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 豊橋市共同論文

豊橋の未来を創る三方面作戦

小貫　竜矢　　福祉部 福祉政策課
副田　将之　　建設部 土木管理課
佐野　友祐　　福祉部 長寿介護課付（東三河広域連合派遣）

一．豊橋市の成り立ちと現状

豊橋市は、愛知県の東南部に所在し、人口約 37 万人を誇る中核市である。

大化の改新（645 年）以前には穂の国と呼ばれ、江戸期に吉田藩が置かれた。東海道の宿場町として吉田宿のほか、二川宿も所在した。この二川宿の本陣跡地は現在資料館となっている。その後明治に入り、版籍奉還に伴う改名を経て、明治 39 年の市制施行により豊橋市が誕生。平成 11 年に中核市へ移行し、平成 28 年には市制 110 周年を迎えている。

所在地は、東京から西へ約 300km、大阪から東へ約 260km という東西のおよそ中間に位置し、県庁所在地の名古屋からは約 80km 離れている。太平洋ベルトに位置することから、早くから新幹線や高速道路が通り、自動車輸出入 1 位の三河港も所在する。こうした立地の良さから、外資系自動車企業の日本拠点が置かれ、国内最大手の自動車会社の工場や関連産業が立地し、臨海の明海地区には素材メーカーの工場が集積するなど産業が盛んである。また農業生産額も全国 13 位と好調で一次産業と二次産業がバランスよく発達している。

しかしながら、市内唯一の百貨店が閉店するなど中心市街地の活性化という課題もあり、駅前再開発の一環として、まちなか図書館を開館するなどの取り組みを進めている。市内には国立大学 1 校、私立大学 2 校が所在し、三次救急・災害時拠点病院である豊橋市民病院を有するなど、東三河地域の中心都市としての役割も担っている。市内には公共交通機関として、東海地方唯一の路面電車（民営）が走り、年間の利用者数は 300 万人を超えている。これまで大きな合併は無く、面積は 261.88 ㎢と中核市では中くらいの広さである。人口は 2010 年の 37 万 6 千人を境に減少局面に入ったとされ、このままの推移によれば 2060 年には 30 万人を割ることが想定されている。なお豊橋市は外国籍住民の割合が高い外国人集住都市のひとつであり、全人口に占める外国籍住民の割合は全国平均の 2%を上回る 4.5%となっており、それに対応した多文化共生の取り組みが官民を超えて行われている。

←2005 年の豊橋駅前

↑現在の豊橋駅前。2005 年には左に見えた丸栄は、穂の国百貨店となるもその後閉店した。その向かいの開発ビルも取り壊され、跡地にまちなか図書館を併設する高層マンションが建設された。

二．これまでの派遣の経過

１．人材マネジメント部会

人材マネジメント部会（以下人マネとする）とは、早稲田大学マニフェスト研究所という地域政策を研究する機関が主催する、自治体職員向けの政策実現事業である。

1995 年から 2003 年に三重県知事を務めた北川正恭早稲田大学名誉教授が、その地域主権の実践のため、マニフェスト研究所を興し、生活者起点に立った地域経営をリードする組織・人材を育てるべく立ち上げたのがこの部会である。

いわゆる研修とは一線を画し、研究会であるとされ、現実を変える策を自ら考え、身に着ける場として「対話（ダイアログ）」を大切にしている。設立当初の 2006 年は 17 自治体の参加だったが、2020 年には 83 自治体が参加した。

2．派遣実績

豊橋市は 2019 年までの 6 年連続で、毎年 3 人の職員を派遣しており、派遣後の職員による提案で始まった研修などの実績がある。2019 年より隔年の派遣となった。なお東三河では豊橋市の他、豊川、田原、新城の各市が参加していたが、現在参加自治体は豊橋市のみと

なってしまっている。

三．今回の取り組み内容

１．総論

今回は、10 年後の自治体のあるべき姿を考える、という大掛かりな内容であった。下記の通り、全６回の研究会とフォローアップ会が実施された。新型コロナウイルス感染症の影響で、研究会はすべてオンラインでの実施となった。フォローアップ会は仙台と福岡で対面により行われ、豊橋市は２名が仙台会場に参加した。

