憲法」（相手を批判しない、責任転嫁しないといった７箇条等）の作成

〈研究会での取組〉

・幹事団からの事前課題に対するフィードバック。

幹事Ｔ

「価値前提」で考えられていると思う。しかし、アクションプランのとおり、「意識を変えれば行動が変わる。そして、成果につながる」となるだろうか。当人たちが必要に迫られなければ、そもそもの意識醸成が難しい。私は、部門横断チームによる市民対話会を行うことから始めた。まずは「成果に直結する場面を仕組みとしてセットする」ことからはじめるなど、逆の順序で組み立ててはどうか。

幹事Ｋ

何かを浸透させたいときには、それに対して何度も接点を持つ機会を作ることが大事。一つの目標に対して、いくつかの成果指標があるので、否が応でも、横のつながりが必要になる。中身があれば、地域とも自然とつながれる。

・対話自治体（小田原市）の幹事団との対話への参加。

〈感想〉

・「『港区基本計画』での指標がアウトカム指標ではなく、アウトプット指標になっているのでは」「区民にとっての本当の価値を考えられているか、疑ってみてほしい」など、厳しいコメントもいただいた。改めて、「ドミナントロジックを転換する」ことに立ち返って考えてみようと感じた。

・北川顧問（元三重県知事）が改革時、「住民に話を聞いても建設的な意見は出ない」という職員からの声に対し、「そういう住民にしたのはあなたたちである」と一刀両断した話が衝撃的だった。

・人の意識を変えることの難しさを実感。人は、必要に迫られてはじめて動くということだったので、闇雲に動くのではなく、タイミングを見計らったり、今の状況をしっかり見極めたりして、アクションプランを練り直す必要があると感じた。

（6）第５回研究会（10 月 21 日）での取組

＜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

〈課題に向けた取組〉

① 人事課での意見交換会の結果共有

「やらない憲法」は面白い取組だと思うが、職場・自己アピールマッチングは、現在の人事制度を鑑みると、兼務という形でマッチングするのが現実的。支所と支援部間での人材交換も、以前企画したが職場からの理解を得られなかった経緯があるため、例えば、新型コロナウイルス感染症に関する対応を通して得た、幅広い知識や情報などを、各職場内で共有してもらうのはどうか。

② アクションプランの再検討

「10 年後の地域のありたい姿（ビジョン）」や、戦略的に取り組んでいくことについて、基本計画や人材育成方針等の文言とすり合わせることで、思考の方向性を再確認した。また、第４回研究会での幹事からのフィードバック等を踏まえ、以下のようなアクションプランを作成した。

【まず】成果に直結する仕組みづくり
例）どこでも目安箱事業、部署横断チームによる区民との対話会

【次に】成長を促す仕組みづくり
例）対話についての研修の実施、港区版 20％ルールの導入

【更に】効果を浸透させる仕組みづくり
例）プロジェクトチーム型または緊急時即応型の兼務を利用したマッチング

③ 令和３年 10 月　教育長へのインタビュー
再検討したアクションプランに対して、「『どこでも目安箱事業』は広聴制度、『対話会の実施』は支所制度によって、すでに取り組んでいる。制度は揃っているので、どう機能させていくかがポイントなのでは」とご意見をいただいた。

④ 対話自治体（小田原市）とのオンライン会議
小田原市では、「クロスメンター制」（指名した職員と月 1 回 30 分程度、相談会を実施する）という制度を導入しているとのこと。

〈研究会での取組〉
・幹事団からの事前課題に対するフィードバック

港区メンバー
今まで考えてきたストーリーを再度辿った上で、アクションプランの元の案と改正案について、どちらも一長一短であるため、悩んでいる。
小田原市のクロスメンター制も魅力的であると感じている。

幹事Ｉ
「価値前提で考える（ありたい姿から考える）」というキーワードに立ち返ったほうが良い。港区は財政的に恵まれている分、理念がないと「何でも新しいことをする」になってしまう。他の自治体とは環境が違いすぎるため、制度を真似して取り入れるのは避けたほうがよい。

