早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

令和３年度　千葉県山武（さんむ）市共同論文

山武市マスコットキャラクター
SUNムシくん

教育部教育総務課総務企画係　　豊田　真衣

保健福祉部健康支援課健康医療係　　齋藤　未希

保健福祉部健康支援課さんぶの森診療所　　齊藤　千夏

令和４年３月

目次

1. はじめに 2

2. 研究の背景・目的 3

(1) 人材マネジメント部会とは 3

(2) 「マネ友」とは 3

(3) 4つのキーワードとは 3

3. 研究の概要 4

(1) ありたい姿 4

(2) 人・組織づくりのあるべき姿 7

(3) アクションプラン 11

4. 終わりに 17

(1) 次年度の展望 17

(2) 付記 18

1. はじめに

山武市では、平成 29 年度から「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」という。）へ参加し、今年度我々は 5 期目の参加となる。参加者 3 名は、総務課職員係からの打診を受け参加することとなった。

我々は 3 名とも入庁 4 年目であり、今までの参加者よりも職歴が短いことや、コロナ禍の中で業務が多忙になっていく中、研究会をやり切ることができるのかと不安を感じながらスタートをきった。

活動を通じ、他自治体の職員や市民の方々等、多くの方々と対話をし、学びの多い充実した 1 年であった。この学びを多くの職員と共有し、山武市ではまだ認知度の低い「人材マネジメント部会」についての少しでも知ってもらうことで、1 歩踏み出すきっかけになることを目的とし、人材マネジメント部会での考え方、アクションプランの策定、実行の過程から得た学びについて論じる。

【2021 年度人材マネジメント部会・管理職部会　参加団体一覧】

No.	4会場	都道府県	自治体	期	新再
1	東北会場	青森県	三戸町	5	
2			鰺ヶ沢町	1	○
3		岩手県	久慈市	8	
4			一関市	8	
5		宮城県	栗原市	3	
6			東松島市	3	
7			柴田町	5	
8		秋田県	横手市	5	
9		山形県	鶴岡市	3	
10		福島県	郡山市	5	
11			相馬市	13	
12	東京会場	茨城県	古河市	2	
13			石岡市	4	
14			龍ケ崎市	3	
15			高萩市	13	
16			つくば市	4	
17			ひたちなか市	7	
18			東海村	4	
19		群馬県	館林市	5	
20			渋川市	5	
21		埼玉県	富士見市	8	
22		千葉県	山武市	5	
23			酒々井町	8	
24		東京都	港区	8	
25			小金井市	4	
26			東村山市	7	
27		神奈川県	川崎市	8	
28			鎌倉市	7	◎
29			小田原市	8	
30			厚木市	7	
31		新潟県	新潟県	15	◎
32			妙高市	4	
33			上越市	4	
34		富山県	射水市	1	○
35		山梨県	甲府市	3	
36			山梨市	3	
37			韮崎市	3	
38			甲斐市	4	◎
39			笛吹市	3	
40			市川三郷町	3	

No.	4会場	都道府県	自治体	期	新規
41	東京	長野県	諏訪市	6	
42			大町市	7	◎
43			小布施町	9	
44			山形村	2	
45	名古屋会場	静岡県	静岡市	15	
46			沼津市	3	◎
47			島田市	7	
48			藤枝市	5	
49		愛知県	豊橋市	7	
50		京都府	八幡市	4	
51			京田辺市	2	
52			大山崎町	4	
53			和束町	8	
54			精華町	3	◎
55		岡山県	真庭市	3	◎
56	福岡会場		美咲町	5	
57		広島県	三次市	14	◎
58		福岡県	大牟田市	3	
59		佐賀県	玄海町	6	◎
60		熊本県	熊本県	12	◎
61			熊本市	8	
62			荒尾市	4	
63			菊池市	6	
64			天草市	10	
65			大津町	2	
66			高森町	2	
1	管理職部会	秋田県	横手市	3	同時
2		茨城県	常総市	1	○
3		神奈川県	川崎市	2	同時
4			秦野市	2	
5		山梨県	甲斐市	1	同時
6		長野県	塩尻市	2	
7		愛知県	田原市	1	○
8		長崎県	佐世保市	1	○
9		熊本県	熊本市	3	同時
10			玉名市	2	
11			合志市	2	

▽種別
○　新規　5
◎　派遣再開　10

※管理職部会は、人材マネジメント部会と同時派遣の団体が4団体あります
※派遣中断後、再開した団体は10団体です

（人材マネジメント部会ホームページより）

2. 研究の背景・目的

(1) 人材マネジメント部会とは

人材マネジメント部会は、「地域の持つ可能性を発見し、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方創生時代の職員・組織を創る」ことを目的とした、地方自治体の組織変革・人材成長の場である。

単なる知識の記憶ではなく、自らで考え語り合い、実践を振り返る中から “現実を変える”策を発見するため、3 人 1 組のチームで全国の自治体が参加している。

＜部会の基本的な考え＞

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

(2) 「マネ友」とは

「部会に卒業はない」をテーマに、人材マネジメント部会参加者が翌年度以降も活動に参加し、地域経営のリーダーシップを学び続ける制度。山武市には今年度も含めて 15 名のマネ友がいる。

(3) 4 つのキーワードについて

地域の持つ可能性を発見し、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ために、人材マネジメント部会で大切にしているキーワードが 4 つある。

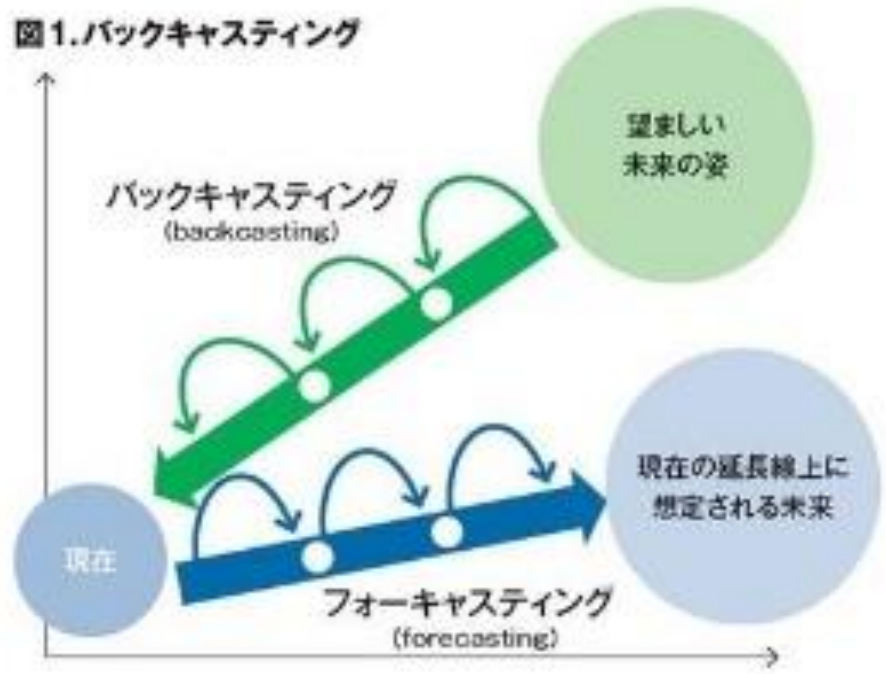
（人材マネジメント部会パンフレットより）

我々もこの 4 つのキーワードを常に意識しながら活動を進めた。

3. 研究の概要

(1) ありたい姿

我々は部会が大切にしている「価値前提で考える（バックキャスティング)」の思考法もと、「①10 年後のありたい姿」→「②成り行きの未来」→「③10 年後のありたい姿の実現に向けて、山武市が戦略的に取り組んでいくこと」を次のように定めた。



参考　バックキャスティングについて
（出典：「事業構想」Web サイトより）

① 10年後のありたい姿

人材マネジメント部会の活動を活かし、ありたい姿を実現している。

⇒ 職員が市全体の問題や他部署のことを自分事として考え、
お互いにサポートしあっている。

⇒ 市民みんなで自分たちのまちをつくり、行政はサポートに徹している。

② 成り行きの未来

※成行きの未来…人口減少や財務の硬直化、職員数の減少や業務の増大等、物事が変化していく状況を何もせず（或いは“やったふり“して）流れのままに変化する未来のこと。

- 人材マネジメント部会の活動を継続して実施することができず、その場しのぎになる。
- 有事（災害、コロナ）や選挙、大規模な新規事業等があった場合、所管部署任せになり、職員が一丸となって取り組むことができない。
- 職員同士・部署間の壁が今よりも大きくなり、他部署との連携に支障が出る。働きやすさも低下する。ワークライフバランスを保てなくなる。
- 市民が、過剰に行政に依頼（要望・クレーム）をすることで、市の業務が膨大になり、本当に必要なサービスが提供できなくなる。

③　10年後のありたい姿の実現に向けて、山武市が戦略的に取り組んでいくこと

・　マネ友と協力し、人材マネジメント部会の活動の周知及びアクションプランの継続した実行を行う。

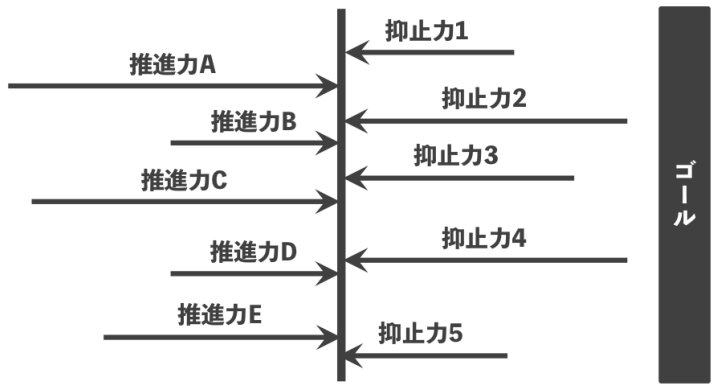
・　市全体で取り組む必要のある業務の所管部署の意見を参考に、1人1人が自分事として考えられる職員を育成する。