時期		取組	内容
令和３年		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
	4/21	第１回研究会	部会の狙いの共有＆対話に慣れる
	↓	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
	5/19	キーパーソンダイアログ	行政デジタル推進室課長補佐（６次総担当）へ６次総制定経緯を聞き取り・対話
	5/27	第２回研究会	組織の課題を考える（現状分析）
	6/14	キーパーソンダイアログ	人事課担当者へ人材育成基本方針等の現状を聞き取り・対話
	6/18	キーパーソンダイアログ	広域連合総務課長へ総合計画や市の展望を聞き取り・対話
	↓	事前課題	あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深掘する （①10 年後の姿、②戦略的な取組、③人事のあり方、④インタビュー相手の反応や感想）
	7/15	キーパーソンダイアログ	総務部長へ市役所の現状を聞き取り・対話
	7/16	キーパーソンダイアログ	まちなか図書館館長へまちづくりや移住経験を聞き取り・対話
	7/26	第３回研究会	あなたとあなたの自治体の「人・組織づくり」の“ありたい姿”を考える
	8/4	キーパーソンダイアログ	交通事業会社幹部へ公共交通を通した市の現状やまちづくりへの思いを聴取・対話
	↓	事前課題	アクションプランの作成
	8/19･20	第４回研究会	作成したアクションプランについての対話とフィードバック
	↓	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

	10/7	派遣元との対話	人事課課長、主査、担当とこれまでの研究会報告とそれを踏まえた対話
	10/15	首長との対話	市長との対話（1 回目）
	10／22・29	第５回研究会	作成したアクションプランについての対話とフィードバック
	12/13	首長との対話	市長との対話（2 回目） 北川顧問と市長とのセッション
令和４年	1/27､28	第６回研究会	首長・派遣元からのフィードバックを得た、最終的なアクションプラン
	2/24	庁内での報告	庁内に向けた“仲間づくり”の一歩としての発表会
	3/10	フォローアップ会	仙台市で対面による開催
	3/11	共同論文提出	本論文の提出

２．あるべき姿の設定

豊橋市における 10 年後のありたい姿のために、人・組織づくりの現状を分析し、あるべき姿へと変革するための方策はいかようにすべきか。10 年後のあるべき姿を設定し、それに向けた人組織づくりの課題を洗い出すことがまず求められた。

我々派遣生は、豊橋市がこのままでは、若い世代の流出、中心市街地のシンボルの消滅、社会保障や防災での必要経費の増大などから、豊橋が都市としての余力を失っていくことで魅力を喪失してしまい、住民も次第に未来に希望を持たなくなるのではないかとの危機感を抱いた。そこで豊橋市の 10 年後のあるべき姿を「未来を担う　人を育む街」と設定し将来に向けた人口減少に歯止めをかける必要があると考えた。

そのための課題解決の糸口をつかむべく、キーパーソンを抽出し、そのキーパーソンらと対話（ダイアログ）をすることにした。

四．ダイアログの実施

１．庁内ダイアログ

（１）６次総について

キーパーソンとして、まず市のこの先 10 か年の計画である第 6 次総合計画（以下 6 次総とする）の策定を担当した方へ対話を実施することにした。

6 次総の検証のため、同計画の立案者である行政デジタル推進室補佐に話を伺った。6 次総については、SDGs を取り込むなど、自治体の魅力向上を図ったものの、市長交代によりすり合わせに時間を要する部分が増えたことや、新型コロナウイルス感染症の影響により、内部での連携で手一杯となり、外部への周知に課題が残ったことが判明した。

（２）人材育成基本方針について

組織づくりの大元として、人材育成基本方針の策定を担当した方々へ対話を実施するこ

とにした。具体的には担当職員へ対話を実施した他、人事当局のトップである総務部長への対話も別途実施した。第 5 次総合計画まで立案にかかわった広域連合総務課長にも市の組織についての話を伺った。

人材育成基本方針については、市の総合計画である 6 次総との連携不足や、そもそも存在が職員にあまり知られていない、という周知不足の課題を把握した。

また、総務部長や広域連合総務課長の話から、市の組織として、職員のレベルは一定の高さを備えているが、それが外に伝わりにくい、そもそも職員が現状に満足してしまっているという状況があることが分かった。これは、後述するように、豊橋市が住みやすさにおいて住民の満足度が高いものの、それが外に伝わっていないという内部完結的な状況に相似的であった。なお、研究会における幹事団との対話の中で、愛知県内の自治体はその恵まれた立地や財政事情から、幹部職員に危機感が足りないのではないかと指摘する声もあったが、このダイアログを通して、それは豊橋市にも当てはまる部分があるように感じた。職員がそれぞれ現状に満足し、新しい取り組みへの意欲を欠く状況にあるのではないかという問題意識は、幸いここでのダイアログにも表れており、対話を通じた職員のモチベーションアップなど、後述するあるべき姿の設定への導きにもつながった。