幹事Ｔ
財政的な危機は、どこの自治体でも起こりえるため、まずはスクラップすることが大事。「財政的に恵まれている」と思っていることこそ、「目の前の課題を解決すればいい」という思考から抜けられていないのでは。

幹事長
港区に対して、港区のメンバーそれぞれ危機感を抱いていることが伝わってくる。「言葉にならないモヤモヤ」を言語化して、同じように感じている人を仲間にするとよいのではないか。

・対話自治体（小田原市）の幹事団との対話への参加

〈感想〉
・私たちが悩んでいることは、今までの人事関係の担当者が長年試行錯誤してきたこと。答えのない、難しい課題に取り組んでいることを痛感。
・職員間の対話や、今の区の職員が感じていること（危機感、モヤモヤ感等）を共有することが必要で、大切にすべきことだと改めて感じた。
・改めて、困ったことに直接対面するなど、必要に迫られないと職員は動かないのだなと感じた。

（7）第６回研究会（１月 27 日、28 日）での取組

＜事前課題＞
首長と派遣元に活動報告・インタビューを行い、アクションプラン等を練り直す

〈課題に向けた取組〉

① 任意研修：全国職員研修研究会、人事研究会へ参加
「自主研チャレンジ」（時間外の勉強会）や「地域へとびこむ職員プロジェクト」（若手職員で横断的チームを結成し、地域のキーパーソンを取材するプロジェクト）など、他の自治体での経験を共有。

② 若手職員との対話会の実施

実施時期	令和３年 12 月
対象者	麻布地区総合支所まちづくり課職員、芝浦港南地区総合支所管理課職員、企画経営部企画課職員
主な聞取り内容	・「10 年後の港区のありたい姿」や仕事のモチベーションについて感じること。 ・仕事を適切に処理しようという意識はあるが、将来の展望は抱けていない。 ・仕事にやりがいを感じているが、モヤモヤしたり、疲弊感を感じたりすることもある。

③ 令和３年 12 月　人事課人材育成担当への中間報告
担当係長から、「タイミングを見計らいつつ、理念を持つ人から、志を共有していったほうが効果的であると思われるため、自主グループ研修などを行うのがよいのでは」とアドバイスをいただいた。

④ アクションプランの再検討
【まず】自主グループ研修の開催
【次に】外部委員など、客観的な評価を取り入れた事務改善
部を超えたすり合わせや自事業の精査
【更に】人材交換やプロジェクトチームの結成

⑤ 区長への中間報告に向けた、人事課との打合せ
人事課長より、「『常に変転し続ける未来が待っている』という予測は、区長も政治家として関心があると思うので、同じ思いを共有できるのでは」とコメントをいただいた。

⑥ 首長への中間報告

「10 年後の港区のありたい姿」やアクションプランに対して、概ね賛同いただいた。また、「職員への取組だけでは不十分で、トップの意識を変革する必要性を感じている」という問題意識の共有を行った。

⑦ 他自治体の課題への投票

他団体の課題を読込み、取組の質がよいと感じた「変革のストーリー」にオンラインで投票。港区は、以下のような応援メッセージをいただいた。

> 都心の自治体ならではの問題意識が明確に示されていて、ビジョンがイメージしやすかったです。また、次に取り組むアクションで、外部委員からのアドバイスなど客観的な評価を取り入れることは必要だと共感しました。自分の自治体が描く人・組織づくりのあるべき姿に共通する部分があり、勉強になりました。若手職員に期待している部分もありましたが、実際に対話会を開催されて、効果は小さいとの所感も参考になりました。