・　職員同士の事を知る機会、ヘルプを求められる環境、他の部署に意見を伝える環境をつくる。

・　市民が「まちづくりに協力したい」と思える環境を整える。
（→市と市民がWin-Win関係になれる環境）

(2) 人・組織づくりのあるべき姿

「10 年後のありたい姿」を実現するために、人・組織づくりの面からできるアプローチ方法について、「①人・組織づくりのあるべき姿」、「②人・組織づくりの現状と問題点」、「③フォースフィールド分析（推進力を活かし、抵抗力への対策を考える）」を考慮しながら導いた。



参考　フォースフィールド分析の例について
（出典：「ひらめき EX」Web サイトより）

※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～』

①人・組織づくりのあるべき姿

＜対 組織＞
- 人材マネジメント部会の活動を継続的にできるような組織づくり。
- 職員同士の交流を促す組織づくり。

＜対 個人＞
- 災害等の業務を通常業務と同様に考えられる職員の育成。
- まちづくりの主体は市民という意識をもった職員の育成。

②「現状把握→過去からの経緯、原因分析」

過去からの経緯	現状把握	原因分析
過去の人マネ参加者が作成したアクションプラン等が、現在ほぼ継続されていない。	人材マネジメント部会での活動が庁内に知られていない。 活動を継続できる環境がない。	・ランチミーティング →コロナ禍で中止 ・通常業務と人材マネジメント部会の両立が難しい。 ・部会の活動を知る職員が少ない。 ・「また活動あるの？」という風潮もある。 ・組織として、部会終了後に活動を継続できるようなサポートがない。
有事の際、現場で判断してほしい事案についても担当課に問い合わせがあり、対応しなければならなかった。 災害業務を通常業務と同じように考えている職員が少ない。 すでに災害対応時の役割が各課に分担されているにもかかわらず、担当課に指示や判断を仰ぐ事例があった。	災害、コロナ、選挙、大規模な新規事業等を他人事と捉えてしまう。 職員同士・部署間に壁がある。（わからない人がいる） 他部署等に気軽にヘルプを頼めない。	・自分の業務で手いっぱいで、市全体のことを考える余裕がない。 ・話をしたことがない職員がおり、どうしても他人事と捉えがち。 【職員アンケート結果】 業務に不便を感じているか？ はい：54%　　いいえ：46% ◎「はい」の１番の理由は「他部署との連携がとれていない」こと。

過去からの経緯	現状把握	原因分析
【市民アンケート調査】 「行政が草刈りをやってくれない」 →自分たちでできることも行政に頼っている。 【成功事例】 商工会青年部から、市民主体の WG が作られる。 ↓ エコノミックガーデニング推進協議会設立。 ↓ 市民が、まちづくりのために行いたいことを実施・検討している。 ※楽しみながら活動をしている。	市民がなんでも行政任せの風潮がある。 ※市民協働に成功している事例もある。（さんむエコノミック推進協議会等）	「税金を払っているのだから何でもやってくれて当然」という、市民の意識が少なからずある。 「市民サービス」を高めるために、行政は市民のために何でもやらないといけないという、職員の意識がある。

「③フォースフィールド分析（推進力を活かし、抵抗力への対策を考える）」

変革を進める推進力	活かし方	予想される抵抗力	対策
マネ友	ベテラン職員も多くいるため、周囲を巻き込みながら、アクションプランを一緒に進めていく。	無関心な職員	人マネの活動記録や、他自治体の例を共有し、関心を持ってもらう。 ※意欲ある職員でまず行動を起こす。その後共有し、巻き込んでいく。
同期の職員	同期の人脈から輪を広げていく。		
市長・副市長	アクションプランを全庁的に行う際、協力を仰ぐ。（その都度対話を行う）	反対意見を持つ職員	まず対話する。 ⇒批判的な意見を集約し参考とする。 ⇒それらを改善し、共有して巻き込んでいく。
人事担当	施策的な面からアドバイスをもらう。	業務多忙な職員（協力してもらえない可能性が高い）	隙間時間に見てもらえるよう方法を考える。 人マネの活動意義について説明し、理解を得る。（コロナ禍を考慮し、非対面の説明方法も考える）
さんむエコノミックガーデニング推進協議会の参加者	市民協働について対話をし、成功の糸口を見つける。	過去の慣例を重視する体質（事業の新設・廃止に取組にくい）	上層部への提案や対話がしやすい環境の構築。 意見箱制度の創設。（※電子による方法も検討）
第２次山武市総合計画（令和元年度～令和４年度）	市のあるべき姿の指標となる。	市民協働に関心のない市民	市がどのような目標をもって政策に取り組んでいるのかSNSで情報を共有する。 （他自治体のSNS分析を行う）

(3) アクションプラン

10 年後のありたい姿を実現するため、4 つのアクションを計画し、「まず取組むアクション」を実施した。

アクション 1

【ありたい姿】人材マネジメント部会の活動を活かし、次ページ以降のありたい姿を実現している。
【現状・課題】人材マネジメント部会での活動が知られていない、活動を継続できる環境がない。
【対処法】マネ友と協力し、人材マネジメント部会の活動の周知及びアクションプランの継続した実行を行う。
【生活者への効果】生活者起点に立った市になる。

■まず取組むアクション
・マネ友 と作戦会議をする。
・過去のアクションプランの成果と改善点を聞く。

■次に取組むアクション
・グループウェア（ToDo）を利用し、活動について周知する。
・併せて、マネ友の論文も職員へ周知する。

■さらに取組むアクション
・過去4回の改良版アクションプランを実行する。
・作戦会議で捻出したアクションプランの実行する。

【気づき・学び】

9 月 24 日、3 期及び 4 期のマネ友と作戦会議を行った。我々の考えたアクションプランに対して、継続的に実施することの難しさや、実際に実行する際に注意した方がよい点等、具体的なアドバイスをもらった。（詳細は後述する。）

また、人材マネジメント部会の活動が知られていないという問題点については、マネ友も実感しており、今後部会の周知が必要であると意見が一致した。周知方法として、職員研修の実施や庁議での報告がよいという意見が出たが、まずは人材マネジメント部会の活動をより多くの職員に知ってもらうため、グループウェアを利用し、活動を周知することに決めた。

我々3 人だけの力では「ありたい姿」の実現は不可能であるが、推進力であるマネ友を巻き込むことで、実現に 1 歩近づけると実感した。今後もマネ友と定期的に作戦会議を行い、ゆくゆくはマネ友以外の職員等も巻き込んでいきたい。

アクション２

【ありたい姿】職員が市全体の問題や他部署のことを自分事として考え、お互いにサポートしあっている。
【現状・課題】災害、コロナ、選挙、大規模な新規事業など、他人事と捉えてしまう。
【対処法】市全体で取り組む必要のある業務の所管部署の意見を参考に、1人1人が自分事として考えられる職員を育成する。
【生活者への効果】人手が必要な業務が出た時に、一丸となり迅速に市民サービスの提供が可能となる。他の部署のことを知ろうとするようになり、市民への案内もスムーズに、また業務改善のきっかけにもなる。

■まず取組むアクション
市全体で取り組む必要のある業務の所管部署と対話をする。

■次に取組むアクション
人マネ参加者と、市全体で取り組む必要のある業務の所管部署との対話内容をもとに、具体的なアクションプランを考える。

■さらに取組むアクション
関係部署を含め、左記で考えた案及び職員1人1人が自分事として捉えられるようになる方法について対話をする。

【気づき・学び】

まず、市全体で取り組むべきである災害時等の担当部署（消防防災課）の職員と、10月５日に対話を行った。その結果、「災害時に役割がない職員はいない（必ず役割がある）にもかかわらず、そのことを認知していない職員が多いため担当課に頼ってしまう」という課題があるとわかった。この対話から職員が、市全体の業務を他人事と捉えている現状があると再認識できた。

この解決に繋がる取組みが、今年度から始動した「若手ワーキンググループ」であるのではないかと我々は考え、12月６日に企画政策課、12月６日及び７日に若手ワーキンググループ参加者２名と対話を行うこととした。対話から浮き彫りになった課題は、「参加者同士の活動の時間を合わせることが難しい」、「ワーキンググループを行ったことで市全体のことを考えられるようになるわけではない」、「考える人と実行に移す人が違う場合、不満が出やすい」ということであった。また、日常業務に加えて、プラスアルファで業務が増えるという側面もあるため、参加に消極的になる職員が生まれる恐れがあるのではないかと感じた。

今回の気づきをマネ友と共有し、市全体で協力できる体制の構築を目指し、具体的にどのようなアクションを起こすのがよいか検討していきたい。

アクション 3

【ありたい姿】職員が市全体の問題や他部署のことを自分事として考え、お互いにサポートしあっている。
【現状・課題】職員同士・部署間に壁がある。(わからない人がいる)他部署などに気軽にヘルプを頼めない。
【対処法】職員同士の事を知る機会、ヘルプを求められる環境、他の部署に意見を伝える環境をつくる。
【生活者への効果】人手が必要な業務が出た時に、一丸となり迅速に市民サービスの提供が可能となる。
他の部署のことを知ろうとするようになり、市民への案内もスムーズに、また業務改善のきっかけにもなる。