２．庁外ダイアログ

（１）対象選定

ここで、市の外部での視点も必要と考え、まちなか図書館館長や、市内の交通事業会社幹部にも対話を実施した。まちなか図書館は、豊橋市が進める中心市街地活性化の核をなすプロジェクトであることから、未来を語るうえで外すことが出来ないと考えた。また豊橋市は東海地方唯一の路面電車が走っており、地域に密着した存在であるため、その運営会社に話を聞くことが地域を検討するうえで必要だと考えた。なお、まちなか図書館は市内部の組織であるものの、トップを民間から公募により招聘していることから、ここでは庁外ダイアログと位置付けている。

（２）まちなか図書館館長

館長は報道機関勤務を経て市の公募に応募し職員となった経歴を持っている。

館長との対話では、豊橋市は一定程度栄えている街が海や森に近く、それが住みやすさに繋がっているという自身の移住経験を踏まえた話がまずあった。これは、豊橋市が住みやすさにおいて住民の満足度が高いという話を裏付けるものであった。

館長としては、個人が前に出る時代の今、人の強みを生かせるチャレンジ精神を尊重するような職場づくりを大切に、なるべく発言を遮らない、相談できる空気を保つような組織運営をしているという話からは、上司と部下の理想的な対話の環境醸成へのヒントをもらうことができた。

（３）交通事業会社幹部

交通事業会社幹部の方からは、公共交通機関の運営者としての立場から、豊橋市ではなく東三河という視点で物事をとらえる広域的な視点や、公共交通とまちづくりはイコールで

あり、事業者と行政、市民が三位一体となって進めていくことの大切さを説かれた。そのためには相互理解が不可欠であり、密なコミュニケーションが大切であることが確認された。同社は経営状況を首長に説明するため、定期的に訪問する取り組みを始めたといい、これも密なコミュニケーションによる相互理解醸成の一環であると感じた。また、総合計画を市の基本方針でとても重要なものであるとの受け止め方をしていた。この点、総合計画が市内部では重要性の認識が現場の職員レベルでは浸透し切っておらず、職員の中に触れたことのないものが一定数いるという内情と温度差があることも判明した。

五．市長ダイアログの実施

１．市長ダイアログの実施まで

このようなダイアログの最終段階では、我々7 期生は人マネ 6 期生という先達の力を借り、首長との対話に臨むこととなった。6 期生は自身の研究会参加が終了したのち、その成果を庁内へ還元すべくダイアログ研修の実施を進めており、その延長で首長への対話が出来ないか水面下で動いていた。それがタイミングよく実現する運びとなったため、好機を逃すべきではないと考え、この対話に現役生も参加することになった。

市長ダイアログは、これまでの派遣研修生は全く実現することが出来なかったため、一つの成果であるといえる。第 5 回研究会において幹事団に実現の流れを報告したところ、前向きな評価を得られたほか、第 6 回の課題として首長ダイアログが採用されたことからも、首長との対話は、人・組織づくりの検討には欠かせない要素であり成果であることが分かる。

２．ダイアログの成果と課題

市長ダイアログは 2 回、12 月と 1 月に実施された。1 回目は 30 分弱と短く、人材マネジメント部会の紹介やこれまでの活動成果の報告で精いっぱいとなってしまったが、2 回目は 1 時間と十分な時間が確保され、人材マネジメント部会の事務局の協力もあり、顧問の北川教授と市長との対話が実現された。

市長は就任からちょうど 1 年を経過したところで、組織の縦割りの壁を痛感しているとのことであった。そうした壁を打破するような、若手を中心とした人マネ派遣生から組織変革の動きを作るべきで、そうした若手とのコミュニケーションを取りたいという希望の表明があった。北川顧問との対話では、首長から動いてコミュニケーションをとることが重要であるとの認識で一致した。

このような市長の反応は、想像以上のものであり、我々派遣生は強力な追い風を得たと感じた。半面、このようにトップの後押しを受ける場合、トップに反目する勢力が引き起こす抵抗力をどのように折り合いをつけていくかが今後の課題であると感じた。