〈研究会での取組〉

・鬼丸昌也氏（ＮＰＯ法人テラ・ルネッサンス創設者）による特別講演
・参加者投票団体および幹事推薦団体による発表
・以下の幹事セッションから選択して参加
　「いっしょにやる、ということ　～住民との共働のまちづくり」
　「ＤＸとＩＴ化の違いを語れますか？生活者起点で考える真のＤＸの話」
　「管理職をどう動かすか～経営品質賞受賞！滝沢の実践事例」
　「人の強みを活かす～ストレングスファインダー活用を通じて」
　「人事関係実務の生々しいお悩み部屋…」
　「財政収支を踏まえ、住民の暮らしを守り抜くために事業／業務を再構築する方法とは」
　「公のキャリアデザイン～与えられるから自ら考えるキャリア」
　「これからのジンジを語ろう！目指す姿に向けた採用・育成・配置・評価について」
・北川顧問による最終講話と出馬部会長による年度総括

〈感想〉

・参加投票自治体の発表で、達成期限や数値目標を設定しており、分かりやすかったので、港区の成果にも取り入れたい。
・今が、港区にとっての変革するタイミング・動くべき時期ではないかもしれない。しかし、他自治体の発表を聞いて、小さいことからでも、今できることを着実に進めていきたいと感じた。

2　“地域のための人・組織づくり”に向けた次年度の展望

第６回研究会を受け、アクションプランを精査し、完成したものは以下のとおり。これまでのストーリーも記載した、成果物は別紙参照。

アクション①　対話会の開催										
目的	協力体制の確立・問題意識の共有									
内容	人マネ参加者を中心に職員同士でざっくばらんに話す機会をつくる。 ・情報交換、情報共有としてだけでなく、職員の輪を広げ、顔を知った関係を築けるようにする。 ・同じ志を持った仲間を増やしていく。									
年度	R4 1年目	R5 2年目	R6 3年目	R7 4年目	R8 5年目	R9 6年目	R10 7年目	R11 8年目	R12 9年目	R13 10年目
対象者	・当該年度の人マネ参加者									
	・マネ友									
	・企画課、区役所改革担当、財政課、人事課、情報政策課等									
	・興味がありそうな職員（声かけ、公募）									
	・管理職									
	・地域（議員、関係団体等）									
数値目標	月1回開催（年間参加者数延べ100名）			月２回開催（年間参加者数延べ200名）						
	マネ友参加率６０％（年間）									

アクション②　研修の実施										
目的	「組織」のあり方、管理職のあり方、職員のあり方を考え、実行できるようにする									
内容	人マネが提供する研修動画（地域経営、生活者起点に立った地域・住民のための人・組織づくり等）を閲覧し、港区では、を考え、参加者同士で対話する。									
年度	R4 1年目	R5 2年目	R6 3年目	R7 4年目	R8 5年目	R9 6年目	R10 7年目	R11 8年目	R12 9年目	R13 10年目
対象者	管理職選考・係長選考合格者　、管理職・係長昇任後１年目									
数値目標	各対象につき、年１回参集にて実施（参加率９０％）									

アクション③　理念共有のための対話会の開催										
目的	理念を共有し、めざす姿に向かって港区が一丸となって職務を遂行する									
内容	特別職、管理職、一般職員が港区のめざす姿について対話する。 ・首長がめざす港区の姿を職員ひとりひとりに浸透させる。 ・担当業務からの視点だけでなく、区全体の視点を持てるよう、対話する。									
年度	R4 1年目	R5 2年目	R6 3年目	R7 4年目	R8 5年目	R9 6年目	R10 7年目	R11 8年目	R12 9年目	R13 10年目
対象者	特別職⇔管理職									
	部長職⇔一般職員、課長職⇔係長職・一般職員									
	特別職⇔アクションプラン①対話会参加者									
数値目標	職員１人につき、年１回実施、　１回あたり参加者数５～６名程度・１時間程度									