■まず取組むアクション
・人マネ参加者で「好きなことプレゼン」を行う。
・マネ友にランチミーティングについての課題調査をする。

■次に取組むアクション
・「好きなことプレゼン」の実施を人マネ参加者の所属部署職員に依頼する。
・ランチミーティングの実施

■さらに取組むアクション
・「好きなことプレゼン」を全庁的に実施できるよう、プレゼン実施部署の職員と対話を行う。
・ランチミーティングを継続的に実施する方法を模索する。

【気づき・学び】

「好きなことプレゼン」とは、自分の好きなことについて簡単にプレゼンテーションをし、お互いのことを知るきっかけをつくり、職員間の壁をなくすことを目的とするものである。

9 月 24 日に実施したマネ友との作戦会議では、「強制的に行わないと継続できない」、「スピーチが苦手な人等は抵抗がある」、「目的をしっかりと伝えることが重要」という意見をいただいた。

10 月 8 日に参加者 3 人で「好きなことプレゼン」を実施し、効果はあると実感しつつも、マネ友の指摘どおり組織的に行う体制ができていないと、自分の課や係で行うのは抵抗があると感じた。

また、3 期マネ友が作成したアクションプランである「ランチミーティング（昼食を食べながら意見交換を行う)」が継続できていない原因は、「セッティングをする人の負担が大きい」、「コロナ禍により食事中に会話ができない風潮になった」ことであるとわかった。これらを踏まえ、「組織的に実施し、セッティングをする人に負担をかけない方法を

検討する」、「コロナ禍でも実施できる代替案を検討する」ことの必要性を感じた。再度マネ友との作戦会議を実施し、アクションプラン等をブラッシュアップしていきたい。

アクション 4

【ありたい姿】市民みんなで自分たちのまちをつくり、行政はサポートに徹している。
【現状・課題】なんでも行政任せの風潮がある。
【対処法】まちづくりに協力したいと思ってもらえる(win-win関係)政策を考え実行する。
【生活者への効果】市民ができることを市民で行えば、必要なところを、手厚く支援することができる。

■まず取組むアクション
・市民協働の関連部署に、下記の内容について市民と対話をする機会をつくりたいと相談する。
（さんむエコノミックガーデニング推進協議会）

■次に取組むアクション
・さんむエコノミックガーデニング推進協議会の会議に参加し、参加者と対話を行う。

■さらに取組むアクション
・左記の対話をもとに、市民に協力してもらいたいと思ってもらえる仕組みをマネ友と検討する。
・関係部署や団体を含め、再度対話の機会をセッティングする。

【気づき・学び】

10 月 7 日、「さんむエコノミックガーデニング推進協議会令和 3 年度第 2 回運営会議」を傍聴し、商工観光課の職員と対話を行った。会議では、参加者 1 人 1 人が山武市をよくしたいという想いがあり、それぞれが楽しみながら行動しており、市民協働の理想の形だと感じた。商工観光課の職員からは、「行政が指示をするのではなく、市民がやりたいことのサポートに徹することが市民協働の成功の秘訣」であると伺った。このことから、我々が考えたありたい姿は間違っていないと確認できた。

12 月 9 日、さんむエコノミックガーデニング推進協議会参加者との対話で気づいたことは、垣根を超えた関わり合いの重要性である。さんむエコノミックガーデニング推進協議会の活動を通して市役所関係者（市長、職員、議員等）と参加者が関わりあうことで、お互いの「思い（思惑）」を理解し、改善を重ねていけばさらに市は良くなるのではないかというご意見をいただいた。

今回の対話で得たことを、マネ友との作戦会議で共有し、対話を大切にしながら市民を巻き込み、市民協働のためのアクションを共に実行していきたい。

4. 終わりに

（1）次年度の展望

今年度の人材マネジメント部会の取組みを踏まえ、山武市が今後取組むことと、1年後目指す展望を述べる。

- グループウェアで当論文を掲載し、人材マネジメント部会の活動を周知する。併せて、マネ友の論文も掲載する。
- マネ友・市民協働団体等と定期的なミーティングを開く。※いずれはマネ友以外も参加できる場に（ランチミーティング・好きなことプレゼン等について検討）

↓

- 人材マネジメント部会の活動に対して、「大変だね」という声かけではなく、「協力するよ、一緒にやろう」等と言ってくれる風潮になる。
- 目先の業務をこなすだけではなく、未来の山武市を想像し、日々、創意工夫を図る職員が増える。
- クレーム以外にも、市のためになる要望等を言ってくれる市民が増える。

上記の展望を実現するため、人材マネジメント部会で学んだ4つのキーワード『立ち位置を変える』、『価値前提で考える（バッグキャスティング）』、『一人称で捉え語る』、『ドミナントロジックを転換する』を意識し、これからも小さな1歩を積み重ねていきたい。

（2）付記

〇教育部　教育企画課　総務企画係　豊田　真衣

以前人事担当部署に所属していたため「人材マネジメント部会」の存在については知っていたが、まさか自分が参加することになるとは思っていなかった。度々部会参加者が話し合いをしている姿も見かけていたが、大変そうだなとまさに「他人事」と捉えていた。

いざ活動が始まっても、当初はバックキャスティング等部会の考え方になかなか馴染めず、「それは分かっているけど」「皆忙しいから」とできない理由を常に探してしまっていた。

しかし、実際に少しずつ活動を始めると多くの方が快く協力してくれ、まずは自ら動くことの大切さを痛感した。事前課題に取り組む際も、1 人で考えていると、答えのない問いにモヤモヤしてしまうことが多かったが、3 人で集まったりインタビューしたりと行動する中で、僅かだが答えが見えてくる瞬間があり、対話を繰り返すことで少しずつ成長できたと感じる。また、普段は対話する機会のないキーパーソンから意見をもらったり、日ごろ対話する職員であっても改めて対話の機会を設けることで様々な考えに触れることができたりと、大変貴重な経験ができた１年でもあった。

自分自身がそうだったように、多くの職員は人材マネジメント部会の活動と聞いても、他人事で終わってしまうと思うが、まずは情報発信から始めて、1 人でも関心を持ってくれる人を増やしていきたい。

最後に、コロナ禍で大変な中、快く協力していただいた方や共に参加してくれた同期に感謝すると共に、今後も「部会に卒業はない」をキーワードに活動を継続していきたい。

○保健福祉部　健康支援課　健康医療係　齋藤　未希

部会参加の打診を受けたのは、入庁４年目を迎えようとしていた時のことだった。「市役所で働くことの意義」をあまり見出せていなかった当時の私は、それを理解するきっかけになるのではと思い、参加を決意した。

まずは、部会が大切にする４つのキーワード（3ページ参照）を理解しようと努めたが、正直序盤のうちはそれらをうまく咀嚼できず、１つのことを考えるだけでも多くの時間を要してしまった。ただ、時が経つにつれて徐々にそれらに慣れ始め、この４つのことは、非常に効果的なもので、もっと皆に広まるべきだと実感した。

研究会や事前課題では、様々なことを問いかけられた。例えば、「市のために働く」と言っても実際に何をしたらよいのかわからない。何をすべきか、どうすればそれができるのか…、そんなことを１つ１つ丁寧に考え、実践し、頓挫し、また考え…それらを繰り返す、そんな１年だった。

１年間の活動を通し、市の現状や課題等を知り、自分のすべきことを見出すことができた。また、庁内外の多くの方との対話を経験し、様々な知見を得、尊敬できる方にも出会うことができた。このようなきっかけを与えてくださった総務課をはじめ、部会関係者、ご多忙の中活動に協力してくださった方々、そして共に参加した２名の同期に心から感謝申し上げたい。

今後は、人マネの存在やその活動が、市職員に認知され、「10年後のありたい山武市の姿」に近付いてくよう、マネ友をはじめ周囲の方々と協力しながら、日々過ごしていきたい。

○保健福祉部　健康支援課　さんぶの森診療所　齊藤　千夏

昨年 3 月下旬、総務課から人材マネジメント部会の打診があった。人材マネジメント部会のことはほとんど知らなかったが、第 3 期のアクションプランであった「ランチミーティング」に参加したことがあったため、大変そうだという印象はもっていた。

4 月になり、実際に部会に参加して感じたことが、課題が抽象的であり、どのように進めていったらいいのかわからないということであった。それに加え、5 月からコロナのワクチン接種がはじまり、自分の業務も多忙となり、引き受けなければよかったと後悔することも多々あった。

それでも部会の活動を続けていき、いつしか課題が大変ではあるが、楽しいと思えるようになった。部会の課題は多くの人との「対話」を重要視するものであったため、市職員はもちろん、一般市民の方々や市民団体の方々にも話を聞く必要があったからである。様々な方と対話することで、市の現状をより深く、また市職員や市民団体の方々がどのように考えて行動しているのか等、理解を深めることができた。

また、アクションプランの作成等を通じ、目の前の通常業務に追われ、「バッグキャスティング」の考えで取組めていない自分に気づかされた。参加者 3 人で市のありたい姿を考え、アクションを起こしてきたので、今度は自分自身の業務に関しても、ありたい姿をしっかりと考えて取り組んでいかなければならないと感じた。

この 1 年、幹事の方々から沢山のためになる話を伺ったが、特に印象に残っている話は、加留部幹事の講話で「住民が条例を変えるのは 10 年単位でかかることがあるが、職員同士が対話をし、生活者起点で考えれば、すぐにできる。」という言葉である。「生活者起点」で考えることがいかに重要であるか、職員の考え方次第で、市民生活の良し悪しが決まると痛感した講話であった。