六．派遣元との対話

我々の派遣元は人事課であるところ、他自治体ではこの人材マネジメント部会への参加を人事課担当職員が担うことも多かったことから、より実効性のある人・組織づくりとすべ

く、派遣元である人事課への報告を兼ねた対話を数度実施した。

その結果、対話が大切であることを再確認したほか、対話はあくまでも手段であるから、何のために対話をするのかを確認して対話することが重要であることがわかった。また人事課長曰く、市役所は外に出ず、一定の資源を分け与えることに注力しがちだが、民間は外に出て情報を集め、一元化して必要な対応を横断的に考え行動しているとのことだった。そして市役所も組織としてそういった連携が必要であるのではないかとの指摘を受けた。これは、市長が問題意識を持っていた縦割りの壁に通じる話であり、その解としては、やはり対話の積み重ねに尽きるのではなかろうか。

七．現状からあるべき姿へ

１．仲間を増やす

現状、あるべき姿へ向けて動いているのは我々研修生３人と、サポートを下さるマネ友の十数人である。庁内報告会は希望者が対象であったが、30 名程度集まり、人組織づくりの実効性を保つために数値目標を設けるべきとの鋭い指摘や、現在進行形で生じている縦割りの問題を指摘する質疑もあった。そこで、このように関心を持つ仲間を増やしていく必要性を感じた。

２．自分たちとしての取り組み

（１）人を動かす勉強会

ここで仲間を増やす取り組みの一つとして、人を動かす勉強会の実施がある。これは、人事課が実施する勉強会を生かし、高い志を持ったマネ友や民間企業出身者等が市役所の中の人に気づきを与え、意識変革を促す場にしたいという考えである。人事課実施の勉強会を生かすのは、効率よく仲間づくりに取り組むため、今ある資源を生かすという考えに立ってのことである。

（２）職場での取り組み

また、各自がそれぞれの所属という身近な場所で、仲間を増やしていくことも重要である。同僚、同期、上司といった普段接する仲間にこそ、人材マネジメント部会参加の成果を積極的に開示し、所属において対話の大切さを実践していきたい。

これは、今回の研究会に参加した際の各自の職場での状況から見出された。今回の研究会への参加は、人事課主催の研修への参加という形で各所属に通知されている。そうすると、所属によっては、この研究会への参加を単なる「研修」の一環と捉えてしまい、研修準備作業で所属を離れる場合や、度重なる出張に対し、理解を示されず業務の滞りを懸念され制約を受ける場合がある。今回は、たまたまフルオンラインのため出張が殆ど無く、各研修生が業務外に取り組みを進めるなど努力を重ねた結果、所属との軋轢は表出されることはなかった。このような軋轢を回避するために、今後の派遣研修生や組織変革の取り組みへの理解を深めるためにも、各人が各所属で、研修会の成果や理念を広める取り組みを進めるべきと考えられる。具体的には、上役と良好な関係を構築した上で、研究会での苦労や他自治体と

の対話で得た気づきを、業務に絡めて話すなど、折に触れて研究会で得た成果を会話に潜ませることが考えられる。

（３）研修の改善

ここで、研修という語が出たため、既存研修の見直しにも触れておきたい。現在、研修自体が受けっぱなしになっているという問題がある。事前に研修への心構えを所属長に提出しコメントをもらって研修を受けるという事前共有の仕組みは今も存在するが、受けた後の共有の仕組みが無いため、例えば、受講後１か月をめどに、研修を受けて仕事に取り組んだ実感を受講後レポートのような形で求め、所属長のコメントと共に出させるなどが考えられる。以前事後レポートを求め不評だったため取り止めた経緯があるが、事後レポートを１か月後に設定し余裕を設けることで不評を緩和し、研修が仕事に与えた影響も踏まえてレポートさせることで、研修の定着を図る狙いがある。

（４）市長と若手の対話

さらに、これまでの取り組みの結果、市長という強力な推進力を得たことから、その推進力を庁内に広めることを目的として、若手職員と市長の対話を定期的に実現したい。目的を明確にした対話により、そこから若手職員の新しい視座からの取り組みが生まれる。これを人事課への提案などで実現していきたい。若手のうちは、なかなかトップ層と対話する機会が無いため、そもそも場を設ける事自体が、若手職員の側にもトップ層が持つミッションを理解する良い場面になると考えられる。

３．１年後に目指す状況と創り出したい変化

（１）目指す方向

組織の活性化に向けた取り組みが周囲に良い変化を与えるというのが、1 年後の目指す状況である。創り出したい変化としても、「未来を担う、人を育むまち豊橋」に向けた人・組織づくりのために動く仲間が増えるのが理想である。

