2022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

共同執筆論文

茨城県龍ケ崎市4期生

市長公室秘書課　持丸　信彰

健康づくり推進部健幸長寿課　吽野　智哉

危機管理課　川嶋　里菜

内容

Ⅰ. 活動の概要及び経過 3

1. 第1回研究会に向けて 5

2. 第2回研究会に向けて 6

3. 第3回研究会に向けて 8

4. 第4回研究会に向けて 14

5. 第5回研究会に向けて 16

6. 第6回研究会に向けて 19

Ⅱ. 今後の展望 20

1. 自分たちとして取り組むシナリオ 20

2. 1年後に目指す状態と創り出したい変化 21

Ⅲ. 個人の所感 22

Ⅰ. 活動の概要及び経過

以下、龍ケ崎市人材マネジメント部会4期生の研究会における1年間の活動の概要や経過を時系列で書き記していく。また私たちの活動において見出した成果や作り出した変化等について合わせて書き記していく。

なお, 研究会当日の学びは個々によるものが多いため, 今回の内容からは割愛する。

【2022 年度人材マネジメント部会龍ケ崎市4期生　主な活動の経過】

月	日時	内容
4月	18日(月) 9:00～	現役生　打合せ（市役所）
	19日(火)	**第1回人材マネジメント部会開催（ZOOM）**
	20日(水)	**第1回人材マネジメント部会開催　（日本橋）**
	22日(金) 16:00～	現役生・人事課　打合せ（市役所）
5月	10日(火) 11:00～	現役生　打合せ（市役所）
	18日(水) 10:00～	**第2回人材マネジメント部会開催（日本橋）**
	19日(木) 11:00～	現役生・人事課　打合せ（市役所）
	25日(水) 16:00～	現役生打合せ（市役所）
6月	9日（木）10:30～ 13:40～	ヒアリング（さんさん館利用者） ヒアリング（民生委員児童委員）
	13日(月) 10:00～ 11:00～	ヒアリング（ルネサンス） ヒアリング（サプラ）
	16日(木) 10:30～	フォローアップ研修（ZOOM）
	22日(水) 15:30～	ヒアリング（部長）
	24日(金) 14:00～	ヒアリング（部長）
	28日(火) 14:00～	ヒアリング（教育長）
	29日(水) 14:00～	ヒアリング（市長）
7月	4日（月）10:00～	ヒアリング（課長）
	5日（火）11:00～	ヒアリング（課長）
	11日(月) 16:00～	現役生・打合せ（市役所）
	20日(水) 16:00～	現役生・打合せ（市役所）
	21日(木) 10:00～	**第3回人材マネジメント部会開催（ZOOM）**
	22日(金) 10:00～	**第3回人材マネジメント部会開催（ZOOM）**
	29日(金) 16:00～	現役生・打合せ（市役所）

月	日時	内容
8月	16日(火)　9:00～	現役生・打合せ（市役所）
	23日(火) 16:00～	現役生・打合せ（市役所）
	24日(水)　9:00～	**第4回人材マネジメント部会開催（ZOOM）**
9月	15日(木) 16:00～	現役生・打合せ（市役所）
10月	4日(火)　9:00～	現役生・打合せ(市役所)
	26日(水) 15:00～	**第5回人材マネジメント部会開催（ZOOM）**
11月	18日(金) 14:00～	自治体経営セミナー（ZOOM)※出馬部会長
	24日(木) 13:00～	現役生・打合せ（市役所）
12月	15日(木) 16:00～	現役生・打合せ（市役所）
	26日(月) 15:30～	現役生・打合せ（市役所）
1月	6日（金) 16:00～	現役生・打合せ（市役所）
	10日(火) 10:00～	市幹部職員への活動報告（市役所）
	12日(木) 16:00～	現役生・打合せ（市役所）
	26日(木) 13:00～	**第6回人材マネジメント部会開催（早稲田）**
	27日(金)　9:00～	**第6回人材マネジメント部会開催（早稲田）**
2月	3日（金) 10:00～	人材マネジメント派生部会（港区）
	17日(金) 16:00～	現役生・打合せ（市役所）