これからこの部会で得たものを糧に、「バッグキャスティング」でありたい姿から考え、「生活者起点」で気づき、「対話」をしながら、自分のできることを、少しずつでも行動にうつしていきたい。

別冊

人材マネジメント部会での１年（活動記録）

目次

はじめに 1

（1）１年間の活動記録 1

（2）研究会及び事前課題への取り組みについて 3

第１回研究会と事前課題 3

第２回研究会と事前課題 3

第３回研究会と事前課題 7

第４回研究会と事前課題 9

第５回研究会と事前課題 12

第６回研究会と事前課題 14

はじめに

私たちの１年間の活動内容について、次のとおりまとめた。

（1）１年間の活動記録

令和３年度　人材マネジメント部会　活動日記録

日にち	内容
３月某日	職員係長から部会参加の打診あり
４月 23 日（金） ４月 27 日（火）	打ち合わせ① **第１回部会**
５月 10 日（月） ５月 12 日（水） ５月 17 日（月） ５月 21 日（金） ５月 25 日（火） ５月 27 日（木）	打ち合わせ② 打ち合わせ③ 市長・副市長インタビュー 打ち合わせ④ 打ち合わせ⑤ **第２回部会**
６月４日（金） ６月 18 日（金） ６月 24 日（木）	打ち合わせ⑥ 打ち合わせ⑦ 打ち合わせ⑧
７月２日（金） ７月５日（月） ７月９日（金） ７月 15 日（木） ７月 19 日（月） ７月 26 日（月） ７月 30 日（金）	企画政策課・財政課インタビュー 総務課（職員係）インタビュー マネ友インタビュー 打ち合わせ⑨ 打ち合わせ⑩ 打ち合わせ⑪ **第３回部会** 打ち合わせ⑫

日にち	内容
8 月 4 日(水)	打ち合わせ⑬
8 月 10 日(火)	打ち合わせ⑭
8 月 26 日(木)	**第 4 回部会** 打ち合わせ⑮
9 月 13 日(月)	打ち合わせ⑯
9 月 24 日(金)	マネ友意見交換会
9 月 29 日(水)	打ち合わせ⑰
10 月 5 日(火)	消防防災課インタビュー
10 月 7 日(木)	EG 会議傍聴 商工観光課（商工係長）インタビュー
10 月 8 日(金)	打ち合わせ⑱
10 月 21 日(木)	**第 5 回部会**
11 月 24 日(水)	打ち合わせ⑲
12 月 1 日(水)	打ち合わせ⑳
12 月 6 日(月)	若手 WG 参加者インタビュー①
12 月 6 日(月)	企画政策課（WG)インタビュー
12 月 7 日(火)	若手 WG 参加者インタビュー②
12 月 9 日(木)	EG 会長インタビュー
12 月 14 日(火)	打ち合わせ㉑
12 月 23 日(木)	年間活動報告会（総務課） 年間活動報告会（市長・副市長）
1 月 27 日(水) 1 月 28 日(木)	**第 6 回部会**
3 月 3 日(木)	打ち合わせ㉒
3 月 4 日(金)	打ち合わせ㉓
3 月 10 日(木)	打ち合わせ㉔

(2) 研究会及び事前課題への取り組みについて

年間 6 回、研究会が予定されており、その都度事前課題が課された。

第 1 回研究会と事前課題

第 1 回研究会に向けた事前課題は『あなたの自治体の「人・組織づくり」を調べる』というテーマで次の項目について調査した。

- 自治体で年間どのようなことに取り組んでいるのか知る
- 関連する計画、制度、仕組みを洗い出しておく
- 今時の旬のテーマを知っておく

まず、山武市人事評価マニュアルや人材育成方針等、市の取組を各々調べた。その後 3 人で人事評価、研修、副業、派遣、人事異動、会計年度任用職員について、それぞれの考えを共有した。

この課題に取り組むことによって、市の人事・組織の把握ができたことだけでなく、参加者の意見を知るよい機会となり、自分の考えもブラッシュアップすることができた。第 1 回研究会に向けた、有意義な準備ができた。

第 1 回研究会では、各自が他団体と下記のとおり対話を行った。

- 自己紹介・2021 年度をどう過ごしたい？
- 事前課題 振り返り
- あなたの自治体の人と組織への『不満 』 と 『 自慢 』 は何？
- 10 年後の地域のための『人・組織づくり 』 はどうすべき？

「人・組織への自慢と不満」についての対話では、手伝ってほしい業務を募集し、他の部署の人が手助けしてくれる制度がある自治体がある等、他の自治体の人事や組織の現状を知ることができ、得るものが多くあった。

「10 年後の地域のために人・組織づくりはどうすべきか」を対話した際は、ありたい姿は共通していても、よい方法が見つからず、出口のない迷路に迷い込んだような気分であった。しかし、同じように困っている仲間と対話する機会は過去になかったため、非常によい経験となった。

参加自治体との対話後、各幹事から対話についてのフィードバックがあった。大きく 2 つの指摘があった。1 つ目は根拠がない（fact ベースでない）こと。2 つ目は 10 年後、デジタル化、人口減少が進み、市民が求めるのは今のサービスではない可能性もあるから、先を見据えて考えること（バッグキャスティング）である。幹事からの指摘は的確であり、第 2 回研究会に向け、2 つの指摘を意識し事前課題に取り組むことを決意した。

第 2 回研究会と事前課題

第 2 回研究会に向けた事前課題は『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』というテーマで次の項目について作成した。

- 背景・過去の経緯
- 現状
- 調査の詳細
- インタビューや調査をした結果得た、参加者の気づきや学び

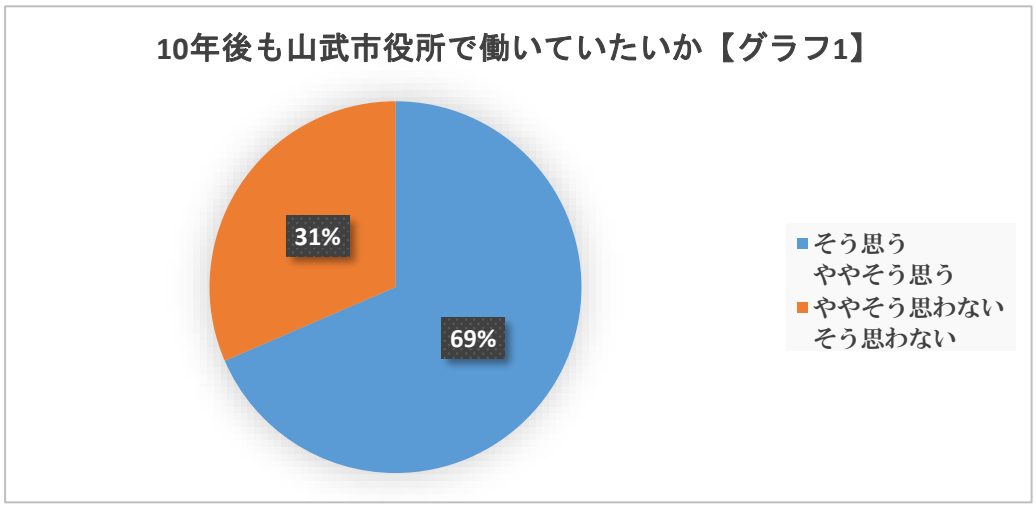
まず、山武市の人・組織づくりの課題をそれぞれで考え、意見を共有した。3 人が共通していた「財政状況の不安」「職員がやりがいを感じていない」「AI、オンライン化の遅れ」の 3 つの課題が市全体の課題であるのか、キーパーソンはどのように考えているのか分析を行うため、市長、副市長、教育長、人事部門、職員全体へのアンケート調査を実施した。各課題の調査結果は、下記のとおりである。

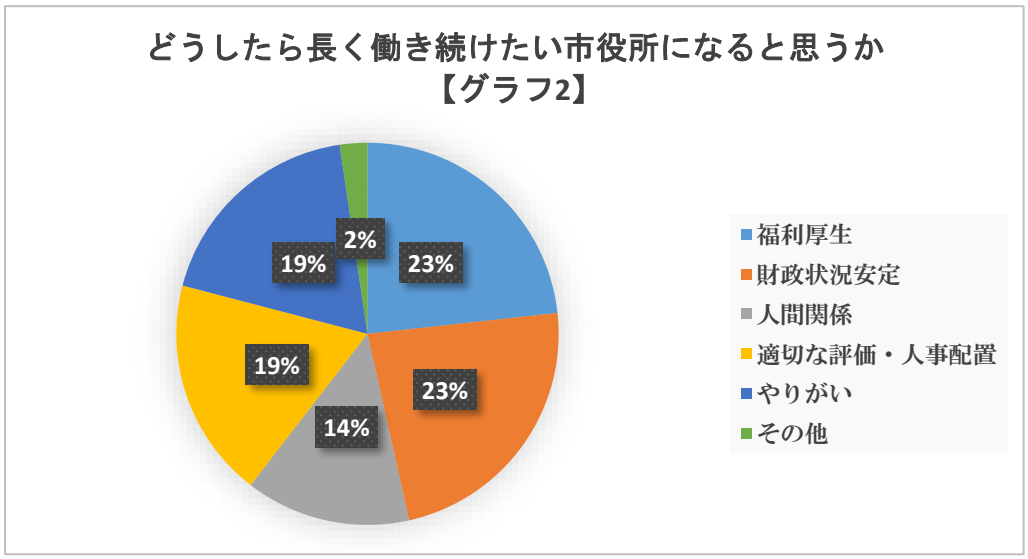
1.　財政状況の不安

市の人口がついに 5 万人を切り、予算編成時には毎年、「昨年度の○％予算削減」という話があがる。10 年後、市は大丈夫なのだろうかと非常に不安を感じていた。

そこでまず、若手職員（主事以下）も同様に考えているのか調査することにした。「10 年後も山武市役所で働いていたいか」アンケート調査をとってところ、31％は働いていたいと思っておらず（参照【グラフ 1】）働きたくないと回答した半数は、財政面などの将来の不安をあげていることがわかった。