では、これに向けて、上記の取り組みを進めたとして、どのような課題が考えられ、どのようにそれを乗り越えるべきか。以下において詳述したい。

（２）職員への働きかけ

まず「高い志を持ったマネ友や民間企業出身者等が市役所の中の人に気づきを与え、意識変革を促す」場面である。2005 年に出版されベストセラーとなった小説「県庁の星」（桂望実著、幻冬舎刊）の最初の部分に、新卒で県庁入庁した主人公が、民間出身職員が民間経験に基づき県庁の後進性を指摘するのを「また民間出身者が」と言い放ち取り合わない場面が出てくる。このように、新卒で市役所に入った職員と民間からの転職組の意識の違いが存在するのではないか、という懸念がある。

「高い志を持ったマネ友や民間企業出身者等が市役所の中の人に気づきを与え、意識変革を促す」というのは、気づかされる側の職員の立場からすると、ややともすると説教されている感覚に捉えられてしまい、反発を受けてしまう恐れがある。本の出版から 18 年経た今の役所では、民間からの転職経験者も多く、行政自体が民間に学ぶことを良しとする風潮

がかなり広まっていることもあり、当時ほどは意識の違いは存在しないかもしれない。しかしやはりこの意識変革の取り組みは、違いを埋めるための気遣いを要すると思われる。そこで例えば、勉強会主催者が一方的な意識変革を叫ぶのではなく、対象となった職員の立場に立ち、生活者の側だけでなく職員側にとっても取り組むことでメリットがあることを訴えかけるなどが考えられる。

なお、今回の研究会ではダイアログ、バックキャスティング、ブレイクアウト、といった横文字がかなり飛び交い、正直面食らう部分もあった。こうした用語は人によって抵抗も強いので、平易な自分の言葉に置き換えて語りかけることも重要である。

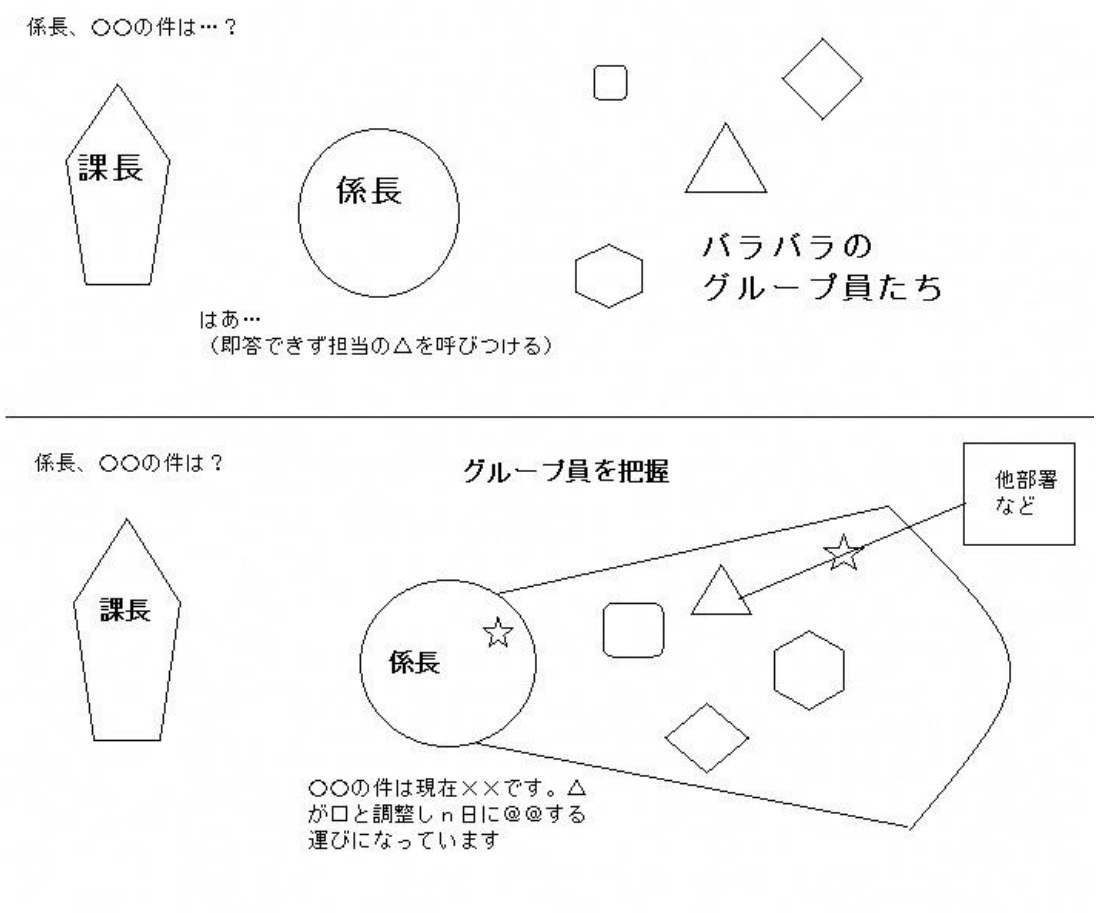
今回の研究会の中では、変革への高い志を持つ職員とそうでない職員の温度差をどうすべきか、という話が出る場面もあった。そこでひとつの解として、まず動ける職員の側が動くことで、そうでない職員を促すという策が示されていた。第6回研究会で講演されたNPO法人「テラ・ルネッサンス」代表の鬼丸昌也氏も、カンボジアの地雷除去やウガンダの少年兵の社会復帰支援などといった一見ハードルの高く思える国際紛争の問題解決について、まず自分が動いてみるということを大切にしていると仰っていた。このことも、まず動ける者が動くということの重要性を示唆している。