3　参加者所感

（1）中村美生（麻布地区総合支所まちづくり課まちづくり係）

ちょうど１年前ごろ、この部会に参加してほしいと上司から言われ、新年度４月になにがなんだかわからないまま、第１回研究会への出席となり、展開についていくのがやっとで、特に研究会のあとはへとへとになっていたことを思い出します。今回の研究会はすべてオンラインとなってしまいましたが、対面以上にたくさんの方々とお話することができ、たくさんの刺激をうけました。オンラインでの勉強会や読書会にも初めて参加してみるなど、以前の私ならやらないことにもやってみようと思いが生まれ、動いたことに自分でもびっくりしています。いつの間にか幹事団の皆様や他自治体の皆様からたくさんの勇気をいただいていたのかもしれません。

人事、組織づくりは、価値前提に立って考えると、目指す将来像を実現するための手段であって、全ての業務で有効的に活用されていくものだと思います。人事や経営部門だけで考えるのではなく、あらゆる職員を巻き込んで考えていくものではないかと思いました。

まずは、仲間づくりからと思っています。来年度の研究会への参加者やマネ友と定期的に交流をしていきたいと考えています。生活者起点、価値前提を忘れずに、人や組織づくりのことその他仕事のことなど対話ができたらと思います。

最後に、厳しい言葉もありつつも暖かく見守ってくれた幹事団の皆様、様々な刺激をくださった他自治体の皆様、なにより、いろいろと言いっ放しでまとまらない私と一年間付き合ってくださった高野さん、桑島さん、そしてこのような機会を与えてくださった高杉係長に感謝申し上げます。ありがとうございました。そして、これからもどうぞよろしくお願いいたします！

（2）髙野公美子（芝浦港南地区総合支所管理課管理係）

10年後の港区のあるべき姿、めざしたい姿とは。研究会に参加したことで、これまでの自分が、目の前の業務をこなしていただけで、ものすごく小さい視点で、それも事実前提で物事を進めていたということを痛感しました。

管理職をはじめとした多数の人の考え方や思い描いていることを聞けたことや、他自治体の置かれた状況、悩んでいることを共有できたことで、視野を広げることができ、新たな目で港区の現状を見ることができるようになりました。他を知ることで港区の良いところを発見することもできました。

約１年が経過して、自分が価値前提で物事を考え、進められるように変わることができた、とは正直言い切れません。しかし、価値前提の判断基準を持つことで、住民にとっても職員にとっても、前向きな未来を創り出せることは今の自分にはわかっています。考えること、人と話すこと、実際に動いてみること。また目の前のことに追われそうになったときには、この部会で出会った幹事からの言葉や、他自治体の取組や熱意、そして何より中村係長、桑島さんをはじめとした港区職員の力を思い出し、源にして、継続して取り組んでいきたいです。

（３）桑島綾音（教育委員会事務局学校教育部学務課学校運営支援係）

今年度は、テーマがあえて漠然としたものだったため、はじめの数か月は、何がゴールか見えないまま、事前課題に取り組んでいました。しかし、「その『モヤモヤ』が大切だ」「何をするかより、そのプロセスが重要だ」という幹事団の言葉を支えに、キーパーソンの方へのインタビューや、メンバーとの打合せを通して、徐々に目指すところが見え、成果として残すことができました。

研究会後や随時開催される、「スナック青木」と呼ばれるオンライン意見交換会で、多くの自治体と対話できたことも、大きな収穫となりました。「リアルで開催できていたとき、研究会後の飲み会こそ、意外な気づきがある」と伺っていたため、今年度もすべてオンラインでの開催となってしまったことは残念でしたが、オンラインだからこそ、遠方の自治体の方ともお話する機会を多く持つことができたため、オンラインにはオンラインの良さがあったと思います。

成果として残すことはもちろん、一年間の取組を通じて、部会のキーワードが徐々に自分に染み込んでいき、区民対応や後輩への指導の面で、普段の業務で活かすことができるようになっていきました。幹事団からも、「人材マネジメント部会の活動に終わりはない」と繰り返し言われているため、来年度以降も、次年度の参加者との交流を図りながら、学びと実践を繰り返していきたいと思います。