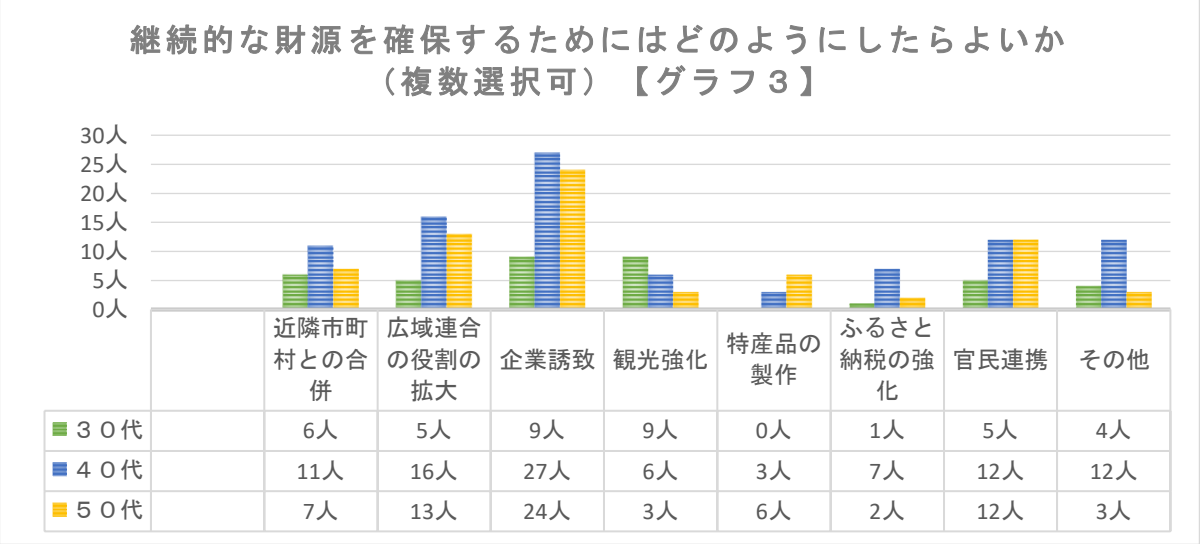
また、「どうしたら長く働き続けたい市役所になると思うか」に対しては、特に福利厚生、財政状況の安定を重視していることがわかった。（参照【グラフ 2】）財政面の不安から、明るい未来のイメージを持つことできず、職員の確保、やる気等にも影響していると考えられる。





財政面等の将来の不安を払拭するために、「継続的な財源を確保するためにはどのようにしたらよいか」主任主事以上の職員にアンケート調査を実施した。その結果、企業誘致を行うのがよいという意見が、どの年代も 1 番多いことがわかった。（参照【グラフ 3】）

市長、副市長、教育長は、「実行力のある人材の育成が重要」、「合併、企業誘致の両方の道を探る必要がある」、「官民連携強化により、今ある資源を有効活用することが重要」と意見が分かれた。現時点で本市は企業誘致に力を入れているということはなく、総合計画では、企業誘致をすすめるよりも既存の事業者を守る取り組みが重視されている。職員の考えと指針に食い違いがあると感じた。



2.　職員がやりがいを感じていない

若手職員が転職や休職する話をよく耳にする。やりがいがあり、自分に合った仕事であれば、転職者や休職者が少なくなるのではないかと考えたため、現状分析を行うこととした。

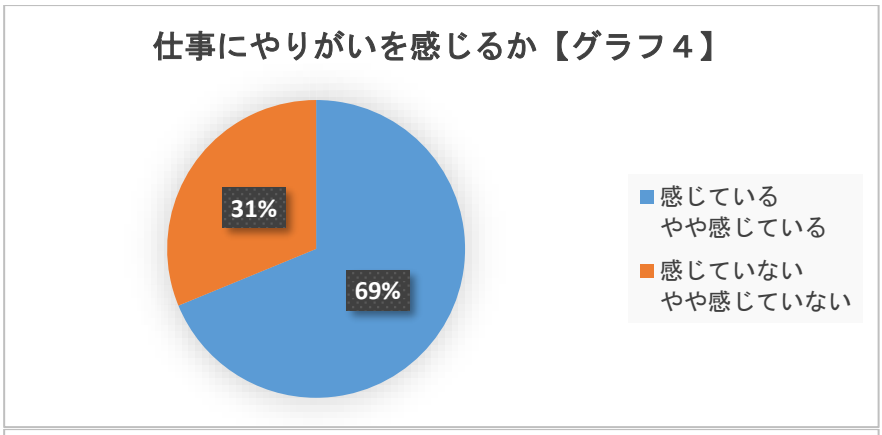
総務課が平成 20 年 9 月及び平成 29 年 11 月に実施した職員アンケートでは、現在の職務に「やりがいを感じている」と回答した人は、72.2%であった。今回、再度全職員にアンケート調査をとったところ、「やりがいを感じている、やや感じている」と回答した人は、69%であり、（参照【グラフ 4】）おおむねの人がやりがいを感じていることがわかった。

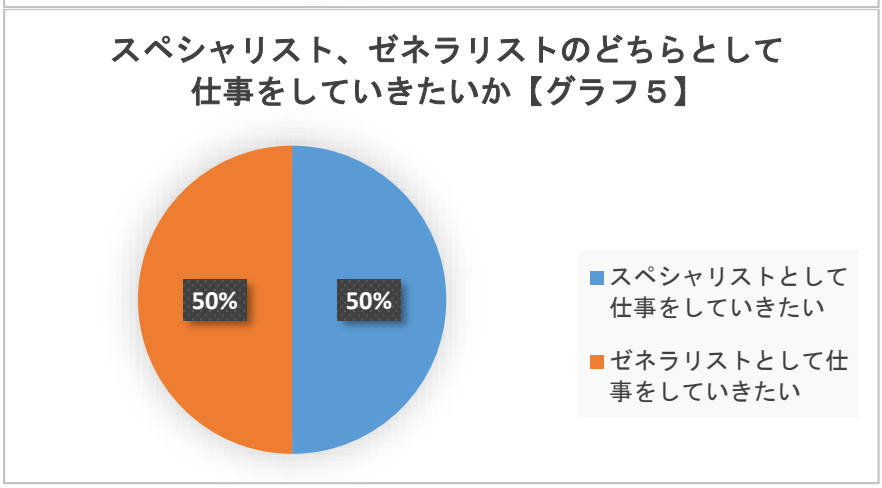
やりがいを感じていない人の理由を抜粋すると「業務量が多い」「単純作業」「間違えが許されない環境」「成果が見えない」等が挙がった。

また「どうしたら長く働き続けたい市役所になると思うか」では、19%がやりがいを重視している。（参照【グラフ 2】）

自分に合った仕事かどうかを考えた際、事務職は全く違う部署への異動があり、1 つの業務を極めたいと思っていても、希望が通ることはあまりないように感じた。そこで「スペシャリスト、ゼネラリストのどちらとして仕事をしていきたいか」という調査を職員全員にしたところ、どちらも 50%ずつとなった。（参照【グラフ 5】）事務職の方が割合が多いため、スペシャリストとして働きたくても、全く異なる部署に異動になっている現状があるのではないかと考察した。

その点に関し、人事部門にインタビューしたところ、「スペシャリストの増員も内容に応じて行った方がよいと考えているため、ある程度の人数は関係する部署で長く経験を積むことは必要」という回答であった。市長、副市長、教育長は「スペシャリストは国や民間等から補うべき」「規模が小さい自治体のため、皆がスペシャリスト兼ゼネラリストになるべき。専門的な知識が必要な場合は、職員外から補充することも必要」「ある程度の経験後は適正に合わせて専門化していくことも必要」という意見であった。





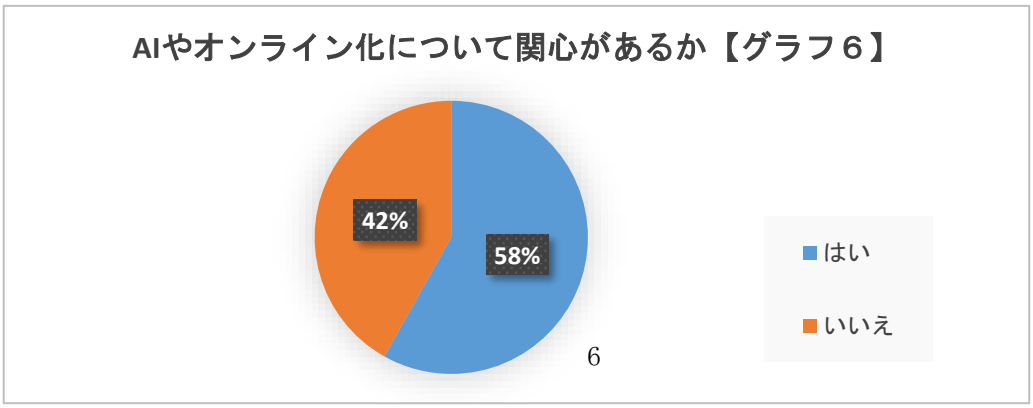
3.　AI、オンラインの活用の遅れ

2021 年 9 月にデジタル庁ができ、押印見直しも進んできた。しかしオンライン化の遅れにより、給付金の配布やワクチン接種の遅れ等に影響が出ている。10 年後を考えた際オンライン化はさらに進んでいくと考えられるため､今から対策を講じる必要があると考えた。