1. 第1回研究会に向けて

1)4期生選出

人事課や先輩マネ友の推薦により、龍ケ崎市としては4期生となる3人が選出され、人材マネジメント部会に参加することとなった。

2)事前課題への取組み

(1)事前課題の内容

以下、動画視聴や資料を読み込んでチームで対話する

・動画「人材マネジメント部会とは何か～　部会が大切にするキーワード」
・変革ストーリーシート
・変革ストーリーシート解説編
・インタビューガイド
・自治体戦略 2040 構想研究会第一次・第二次報告概要(総務省)
・Society5.0 資料(内閣府)

(2)チームでの対話

【対話の主な内容】

・部会が大切にするキーワードは、自治体職員として当たり前のようで、徹底できていないことであると思った。
・関連資料を読み込んで、未来の自治体の在り方、職員の存在意義などについて意見を共有した。
・変革ストーリーシートを初めてみて、自分たちがこのような壮大なテーマで変革に向けての行動を検討できるのか不安であった。

2. 第2回研究会に向けて

1)事前課題の内容

(1)自分の自治体の資料を読み込み、チームで対話

(2)昨年度参加者との対話を通して、昨年度考えた取り組みを理解し進捗状況を把握する

2) 自分の自治体の資料を読み込み、チームで対話

(1)今回読み込んだ資料　※(　)内は発行年月

【最上位計画】

・第２次ふるさと龍ケ崎戦略プラン

【財政資料】

・令和２年度決算概要(令和３年８月)
・令和２年度決算財務資料(令和４年２月)
・令和２年度決算書
・令和４年予算概要(令和４年２月)
・龍ケ崎市の財政状況(令和３年 12 月)
・第２次中期財政計画　平成 29 年度～平成 33 年度(平成 29 年２月)
・龍ケ崎市財政収支見通し(令和４年２月現在)

【人事資料】

・第３次龍ケ崎市人材育成基本計画
・第４期龍ケ崎市特定事業主行動計画
・第６次龍ケ崎市人員管理計画

【その他】

・令和４年度主要施策アクションプラン
・龍ケ崎市人口ビジョン(平成 27 年 12 月)
・龍ケ崎市第２期子ども・子育て支援事業計画(令和２年３月)
・龍ケ崎市高齢者福祉計画・第８期介護保険事業計画(令和３年３月)
・龍ケ崎市障がい者プラン・障がい福祉計画・障がい児福祉計画(令和３年３月)
・龍ケ崎市第２次健康増進・食育計画　健康りゅがさき 21(平成 29 年３月)