このような変革への高い志を持たずとも、日々の業務に真面目に取り組むことを大切にする職員も多数存在する。そうした職員の存在も、もちろん肯定されるべきものであるから、彼ら彼女らが変革を自ら進めるのは難しくても、変革を進める者の良き伴走者となれるような職場環境の保持が大切である。

（3）職場での働きかけ

身近な場所で仲間を増やすのも、そもそもの職場環境の改善につなげるような形で進めたいものである。上司と部下が対話を通じて目指すことを共有する、それが対話を通じて実現される理想の形である。対話は目的をもって行われる必要があるが、そもそも対話できる環境を整えることが重要である。

時に上司と部下間の信頼関係が十分に構築されず、意思疎通がほとんど不可能になっている組織がある。そのような組織では、グループ内で会話がほとんど見られない、といったことがある。朝礼や終礼といったごく短時間の会話すら成立しなくなっている場合もあるため、1日や1週間の終わりにグループ内の相談事を話し合う時間を設ける必要がある。上からではなく組織全体の取り組みとして半ば強制的にでも対話の機会を設定することが、上司と部下の信頼関係を構築し組織が円滑に進む一助になるのではないだろうか。この点、対話の良い雰囲気を確保すべく、こうした対話する場面が人物評価に結び付かないようにしておくことや、対話する場所もなるべく他人から様子がうかがえるようにしておくことが、心理的安全の確保やパワハラ防止の観点からも重要である。



↑図「対話のないグループとあるグループの差」

（４）トップとの対話

若手職員と市長の対話についても、若手職員に重責を負わせすぎないようにすることや、提案をうまく組織に反映させるような配慮が必要である。

今の若手は、SNS 等でスポットに上がった話題に瞬時に飛びつき対応しようとする即応性が高い反面、その話題の背景事情や、その問題に対してこれまで行われている政策などを深堀して調べる姿勢に欠けがちであるという。これは派遣元との対話で人事課長から出てきた話であり、わかば議会という 24 歳までの若者を集めた模擬地方議会を担当する職員からも聞いたことがあるため、ある程度現代の若年層の傾向として受け止めることが出来ると思われる。ここでは事実を押さえて議論する大切さを思い出し、熱い対話の中で出た物事を調べる、クールダウンの期間を置いてから提案につなげるような体制を整えたい。

また市長と若手職員のみでは、その提案が組織へ馴染むのに難しい場合がある。そうした場合には経験を積んだ中堅どころの職員を調整役に適宜入ってもらう配慮も必要と考えられ、この任はマネ友に適性がある。幹部を説得する際には説得する側の腹落ちも必要なので、提案のための根回しに繋がるような動き方をするなど、組織特有の回り道についても、この中堅職員から教えられると良いだろう。もっとも、若手職員を役所特有の文化に染めてしま