そこでまず、全職員に対し「AI やオンライン化に関心があるか」、アンケート調査をしたところ、42%の人は「関心がない」と回答した。10 年後には現在よりもオンライン化は確実に進んでいると考えられ、この意識のままではいけないと危機感を感じた。

そこで、人事部門に「AI やオンライン化等、時代の変化に対応できる職員を育成する計画や、専門職の採用を検討しているか」調査をしたところ､「特に検討していない」との回答であった。

市長、副市長、教育長に「AI やオンライン化を導入するにあたっての課題や積極的に進めていくべきか」質問をしたところ「セキュリティ面が課題。積極的に進めていくべき」「AI、オンライン化を進めることが目的でなく、必要かの検討が必要。導入するのは国が一律のシステムを作ってからでよい」｢積極的に進めるべき。ペーパーレスを可能にする制度、仕組みづくり、意識改革が必要」との意見であった。



第 2 回研究会では、各自が他団体と下記のとおり対話を行った。

- 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・組織づくりの現状を深掘りする『問い』とは
- 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

まず、市の現状把握レベルの自己評価を 5 点満点で行った。私たちはキーパーソンへのインタビューや全職員へのアンケートを行い現状把握に努めたものの、過去や背景の分析には至らず、2.5 点～3 点という自己評価をつけた。他団体も同様の点数が多く、深掘りが必要との意見が多かった。

10 年後の生活者(住民)のための人・組織づくりの現状を深掘りする『問い』及び『問い』に対する意見は以下のとおりであった。(これ以外の設問もあり、計 12 個が挙げられた。)

①管理職になりたいか？またどのような管理職が必要か？
②10 年後、わたしたちの自治体にはどのような課題があるか。どのような職員なら住民のための行政ができるか、またそのような職員になるためには？
③デジタル化が今より進展している社会で住民のために人材育成・組織をどうすればよいか？

①管理職は組織のキーパーソンであり、人材育成が積み重なった姿のため①は重要な問いであると感じた。様々な職員にどう思うか聞いてみたい。
②10 年後の課題はほとんどの自治体が同じである。(人口減少や財政難等)
そのことを考えることができる職員や臨機応変な職員が必要となってくるが、人材育成基本方針や研修制度が存在するなか、更に進めていくにはどうしたらよいのか、なかなか答えがでない。
③「全国的に DX 等の導入や活用ができていない。職員にも興味関心がない人が多い。」という意見が多くあった。20 分間様々な自治体と対話をしたが、改善方法が挙がらないことが多かった。組織にこの課題を持ち帰り、より多くの人に問いかける必要があると強く感じた。

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についても、5 点満点で評価を行い、私たちは 2.5 点～3.5 点と評価した。実際にアンケートや対話をしていくなかで、危機感は高まったが、まだまだ知識不足で生活者起点の議論ができていないという状態であった。

第 3 回研究会と事前課題

第 3 回研究会に向けた事前課題は『あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深掘りする』というテーマで次の項目について作成した。

- 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。
- 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。
- 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。またどうあるべきか。
- 上記の問いを多くの人たちにしたときに、どんな反応や感想があったか。

第２回研究会に向けた事前課題と同様、引き続きキーパーソンインタビューやアンケートを重ねた。

- 財政課、企画政策課、市民、市議会議員にインタビューまたはアンケートを実施。

なりゆきの未来

人口減少・地域に愛のない人の増加・活気のない市・知識の偏りがある職員の増加・財政難・市民からの要望の増加 …

ありたい姿

地域を好きな人がいる・繋がりのある市（職員同士、行政と地域）・持続可能な財政運営・災害時に迅速に対応できる …

戦略的に取り組んでいくこと

未来のビジョンが見える市（＝市民への説明責任を果たす）にする・部署間の連携を深める（心配事相談・２言運動）・デジタル化・官民の区別化

人事のあり方については回答者全員が「今のままでは大丈夫ではない」と回答していた。今年度、山武市でも組織改編が行われ、企画・政策部門の職員数が増加・強化されたり、管理職のあり方の見直しを図っていたりと改革を進めてはいるが、成果が出るには数年かかると思われるため、なかなか現場の職員や市民には伝わらないことがわかった。

また、職員や市民共に「ありたい姿」を聞いた際に、難しいだろうけど…となってしまう人が多く、明るい未来を想像することが難しいのが現状なのだと痛感した。

第３回研究会では次の内容で全国の自治体と対話した。

- 「人・組織」の成長段階の現在の立ち位置を探る。
- 私たちは誰のために何のために存在するのか。
- 10 年後の地域住民からも必要とされるために私たちの「人・組織」はどうあればよいのか。
- 10 年後の生活者起点の「人・組織づくり」に向けてあなたの自治体の成長への優先的打ち手は何か。

「人・組織」の成長段階の現在の立ち位置を５点満点で採点し、満点に近づけるにはどうしたらよいのかを話し合った。現在の立ち位置は平均 2～3 点の評価の団体が多く、私たちも同様の点数を付けた。縦割り行政で、経営層や人事担当の考えが現場まで伝わっていないという意見が多く、山武市にも当てはまると感じた。また、人材育成基本方針はあるものの、計画を熟知している職員はどの程度いるのかという疑問もあり、山武市の満点の姿を皆で共有していく必要があると考えた。

誰のためにという問いには、ほとんどの参加者が住民・地域のためと答えた。一言で住民のためと言っても住民の要望も多様であるが、特に立場の弱い人や声を上げづらい人へのサポートが重要であると共に、自ら動ける立場にある人へのサポート＝住民協働も重要だと感じた。

10 年後の地域住民からも必要とされる「人」は地域のことを自分事で捉えることのできる職員、緊急時に迅速に対応できる職員という意見が出た。「組織」は地域が気軽に相談できる＝コミュニケーションの取れる組織かつ事業の取捨選択を行い民間や地域に任せられる業務は手放せる組織ではないかと考えた。

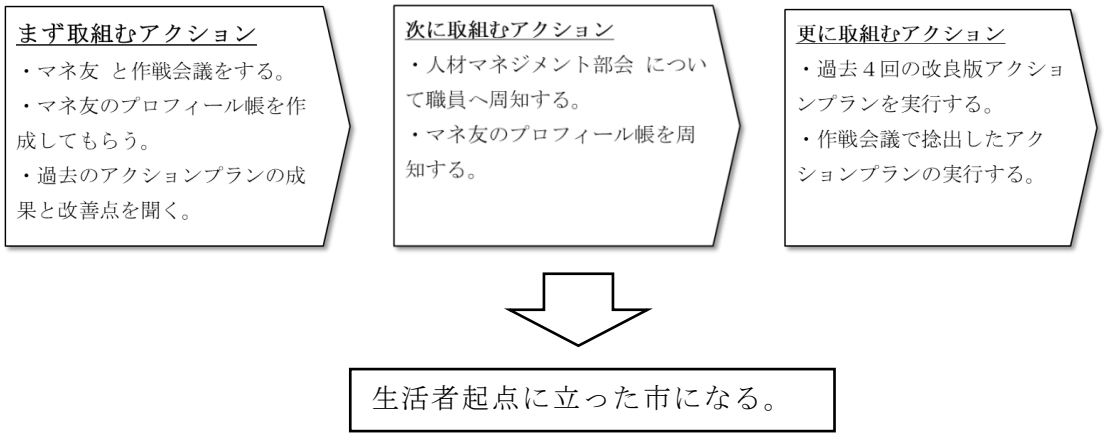
優先的打ち手については、市全体（経営層・職員・市民）でビジョンを共有する。そのためにはとにかく対話をしてズレを無くしていくことが重要、また職員のモチベーションをあげること（人事評価等）も必要であると実感した。

第 4 回研究会と事前課題

第 4 回研究会の事前課題では部会の要である「アクションプラン」の作成に着手した。インタビュー等で出たキーワードを基に未来のありたい姿を考え、バックキャスティングでアクションプランを作成した。

ありたい姿
1. 人材マネジメント部会の活動を活かし、ありたい姿を実現している。
2. 職員が市全体の問題や他部署のことを自分事として考え、お互いにサポートしあっている。
3. 市民みんなで自分たちのまちをつくり、行政はサポートに徹している。

1. 人材マネジメント部会の活動を活かし、ありたい姿を実現している。
   - 人材マネジメント部会での活動が知られていない、活動を継続できる環境がない。
     ⇒マネ友と協力し、人材マネジメント部会の活動の周知及びアクションプランの継続した実行を行う。



2. 職員が市全体の問題や他部署のことを自分事として考え、お互いにサポートしあっている。
   ① 自分の持っている業務をこなすことで手一杯となってしまっている。
   ⇒業務の取捨選択を行う・オンライン化を推進し、作業効率化を図る。

まず取組むアクション
行政改革推進専用の部署の設置（業務効率化の方法）についてマネ友と対話を行う。

次に取組むアクション
行政改革推進専用の部署の設置について、マネ友の協力を得て、関係部署と協議する。
※専用の部署を設置する以外の良い方法がある場合は、その方法で実施するための部署と協議する。