最後に、インタビューやアンケート調査をさせていただいた皆様、幹事団の皆様、中村係長、高野さん、多くのことを学ばせていただき、誠にありがとうございました。アンケートやインタビューなど、たくさんの方に協力いただき、記録・成果物を蓄積することができたので、来年度の参加者に、その議事録や検討経過を共有し、今年度の取組を来年度につなげていきたいと思います。

1．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

自治体名：港区

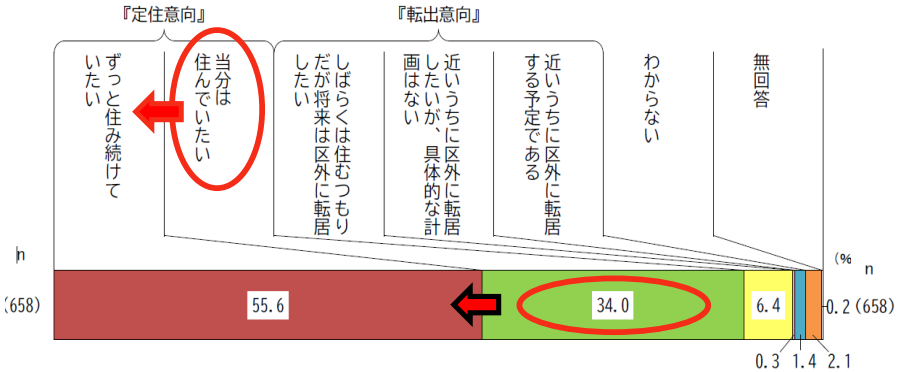
■10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか

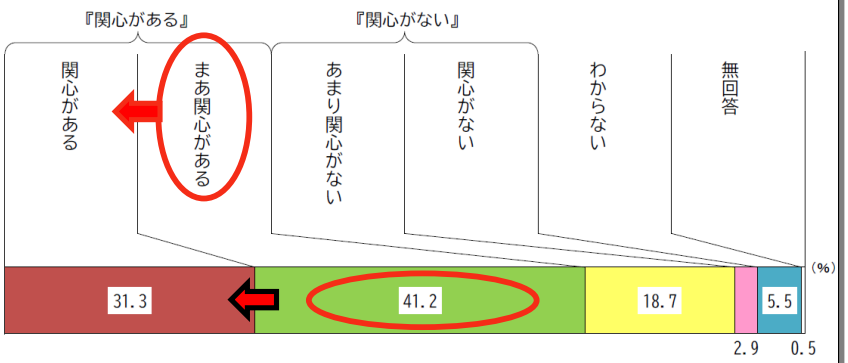
誰もが住みやすく、地域に愛着と誇りを持てるまち。誰一人取り残されないまち

＝今まで以上に区民一人ひとりが大切にされる社会

どのような状態を目指すの？

～「第32回港区民世論調査報告書」令和2年3月発行から抜粋～





港区に「当分は住んでいたい」34.0%「まあ関心がある」41.2%
と答えた人たちが、10年後に、
「ずっと住み続けていたい」「関心がある」と感じられるまちへ

■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：港区

■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）

財政状況はどうなる？

特別区民税収入は、令和4年度から**回復すると予測**されるものの、新型コロナウイルス感染症への対策や人口増加に伴う行政需要への対応により、**歳出も増加**するため、区財政を取り巻く状況は**厳しくなる**。

人口は増える？減る？

港区人口推計（令和3年3月時点）によると、現在、人口約25万人のところ、令和14年度には、約32万人と、**増加する見込み**。しかし、デジタル化により、港区に住むメリットがなくなり、**人口流出が進む**可能性もある。また、人口増でも、「**地域に根付かない**新住民が増える」「**行政需要が肥大化**する」可能性がある。

区役所はどうなる？

定例的な業務はAIが行い、職員は政策的な部分のみを取り扱っている。
働き方改革が進む。（勤務時間、課の編成体制が変化）
新規事業が増える一方で、既存事業を廃止することができず、さらに**業務が増加**する。
区民が区におんぶにだっこの状態。