う場にしないような配慮が必要である。

４．結語

このように、取り組みシナリオには様々な課題も存在する。こうした課題を乗り越え、豊橋市が自治体として 10 年後にも魅力ある存在として、また職場としても選ばれる組織としてあり続けるために、できることから動く職員＝仲間を増やす取り組みを始めていきたい。特に自ら始める所属方面、人事部門を巻き込む人事方面、トップを動かす秘書課方面の三方向の動きで仲間を増やしていきたい。国鉄の首都圏における輸送改善に大きく寄与した通勤五方面作戦のもじりで三方面作戦と呼びならわしていきたい。

所属方面は、これまでに記載した通り、対話する場面の設定である。自身のグループに対話の場面が設けられていなければ、対話したいと自ら訴え終礼の提案を行うのである。週 1 で職場内においてフラットに会話する場を設けるよう働きかけ、自ら率先する形で実現した例をフォローアップ会で知ることができたため、自ら動くことで対話する環境を構築することに取り組みたい。

人事方面では、研修の事後レポートに関して、上述の必要性と手法を訴えて改善を求めるほか、勉強会についても人選などから積極的に参画したい。人事課に動いてもらう働きかけのみでは限界があるため、自ら研修内容や勉強会内容をある程度練ってから持ち込むという主体的な動きにより、人事課を巻き込む形を取りたいと考える。

秘書課方面では、市長対話時に市長秘書の面前で「時間は何とでもする」という発言を引き出していることから、それを梃に若手職員との対話をセッティングしていきたい。国に出向しているマネ友から、審議官クラスがランチ会を設定している例を参考に聞いたため、若手から上げるよりもトップダウンでセッティングすることも良いと思われる。

今は忙しさを理由になかなか取り組みに参加できない職員でも、スキマ時間の活用などで一言コメントをもらうというレベルの参加でも歓迎するなど、薄く広くでも構わないという広い心構えで、多くの職員を取り込んで推進力を増していきたいと考える。現在職員は 3000 人強いるので、少なくともその 1 %にあたる 30 人は 1 年後に参加している状態を創出したい。

（おわり）

付記・それぞれの気づき

小貫　竜矢　　福祉部 福祉政策課

人マネの「生活者起点」や「地域のために…」というコンセプトに、非常に悩まされました。それがこの１年の率直な感想です。

というのも、これらを理解するには「市民のため、地域のためにできることを考え、行動すること」が前提にあると思いますが、それを自分が持てなかったためです。ある意味、それらは地方自治体の職員であれば「当たり前のこと」のはずですが…。

その理由は、豊橋市は私にとって出身地でもなく、なじみのある土地でもない、という点が大きいと思っています。初めて豊橋に来たのも採用試験の時だったくらいなので、豊橋に特別な思い入れがあるかというと、あまり無いのが正直なところです。そのため「１０年後の豊橋は…」と問いかけられても、今一つ真剣に考えぬくことができなかったと思います（イチ市民としては、よりよいまちになってほしいという願いはありますが)。

それでも縁あって、まったくの見ず知らずの地である豊橋市に住み、しかも市役所職員という立場になった以上は、豊橋の今後に関わらないといけません。「仕事だから」と割り切れば、特に悩むことはないかもしれませんが、なんとこの人マネでは、その問題を真正面からぶつけてくるではありませんか。

そんな１年でしたが、それでも自分なりの答えを見つけ、今後やるべきことが定まった気がします。それは「仲間を増やす」行動を進めること。なにも自分が第一線で「豊橋をもっとよくしよう！」と行動しなくても、人マネの思想や豊橋のマネ友の行動に共感する仲間を増やしていけばいいのではないか？実際に活躍するのにふさわしい人物（＝豊橋を心から良くしたいと思い行動する人）を発掘し、仲間に招き入れたらよい。自分は地道ながらもそういった仲間を増やすアクションを起こし続けていけばいいのではないか？それは巡り巡って「市民のため」「豊橋市のため」になるのではないか？そんな想いを抱いています。

具体的なアクションは日々考案中ですが、来年度以降チャンスがあればやってみたいものもあります。そのため、今年度で人マネを「卒業」するこは、おそらくないだろうと思っています。

副田　将之　　建設部 土木管理課

今回の研究会は、日々の仕事を離れて大所高所から物事を考えるまたとない機会でした。ただ、10 年後の地域のありたい姿を考える、という課題を提示されたときに、自身の 10 年先もなかなか予想できない中で所属する組織や居住する自治体の 10 年後のありたい姿など果たして考えることができるのだろうか、という不安にとらわれることもありました。また、日々の仕事で個別具体的な事象に対処しすぎていたため、自分の中で考える力が失われて