更に取組むアクション
左記の協議内容を踏まえ、実行する。

デジタル化により、市民の負担軽減。直接話が必要な人に、人員をあてることができる。

② 災害、コロナ、選挙、大規模な新規事業など、他人事と捉えてしまう。
⇒他の市などを参考に、１人１人が自分事として考えられる職員を育成する。

まず取組むアクション
常総市と対話をする。
（昨年度のマネ友が常総市と対話した際に、災害などの対応に一丸となって取り組んでいることを聞いたため。）

次に取組むアクション
人マネ参加者と、常総市との対話内容をもとに、具体的なアクションプランを考える。

更に取組むアクション
関係部署を含め、左記で考えた案及び職員1人1人が自分事として捉えられるようになる方法について対話をする。

人手が必要な業務が出た時に、一丸となり迅速に市民サービスの提供が可能となる。他の部署のことを知ろうとするようになり、市民への案内もスムーズに、また業務改善のきっかけにもなる。

③ 職員同士・部署間に壁がある。（わからない人がいる）他部署などに気軽にヘルプを頼めない。
⇒職員同士の事を知る機会、ヘルプを求められる環境、他の部署に意見を伝える環境をつくる。

まず取組むアクション
・グループウェアの自由投稿コーナーに投稿できる環境の整備をする。（アイディア募集箱・ヘルプ要請）
・職員のプロフィール帳のフォーマットを作成する。
・人マネ参加者で「好きなことプレゼン」を行う。

次に取組むアクション
・自由投稿コーナーの利用を職員に促す。
・職員へプロフィール帳作成を依頼する。
・「好きなことプレゼン」の実施を人マネ参加者の所属部署職員に依頼する。

更に取組むアクション
・自由投稿コーナー・プロフィール帳の活用状況、効果を調査→改善点の洗い出し→改善
・「好きなことプレゼン」を全庁的に実施できるよう、プレゼン実施部署の職員と対話を行う。

人手が必要な業務が出た時に、一丸となり迅速に市民サービスの提供が可能となる。他の部署のことを知ろうとするようになり、市民への案内もスムーズに、また業務改善のきっかけにもなる。

3.　市民みんなで自分たちのまちをつくり、行政はサポートに徹している。

・　なんでも行政任せの風潮がある。

⇒まちづくりに協力したいと思ってもらえる(win-win 関係）政策を考え実行する。

まず取組むアクション

・市民協働の関連部署に、下記の内容について市民と対話をする機会をつくりたいと相談する。（地域まちづくり協議会・さんむエコノミックガーデニング）

①将来的に、今までと同じようなサポートができなくなること
②どのようなサポートがあればまちづくりを自分たちでできるか
③まちづくりに興味がない人に対して、どのように巻き込んでいくべきか

次に取組むアクション

・まちづくり協議会の取り組みに参加する。
・取り組み参加時に左記の内容について対話する。

更に取組むアクション

・左記の対話時に話題に上がった関係部署や団体を含め、再度対話の機会をセッティングする。

市民ができることを市民で行えば、必要なところを、手厚く支援することができる。

第 4 回研究会では、幹事 2 名と鬼澤幹事長からアクションプラン等について次のとおりアドバイスをいただいた。

コロナ禍で、皆業務に追われている。また対面でインタビューすることが難しい。

- 目の前の業務に追われ、長期的に大切なことに取り組まないと、常に緊急に追われる事態（緊急中毒）に陥ってしまう。
- 組織として必要なコミュニケーションを省けば省くほど、歪みは大きくなっていくため、コロナ禍でも工夫して対話をしていくべき。

他の人を巻き込むにはどうしたらよいか。

- ボランティア活動に参加する理由は、「他の人からの誘い」によるものが最も多い。声を掛けてくれる人は稀なため、マネ友やキーパーソンに自分たちから声掛けして動いていくこと。

アクションプランについて。

- 過去に「自身が経験のある業務（部署）のヘルプに気軽に行けるようにする」というアクションプランを行った自治体があったが、所属長同士で調整の必要が多く上手くいかなかった。
- 「自由投稿コーナーでヘルプを求める」アクションプランについては、再度マネ友と相談した方がよい。

上記アドバイスを受け、対話することの重要性を改めて感じ、コロナ禍を言い訳にせず、工夫して行動していこうと強く感じた。

第 5 回研究会と事前課題

第 5 回研究会に向けての事前課題は、作成したアクションプランの改良であった。実際にアクションプラン（論文：本文 11 ページ参照）を実行し、改良を試みた。

・マネ友（過去参加者）と打合せを実施。
・災害対応部署（消防防災課）へヒアリングを実施。
・商工観光課との対話。
・さんむエコノミックガーデニング推進協議会の総会を傍聴。
・好きなことプレゼンの実施。

実際にアクションプランを実行してみたことで、現状課題の認識はもちろんのこと、様々な人との対話により気づかされることが多くあった。その中でも、さんむエコノミックガーデニング推進協議会の参加者たちが活き活きと活動していた様子は、私たちを大変感動させた。市民協働が成功している事例を目の当たりにし、大いなる可能性を感じることができた。

第 5 回研究会では、2 回に分け、幹事からのフィードバックを受けた。
1 回目は、加留部幹事、中道幹事からのフィードバックであった。

〇活動に対する意見

- 色々な人と対話をし、得られるものが多かったことはよい。継続が重要。
- 10 年後の理想の姿「市民みんなで自分たちのまちをつくり、行政はサポートに徹している」というのはよい。市民との関係性をよくしていくことが重要。

また、私たちが行き詰っていた、今年度のテーマである『“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～』に現在のアクションプランからつなげていく切り口についてもアドバイスをいただいた。

- 「ありたい姿」からバックキャスティングで考えてみるとよい。
  (例) 面白いアクションプランであれば継続される→そのサポートで望むことはなにか？→そのサポートを実現するには？→人材育成が必要！→採用後、職員として定着させることが不可欠…等
- アクションプランは、係→課→部→全体というように徐々に範囲を大きくするとよい。
- アクションプランは、ありたい姿を視野に入れて、市民のためになることは何かを考えるとよい。

アクションプランを庁内で実施できるようにする切り口についてもアドバイスをいただいた。

・ アクションプランを実行に移す方法について

①公式な制度にする
②文化・風習にする
③共感者を集める

①～③どれがよいかは、それぞれの自治体の風潮により異なる。
①公式な制度にする方法　A 新しいものを取り入れる（プラスオン）　B 既存のものを改善する
B の方は抵抗がなくてよい。例えば、市民協働ですでに行っているものに対して改善策を提案。しんどいところを手助けするイメージ。
A であれば、また仕事が増えると抵抗がうまれる。
市民相手でも、B のやり方の方がよい。

最後に、私たちが質問事項として挙げていた、他自治体のアクションプランの成功例を伺った。

・ 長野県須坂市

まず、勉強会を実施し、現在は「自分育成計画」を既存の研修に取り込んで実施。

・ 熊本県

今後組織をリードする立場になる中堅職員の人材育成を目的とした「チャレンジ塾」という研修を、部会参加者が人事担当時に取り入れ、10 年程度継続している。

また、山武市総合計画策定のための若手 WG についても意見をいただいた。

・ 参加に消極的な人（業務が増えてしまう等）に対して個人でできることは、業務の一部を引き受けること。
・ 総合計画は 10 年後に向けた計画であり、10 年後引っ張っていく人材（＝今の若手職員）が参加することには重要な意味がある。(長い目で見ることが大事)
・ 熊本県菊池市も第 3 次総合計画策定に向けて動いている。菊池市は、通常行っている研修で総合計画を取り上げ、職員から意見を出してもらっている。
・ まずは強制せず、じっくりとやっていくことが重要。レッテルを貼らずにどんな人でも歓迎することが大切。

2 回目のフィードバックは、鬼澤幹事と他自治体（港区・酒々井町）を交えた対話とものであった。

第 4 回研究会後の活動に対する鬼澤幹事長からのアドバイス

・ 色々な人と対話したことで、得るものが多かったのであれば、他の人にもよかったことを伝え、その人たちを巻き込み、対話をしていくことが重要。
・ どういった言葉で伝えていくのかは考える必要がある。

＜他自治体との対話内容＞
・若手職員にとって信頼できる上司とはどのような人か（酒々井町より）

＜幹事からのアドバイス＞
若手職員は、特にそれぞれで考え方が違うから、直接聞いてしまった方がよいのでは。

＜港区について＞
「港区は成人病」（港区は財政的に豊かであるという比喩）という幹事の発言があり、財政難でないことが負の影響を与えている現状に驚いた。
※港区の現状…財源が豊富。事業実施もどんどんできる。危機感を感じている職員が少ない。

＜幹事からのアドバイス＞
漠然とした不安を抱えている職員同士で、徐々に風土を変えていければよいのでは。

この対話から、財源の有無にかかわらず、常に価値前提で物事を考え、市のありたい姿実現のために行動することが重要なのだと気づかされた。

第 6 回研究会と事前課題

最終回となる、第 6 回研究会に向けての事前課題は次のとおりであった。

・アクションプランの改良と実行。
・首長・派遣元に、これまでの活動について報告する。
　※対象：市長、副市長、総務部長、総務課長、職員係長
・1 年の活動を振り返る（自分自身の気づき・学び）

まず、アクションプランの改良と実行にあたり、追加でインタビューを行った。

・若手ワーキンググループ参加者 2 名にインタビュー
・企画政策課（ワーキンググループ担当者）にインタビュー
・さんむエコノミックガーデニング推進協議会会長へインタビュー

第 4 期マネ友が作成したアクションプランでもあった、「ワーキンググループ」の参加者や担当課に話を聞くことで、有効性や改善点に気付くことができた。
また、さんむエコノミックガーデニング推進協議会会長へのインタビューでは、改めて、市民協働に積極的な市民がいること、また山武市の未来を真剣に考えてくださっていることを実感し、市にとって大変ありがたい存在だと感じた。この姿勢を、市職員も見習うべきであると痛感した。