常に変転し続ける未来が待っている。「このまま」が続くことはない。

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。

各部署が連携し、地域の力を結集して、課題解決を行えるようにする

＝支所制度を活かして総合支所、支援部等の中で柔軟にマンパワーを配分しながら、住民・民間を結集して、複雑化・高度化する行政需要に対応する。

めざしている姿
@minato_vision

「地域(住民、企業、学校など)とつながり、一緒に課題解決に取り組む環境」＃地域の力を結集し、ビジョンを共有しながら、共に手を携えて、めざす将来像を実現すること、「憧れられるまち(ブランドイメージ、魅力的なスポットなど)」＃誰もが誇りを持ち、日本を牽引しつづける自治体であること をめざします。

●地域の多様な主体をつなぎあわせる力
●地域と対話する力
●すぐに実行する力

区民に寄り添い、見えてきた課題に対する解決策を検討し、「ALL MINATO」で着実に実施することが重要

めざしている姿のねらい

☞地域とともに課題解決に取り組むことによって、住民に当事者意識や仲間感が生まれ、住民がまちに対して愛着と誇りを持つことができる。
☞多様な主体による様々な意見・解決手段が提示されることで、誰一人取り残されないまちに近づくことができる。
☞港区の強みであるまちのブランドイメージを維持することで、一層の誇り・愛着を持つことができる。繋がりが希薄な層によっても愛着と誇りを持てるまちとなる。

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

各部署が連携し、地域の力を結集して、課題解決を行えるようにする

総合支所で築いた地域との関係性が区全体に広がり、様々な力を結集して課題解決につなげることができている状態。

総合支所が窓口となって、支援部を含めた各部署と地区の各アクターとで連携して、地域の課題を地域で解決する取組ができている状態。

部署同士が連携することで、新たな行政課題に効率よく迅速に取り組むことができる体制を構築し、機能させる。

総合支所制度を活かして、地区内・支所・支援部が関係性を構築できている状態。
- ・住民と対話
- ・支所と支援部の連携
- ・すぐ動く実行力

総合支所、支援部等の中で柔軟にマンパワーを配分し、部署同士の連携強化を図る。

制度や枠組みは整っているけど・・・

十分に生かしきれていないように思う。

職員間のコミュニケーション不足や、新しい取組への意欲や動機付けが不足しているって意見もある。

安定してるがゆえに変化が好まれない？

●職員一人ひとりが、当事者意識・納得感を持って仕事（課題解決）に取り組むこと。

●その風土を作ることが第一歩

培ってきた能力や専門性を活用し、

果敢に挑戦し続ける意欲を引き出す！！！

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

H9～H18年度 人口減少期

大幅な歳入不足により、事務事業の統廃合や人件費の抑制が不可欠に
→平成9年「職員定数配置計画」策定し、技術職を中心に、職員定数400（約15%）減を達成。

（H19～R元年度）人口回復期

税収は良好な水準で安定的に推移したが、人口減少時に取り組んできた行財政改革を継続
→平成18年「第2次職員定数配置計画」策定。職員全体の能力の底上げを目的とした人材育成や民間の活用を実施。技術職を中心に職員定数360（約15%）減を達成。

R2～新型コロナウイルス感染症拡大期

大幅な減収・財政負担増と、一時的な人口減が見込まれる。

■ 現状把握 ※最初に記入ください

区の取組

・「港区人材育成方針【改訂版】」の策定。
・「選択と集中」や「行政以外の力の利用」で、「簡素で効率的な執行体制」を実現。
・時差出勤やテレワークの推進による働き方改革の推進。
→制度の枠はあるが、十分生かしきれていない。

職員アンケート

・一人当たりの業務量が増加している。
・職員間のコミュニケーションが十分でない。
・新たな取組を開始することへのハードルが高い。課題解決への意欲や動機付けが不足している。