いるのではないかと悩みもしました。

しかしいざ始まってみれば、仲間にも恵まれ、幹事団の熱意ある指導により示された課題に取り組むうちに、日々の仕事で理想とするところや改善点がありたい姿に接続しているように思えてきました。ダイアログも、普段あまり接点の無い人と腰を据えて話すことが、人・組織づくりでも、自分の今後の職場人生でも大きくプラスになると感じました。

マネ友の尽力でトップとの対話に臨むことが出来た時は、初めて市長と話すこともあり思わず足が震えましたが、その熱い内容から自分たちの取り組みが間違っていないことがわかり、前向きな気持ちになることができました。

庁内発表会では、国へ出向経験のある職員から激励と指摘が舞い込み、部長級の出席者からこれまでの組織のあり方についての反省と我々への応援が述べられるなど、想像以上の反響があったので、この先の展開にプレッシャーを感じましたが、これまでの仲間と共に、これからの仲間を増やして、あるべき姿に向けて取り組んでいきたいと思います。

支えてくださったマネ友の皆さま、ともにここまで取り組んでくれた小貫さん、最初に声をかけてくれて仙台にも一緒に行ってくれた佐野君、自由に取り組ませてくれて仙台行きまで容認してくれた派遣元の人事課と土木管理課の方々、この研究会を運営し良き羊飼いのように我々を導いてくださった人材マネジメント部会の幹事団・運営の方々、本当にありがとうございました。

佐野　友祐　　福祉部 長寿介護課付（東三河広域連合派遣）

１　諦めずに対話を重ねると、他人も自分も変えることができるかもしれない。

（１）相互理解が進むと、相手と同じ景色を見られるようになる。

人はすぐには変わらないが、絶対に変わらないとも言い切れない。必要なのは対話である。根気強く対話を続けると、知らなかった相手の背景が次第に見えてきて、相手の思いや考えが理解できるようになってくる。これは相手にとっても同じである。相互理解が進むと、双方が共に目指す目標が明らかになり、相手と同じ景色を見ることができるようになる。

（２）対話が通用しない場合の対処法が必要なときもある。

対話が通用しない人もいる。相手に自分の意識や行動を変える気が全く無いと、対話が意識や行動の変革に結びつかないため、苦労が徒労に終わってしまう恐れがある。あくまでも対話は目標達成のための一つの手段に過ぎないため、対話の力をあまり過信せず、対話が通用しない人に対する別のアプローチも用意しておくとよい。

２　大きな組織における変革の取組を着実に進めるため、工夫を凝らす。

（１）忙しくても、本当に大切なことはやる。

忙しいから取り組めない場合、忙しくなくなるまで待つことも考えられるが、個々人のやるべきことは、日々の業務に限らず、家事・子育て・介護・趣味など限りがない。そのため、自分が心から必要だと思うことは、「忙しくてもやる」という気概を持つことが大切である。

（２）負担の大きい取組は長くは続かない。

自己犠牲の上に成り立つ取組は長く続かない。また、大きな組織ほど一人の職員が組織全体に及ぼせる影響は小さく、できることも限られる。ゆえに、組織における取組は、多くの職員に携わってほしいものほど、一人ひとりが気軽に参加できるよう工夫する必要がある。

（３）長期的な取組は、定期的な検証が大切である。

緩い取組だと、いつになってもゴールに辿り着かない。状況によってはゴールが取組を始めたときよりも遠ざかってしまう。そうならないよう、３か月や半年など区切りを事前に決め、区切りが来たらそれまでの取組を検証する仕組みをつくっておくことが効果的である。

３　組織変革への熱い想いを絶やさず、マネ友の情熱の炎を再燃させる。

（１）人マネの部会で想いの追い焚きをする。

湯船に湛えた熱々のお湯も時間が経てば冷めてしまうのと同様に、組織変革への熱い想いも放っておくといつか冷めてしまう。したがって、なるべく頻繁に追い焚きをし、想いの温度を高く保ち続ける必要がある。その追い焚きには、人マネの部会を積極的に活用したい。

（２）熱い想いを他のマネ友に伝播させる。

かつて人マネに参加したマネ友の中には、ここ何年も人マネの活動から遠ざかっている職員もいる。彼らの中にも組織変革の火はきっと燃え続けていることと信じ、熱量の多い自分達から、七輪をうちわで扇ぐようにして新鮮な風を送り続けたい。