また、首長・派遣元への報告を行ったが、私たちの予想以上に、人材マネジメント部会の活動に興味・関心を示してくださり、また今後の活動へのご提案・ご助言もいただいた。彼らの存在は、今後大きな推進力となることを実感し、希望の光が見え、大変うれしく感じた。今までどこか遠い存在に感じていた、首長や派遣元であったが、私たちが自分から行動し、対話を重ねていけば道は拓け、市のありたい姿に近づけるだろうと確信した。

第 6 回研究は、2 日間にわたり開催された。

・　他自治体との対話を複数回実施
・　投票上位自治体による発表
・　幹事等の講演
　✧ 鬼丸昌也氏（NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者）
　✧ 幹事セッション（加留部幹事：「いっしょにやる、ということ～住民との共働のまちづくり～」）
　✧ 年度総括：出馬幹也氏
　✧ 最終講話：北川正恭氏

振り返り対話①
「首長/派遣元コメントをとってみて感じたことは？」をテーマに、各参加者と対話を行った。この対話により、各自治体によって置かれている状況が異なっていることに気が

付いた。(例：首長が人マネの存在をようやく認知し始めた（それまで知らなかった)、首長から意見をもらいすぎて正直困っている、自分たち（人マネ参加者）に他職員からの意見や要望が集約して困った等)

自分たちの置かれている状況を見極め、それに適した行動をとっていきたいと感じた。また、他参加者の現状や本音を聞けたことで、自身のモチベーション UP にもつながった。

また、今回の部会では鬼丸氏や幹事等の講話の機会が多く設けられていた。

特別講演：鬼丸昌也氏（NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者）

NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者である特別講演：鬼丸昌也氏の講演が行われた。(1時間程度)

発展途上国にいまだ残る地雷の話題から話が展開され、地球規模で解決すべき事象の問題提起、また「自分たちは無関係でない」、「微力だが無力ではない」、「絶望は受動的、希望は能動的」、「良い問いは良い解を導く」等、短文ではあるが心に残るフレーズを用いた、参加者の心に問いかける講演内容であった。

講演拝聴後、「鬼丸氏の講演を受け、印象に残った言葉＆鬼丸さんへの質問」をテーマに、各参加者と対話を行った。印象に残った言葉については、前述のフレーズを挙げる参加者が多かった。また、「自身も発展途上国に赴いたことがあるが、鬼丸氏のような使命感は生まれなかった…」といった発言があり、これについて対話をした結果、「人それぞれ感じ方が異なり、行動に移せるか否かも、感じ方の段階（初期段階）で決まる」のではないかと感じた。また他責をせず、常に自責の姿勢・自分事として物事を捉えていくことが重要であると感じた。

鬼丸氏への質問については、行動の原動力は何か？モチベーションを保つコツは？等といったものが多かった。これについて鬼丸氏から「特にない。モチベーションについて深く考えたことがなかった。また、感謝されることがモチベーションなわけではない。」といった回答があった。先駆者は、「そうすることが当たり前」であるかのように行動するのだなととても驚いた。

投票上位自治体による発表（3 自治体…厚木市・東海村・藤枝市）

選ばれた自治体のアクションプランは、政策的な色が濃く、山武市との圧倒的な差を感じずにはいられなかった。発表後の対話で、上位自治体の一人に話を聞いたが、庁内で人材マネジメント部会の活動が浸透しているとのことだったので、私たちのアクションプラン作成にあたっての着眼点は間違っていなかったと実感することができた。

また、様々な思考法に基づいたアクションプランを作成するだけで満足せず、上位自治体のように実際にアクションプランを浸透させていく必要があると強く感じた。

振返り対話（柴田町）

対話自治体（柴田町）と、「感想の共有＆自分たちの活動にどう生かすか？」をテーマに、上位自治体の発表を聞いたうえで対話を行った。

両自治体ともに、人マネの存在や活動が庁内にあまり浸透しておらず、投票上位自治体のような壮大なアクションプランはとてもではないが立てられないという意見で合致した。そのような状況下で、どのように一歩踏み出せばよいか（＝アクションプランを実行すればよいか）という議論になった。

私たちはこの対話を通し、「自分たちの置かれている状況を的確に判断し、それに見合った行動を、周囲の理解・協力を得ながら、一歩ずつ確実に進めていくことが重要」だと改めて感じた。山武市が抱えている課題は、喫緊のものではあるが、丁寧且つ早急にアクションを起こしていきたい。

幹事セッション

私たちは、加留部幹事による「いっしょにやる、ということ～住民との共働のまちづくり～」を選択した。このセッションは、部会参加者からの質問に答える形式であった。

① なぜ協働ではなく共働か？

「協」は協力をお願いするという縦の関係。「共」は同じ方向をみて一緒に実行していく意味。そのため「共」の字を使っている。

② 共働を実施していくにあたり、まず職員同士から進めていきたいと考えているが、それではハードルが低すぎるか？

共働というと、市民共働がイメージされやすいが、職員同士こそ重要。実際に民間の立場から「青年館の年齢制限 25 歳の撤廃」を要望したら 10 年かかった。民間から行政を変えるのは、大きなエネルギーが必要だが、内側の人ならもっとできることあるはず。職員同士の共有をしっかりとすることが重要。

市民との共働を実現するためには、生活者の都合にきちんと合わせているか（生活者起点にたっているか）を考えることが必要。(ターゲットにあった曜日、時間か？会議は市役所ばかりでないか？など)

○○支援課という名前の部署が多いが、本当に「支援」をしているか？「支援」というのは、相手のことを知って、自分を変えることによって、相手の意図を果たすこと。(相手が望んでいることを行うこと。）相手に計画を知らせて、自分の意図を果たすことは管理。支援と管理のバランスが重要。

③ 市民はクレームばかり言うのですが…

市民はクレームを言わない人が大多数。例えば協議会でいつものメンバーで行うと、同じような話になってしまうが、無作為抽出でメンバーを選ぶとよくなる。2,000 人に DM を送ると 2%くらいは、自分からは動かないが声が掛かればやるという人がいる。特に移住者は町のことを好いて住んでいる方が多いので、出番をつくらないともったいない。協力人口を増やしていくことが重要。

④ 最後に

共働がうまれるには、共有（自己紹介、情報、背景など)、共感が重要で、そのプロセスが対話である。

「生活者起点」で考えることがいかに重要であるか、職員の考え方次第で、市民生活の良し悪しが決まると痛感した講話であった。市民、職員ともに対話をしっかりとしていかなければならないと強く感じた。

最終講話：北川正恭氏（早稲田大学マニフェスト研究所　顧問）

北川氏の講演を視聴した。印象に残ったフレーズは次のとおり。

- 一点突破をすれば、すべての矛盾が出てきて問題解決に直結する
- みんなで街の課題を、みんなの知恵で、みんなで解決していくことが重要であり、そのうえでも全国のマネ友の存在はとても重要

また、「他責文化」と「自責文化」の話があり、後者が職員のあるべき姿であり、そのことに気付いてもらうのが人マネの目的の 1 つだという話があった。

他責文化…自分たちは○○の計画を立てたが、財政担当部署によって却下された
　　→自分たちではなく財政担当部署が悪い等
自責文化…その責任は自分たちにあることに気付くこと。

北川氏のように、行政の置かれた状況を正確に理解し、組織の課題を見つけ、それに対する有効的な突破口を見つけ出し、解決に努める姿勢は目を見張るものがあった。
おそらく私たちは、一人の力でそれを叶えることはできないが、周囲の人を巻き込みながら、この姿に近づいていきたいとこの講演を視聴し強く感じた。

年度総括：出馬幹也氏（人材マネジメント部会　幹事・部会長）
第３回事前課題の際に視聴した「生活者起点に立った地域・住民のための自治体「人・組織」づくりを考える」と同じ内容であった。再視聴の意味合いとしては、「第３回目の際に視聴した際と、部会の活動を１年間行った後とでは、腹おち度合が違うため」とのことだった。

視聴内容の要約

・　良い仕事をするということは、市民等との対話や自己啓発に時間を割くことが重要。
・　良い仕事をするためには、管理監督職の横のつながりがある組織であることが必要。

これを視聴したことにより、例えば条例等の制限によって、できない事象があった場合、相手方に単に「できない」と伝えるのではなく、市民と一緒に考え、その仕組みを変えようとすることが理想であることに気付いた。
これまでの部会の活動を経て、対話の重要性は理解していたつもりであったが、ここまではできていなかった自分たちに気づかされた。
また、上層部は経営部門であり、先を見据えて決断をするところであるのに対し、現場は直近の課題解決を行う部門であり、上下関係でなく、役割が違うということに気付かされた講話であった。

次に、最終講話・年度総括を受けて、「最終講話と年度総括から学んだこと」をテーマに、埼玉県富士見市と対話を行った。

対話を通して気づいたこと

・　山武市は「機能していない組織」である。 （例）山武市は、通学路の改善に取組む際、市と県との連携が上手くいっていない 富士見市は、道路の放置自転車をどこの部署が撤去するのか、各部署で押し付け合いが発生している。

「機能する組織」に変えていくためには、職員に市が「機能していない組織」であると実感してもらうことが必要であるとし、これらの解決策として、まず取り組むべきことを挙げた。

・　出馬部会長の話の動画を、首長含め、市職員全体で共有し、問題意識を高めていく。 ※動画等の共有については、部会事務局に交渉を予定している。

以　上