3)先輩マネ友との対話

昨年度参加者(3 期生)だけでなく、これまで研究会に参加した先輩マネ友(1～2期生)も含め対話を行った。

（1）目的

龍ケ崎市の先輩マネ友（1～3期生）の活動の実際を共有し、今後の4期生の活動に活かす。

（2）内容

先輩マネ友の考えた取組みや進捗状況について、各期から説明をいただく。先輩マネ友の取組みの現状を聞き、参加者で対話を行う。

（3）参加者

10名（内訳　1期生2名、2期生3名、3期生2名、4期生3名）

（4）対話で得られた先輩マネ友の活動の実際や思い

・職員が閉塞感、やらされ感を持っていることがうかがい知れており、因果関係はわからないが療養休暇をとる職員が多かった。

・組織は縦割りが強く、それぞれ業務の押し付け合いがみられることもある。

・経営の視点がない。

・以上の職場環境を改善したい一心で活動している。

・官製談合というショッキングな出来事の直後に研究会へ参加したため、庁内の変革に対して強い意識を持って研究会に臨んだ。

・3 期生は随時 1・2期生と対話をし、活動や意識の共有を図りながら臨んだ。

・職員に対するインタビュー、職員・市民対象にアンケート調査を行った。市民の声を直接聞く機会がなかったと反省している。

・部会が重んじる対話の重要性を理解した。

→　庁内職員や住民との対話により思いを共有していくことの大切さを感じた。

・研究会参加の自治体との対話で同じ課題に取り組む仲間として意識を共有できた。

・研究会に終わりはなく、考えて、モヤモヤして、行動しての繰り返しである。

・首長や上司にこの活動を理解してもらう、また巻き込んで一緒に行動できればなおよい。そのためにも研究会の趣旨や取り組みを逐一上司に報告することが望ましい。

3. 第3回研究会に向けて

1)事前課題の内容について

・役所内外の多くの人とのインタビューや対話を通して変革ストーリーシート(シート1～5)を作成する。

2) 庁内外の人とのインタビュー・対話の詳細について

(1)庁内対象

【インタビュー対象者】

市長、教育長、管理職(部長・課長)

※市長、教育長については選挙・人事のタイミングにより新任者が対象となった。また部長、課長についてはR4年度新任の各役職2名ずつを対象とし、これから部署のマネジメントを担う人材を選定した。

【方法】

・事前に対象者にインタビュー依頼(本部会の活動の趣旨、インタビューの趣旨・内容など)をし、インタビューへの同意をいただいたうえで、日程調整を行った。

・対象者1名に対し4期生がファシリテートを行いインタビューする。

・インタビューは、変革ストーリーシートに基づいた内容(10年後の地域のありたい姿、成り行きの未来…など)で対象者の市政や行政経営にかける志や思いを聴取した。

・所要時間は60分程度とした。

(2)庁外対象

【インタビュー対象者】

・幅広い意見を集めるため、様々なライフステージにある市民を対象に実施した。

学生	市内高校に在学している高校生(5名) 市内大学に在学している大学生(2名)
子育て世代	市の運営する育児施設(さんさん館)利用の方(6名) ※施設利用の規定は0～3歳の子どもをもつ方
市内で就業している方	フィットネスジムの支配人(1名) ショッピングモール管理会社の管理職(1名)
民生委員・児童委員	市内西部地区の民生委員・児童委員 ※定例会出席者全員と集団で対話
高齢者	市の運営する健康増進施設利用者(2名)

写真：高校生へのインタビューの様子

【方法】

・対象者所属施設や個人、庁内所管課にインタビュー依頼（本部会の活動の趣旨、インタビューの趣旨・内容など）をし、インタビューへの同意をいただいたうえで、対象者の選定や日程調整を行った。

・インタビュー実施場所（さんさん館）によっては、対象者を事前に決定せず、施設訪問時にその場にいる方に同意をいただいてインタビューを実施した。

・インタビューはそれぞれの場所に出向いて実施した。

・所要時間は対象や場所に応じて調整した。

・内容は、本市マネ友 3 期生が実施したアンケート結果を受けて、ライフステージごとに得られた市政への要望に対する詳細を聴取した。

例：子育て世代　→　子育て政策について

高齢者　　→　健康づくり・医療・介護・福祉政策について

（3）庁内外の人とのインタビュー・対話についての配慮

・インタビューの場所は、極力プライバシーが保てる環境を確保し、話しやすい環境をつくることに努めた。

・インタビューの記録は状況によって適宜対応（録音、もしくはメモ）し、対象者に同意を得て記録をとった。

・インタビュー内容は、変革ストーリーシートや共同論文等の文章にまとめることを説明し、本人が特定されないように公表することを説明しプライバシーに配慮した。

（4）庁内外の人へのインタビュー・対話の分析について

・記録（録音、メモ等）したインタビュー結果を文字に起こし、類似する内容を

カテゴリー化した。

・インタビューから抽出した内容を変革ストーリーシートの作成に活用した。

3）庁内外の人へのインタビュー結果の分析と変革ストーリーシートの作成について

（1）庁内外の人へのインタビュー結果と分析

・庁内を対象としたインタビューについては、市長、教育長、新任管理職が考える組織・人づくりのあるべき姿や、自身の経験を踏まえ、本自治体における人材マネジメントの現状や課題を聞くことができた。また一部、施策に対する具体的な意見も聴取できた。以上を踏まえ、庁内のインタビュー結果は、主に変革ストーリーシートの「10 年後の地域のありたい姿」や「組織づくり・人づくりのあるべき姿」、「組織・人の現状と問題点」を考える上での根拠として活用した。