幹事団からの指摘

「区民との協働や、区民にとっての価値の実現への約束は本当はしたくない」、「区組織内で連携する必要性があまり感じられない」というのが本音なのでは？

■ 原因分析

・大企業体質になっている。枠組み作りは得意。
・人間関係が希薄になりがち。
・年齢構成に偏りがある（M字型）
・能力向上に積極的でない職員がいる。
・最終的な目標やめざすべき姿、変革の趣旨に関する説明や話し合いの機会が少なく、納得感のないまま進んでいる。
・財政が安定しているがゆえに、変化に対する必要不可欠性や区の将来に対する危機感が薄い。
→変化が好まれていない？
・アウトプット指標（行政活動をどれだけ行ったか）を重視しがちで、アウトカム指標（生活者にとっての価値を実現できているか）への意識が希薄。
・事業の取捨選択・事業廃止ができていない。区民が求めているものに応えすぎている。または、求めているものの変化に気づいていない。
→区民と十分に対話できているのか？

職員の能力開発、組織風土、住民とのかかわり方に原因あり？

自治体名：港区

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：港区

■ 変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか

・仕事にやりずらさや疑問を感じている職員

→変化に対しての理解が得られやすく、一番の協力者となってくれる。

・ 人材育成に積極的な管理職

→仕事の一部として協力が得やすい。実務経験も豊富で、対話会などで前向きに話をしてくれると思う。

・港区のありたい姿を意識して職務にあたっている職員

■ 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。

・ 無関心層

・ 能力は十分にあるが、将来のビジョンのようなものを持っていない層

対策

推進力になりえる層や人から、徐々に輪を広げて取り込んでいく。

ありたい姿やめざす姿を描いて、果敢に課題に取り組むことが当たり前の風土を広げることで少しずつ職員の意識を変えていく。

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：港区

アクション①　対話会の開催										
目的	協力体制の確立・問題意識の共有									
内容	人マネ参加者を中心に職員同士でざっくばらんに話す機会をつくる。 ・情報交換、情報共有としてだけでなく、職員の輪を広げ、顔を知った関係を築けるようにする。 ・同じ志を持った仲間を増やしていく。									
年度	R4 1年目	R5 2年目	R6 3年目	R7 4年目	R8 5年目	R9 6年目	R10 7年目	R11 8年目	R12 9年目	R13 10年目
対象者	・当該年度の人マネ参加者									
		・マネ友								
			・企画課、区役所改革担当、財政課、人事課、情報政策課等							
				・興味がありそうな職員（声かけ、公募）						
					・管理職					
						・地域（議員、関係団体等）				
数値目標	月1回開催（年間参加者数延べ100名			月２回開催（年間参加者数延べ200名）						
	マネ友参加率６０％（年間）									

アクション②　研修の実施

目的	「組織」のあり方、管理職のあり方、職員のあり方を考え、実行できるようにする									
内容	人マネが提供する研修動画（地域経営、生活者起点に立った地域・住民のための人・組織づくり等）を閲覧し、港区では、を考え、参加者同士で対話する。									
年度	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
対象者	管理職選考・係長選考合格者　、管理職・係長昇任後１年目									
	各対象につき、年１回参集にて実施（参加率９０％）									
数値目標										

アクション③　理念共有のための対話会の開催

目的	理念を共有し、めざす姿に向かって港区が一丸となって職務を遂行する									
内容	特別職、管理職、一般職員が港区のめざす姿について対話する。 ・首長がめざす港区の姿を職員ひとりひとりに浸透させる。 ・担当業務からの視点だけでなく、区全体の視点を持てるよう、対話する。									
年度	R4 1年目	R5 2年目	R6 3年目	R7 4年目	R8 5年目	R9 6年目	R10 7年目	R11 8年目	R12 9年目	R13 10年目
対象者	特別職⇔管理職									
	部長職⇔一般職員、課長職⇔係長職・一般職員									
	特別職⇔アクションプラン①対話会参加者									
数値目標	職員１人につき、年１回実施、　１回あたり参加者数５～６名程度・１時間程度									