・庁外の様々な人々へインタビューする中で、市民は市政に対し興味関心を持ち、市政や地域に対する自分たちの思いや意見を持っていることに気が付いた。またインタビューや結果を分析していく中で、市民が求めている地域のありたい姿の方向性が似ていることに気が付いた。私たちは分析の過程で「10 年後の地域のありたい姿」は庁内の人間だけで描くものではなく、市民と共に描いていくものであると考えた。庁外のインタビュー結果は、主に変革ストーリーシートの「10 年後の地域のありたい姿」を考える上での根拠として活用した。

・庁外の人々へのインタビューの中で、対象者より「市役所の職員が地域に出向いて住民の話を聞いてくれるだけで、住民のこと思って活動していることが伝わり、その行動だけでありがたく思う」という言葉をもらった。住民との対話、住民の生の声を直接聞くことの重要性を理解する機会となった。市役所は元来、申請主義であり、手続きで役所に赴く、また声を上げた住民を対象に対応してきた経緯がある。これからは市役所の職員が主体的に庁外へ赴き（アウトリーチ）、住民が考える市政の現状や課題を聞くことで、今まで見えてこなかった住民のニーズや施策に対するヒントを見出すことができるのではないかと考える。

4）変革ストーリーシートの作成

・庁内外のインタビュー・対話結果や自治体資料を参考資料とし、チームで対話をしながら変革ストーリーシートの作成を行った。

・変革ストーリーシート1～5について、庁内外インタビューが強く反映されている主な内容を一部抜粋し、インタビュー結果の分析とチームの考えとして示す。

【第 3 回研究会に向けての準備段階における変革ストーリーシート(一部抜粋)】

1．10年後の地域のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】

自治体名:龍ケ崎市

■10年後の地域のありたい姿はどのようなものですか【持続可能な地域ビジョン】

・旧市街地の活性化(商店街の再興など)
→風情のある建築物をベースにリノベーションでおしゃれなカフェを作るなど,
旧市街にも若者が集うような所を作り賑わいを持たせ人の流れを呼び戻す。
・魅力的な商業施設や企業の誘致
→市内での消費を促し経済を活性化するため魅力的な商業施設を誘致する。企業誘致で法人税を収入に。
・子育て・教育環境の整備
→子育て関連の補助金の充実, 子どもが安心して遊べる場所(公園, 児童館など)の充実
Society5.0時代に対応できるような個人の創造性を高める教育
・自然豊か環境を活かし, レジャーを楽しめるまち
→サイクリング, キャンプなど自然のなかで楽しめるレジャーを気兼ねなく行える場所を整える。
・人生100年時代に備え, 高齢者が集える場所を構築する。
→高齢者が健康づくりのため運動, レクレーション, 茶話会など自分が好きなことを好きな場所でできる環境を整える。
・交通手段の充実(コミュニティバスの本数を増やす)
4つの市街地や主要官公庁, 医療機関, 商業施設を結ぶ, 交通網の整備
→全世代が使いやすいユニバーサルな公共交通網の整備(バリアフリー化, AIオンデマンド交通化など)

■予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか (人口予測、中長期財政収支見通し等も踏まえて) ※シート2

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 1

4. 組織づくり・人づくりのあるべき姿

戦略的取組(シート3)から逆算

自治体名:

■ 10年後の地域のありたい姿を実現するための、「組織づくり・人づくりのあるべき姿」を考える

※前シートの取組は、成果をあげていますか(持続可能な地域ビジョンに近づいていますか)? もし、そうではないなら、どこに問題がありますか? 組織づくりはどうでしょうか? 人づくりはどうでしょうか?

・技術職(インフラ系, DX推進)の採用を増やす
・コミュニケーション能力が高い人材(庁内職員同士, 対住民, 対民間企業など)
・市民活動(=共助)の構築をコーディネートできる人材
→限りある自治体のマンパワーの中で, 共助の構築をサポートできる
・自分が担当している施策・事業に対し, 誇りややりがいを感じられる人材・組織
→良好な人間関係, 仕事に対するモチベーションは健康的に仕事を続けるうえで大切
・状況に合わせ柔軟に対応できる資金調達や組織体制の構築
(事務分掌にとらわれずプロジェクトチームを立ち上げ課題に柔軟に対応できる)
・市と議会の連携を強化し, 施策の制定に努める。
・スピード感を持った対応(住民対応, 施策策定など)
・業務の効率化による職員の負担減
(民間委託の積極的な活用, DX推進, 災害・医療など専門的なスキルをもつ人材とのコネクション)
・目標を持ち, チャレンジする組織
・データ分析, 住民の声などを分析し, エビデンスのある施策運営の実施。
・施策を取捨選択する勇気
(行政のマンパワーではすべての施策をカバーしきれない。取捨選択はエビデンス, 理由付けを持って行う)

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 4

5. 組織・人の現状と問題点①

組織・人づくりのストーリー　※シート6 → 組織・人づくりのあるべき姿　※シート4

自治体名：龍ケ崎市

	過去の経緯	現状	問題点 （あるべき姿と現状のギャップ）
組織	・官僚制（国・県から降りてきた施策を言われたまま行う） ・縦割り組織 ・上司・部下の分断 ・思い付き、継続性のない施策・事業運営 →事業仕分けのとき、経費削減で取り入れたものが後に負の遺産となっている。先の見通しがなかった。 →計画や予算どり（人・もの・金）に尽力し，事業評価がおろそか。 ・人口増の時期、学校設備などに関して若手（係長クラス）が主だった。 →若手に任せる時期もあった。 ・係制からグループ制への転換	・部署間の横のつながりや協働が希薄である。連携・協働の必要性は感じているが実際進まない。 ・管理職が他部署へ気を使って連携を避けている。 ・スタッフは業務に忙殺されている。疲れ切っている。 →管理職は改善策を考えているが，行動には移さない。 ・一度始めた施策・事業はやめられない→主な施策しか評価していない。また、評価によって事業の存続まで影響はしない→新しいことに施策・事業に手を出せない ・グループ制になったことで管理職が増加。管理職と部下の構成バランスが崩れている。（←ピラミッド型になっていない） ・責任の所在が曖昧になる場面がある。	・庁内外の関連部署や人との連携が希薄であり，多様化・複雑化した地域課題対し，多面的な視点から対応できていない。またマンパワー不足である行政職に住民が頼りすぎており，共助を強化しなくてはいけない理由を住民に理解してもらえていない。 ・地域のありたい姿が組織的に描けていない，また地域課題の現状を分析できていないため，どの施策・事業に注力するべきか取捨選択できていない。理由付け，エビデンスをある程度明確にしていく必要があるのではないか。 ・管理職と部下の配置バランスが崩れ，グループダイナミクスが発揮できない。 ・責任の所在が曖昧なことで逐一役割分担の確認が必要になる。また円滑にコミュニケーションがとれないと軽微なミスが増加する。

5

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

5. 組織・人の現状と問題点②

組織・人づくりのストーリー　※シート6 → 組織・人づくりのあるべき姿　※シート4

自治体名：龍ケ崎市

	過去の経緯	現状	問題点 （あるべき姿と現状のギャップ）
人	・安定した雇用形態 ・部下の意見に上司が耳を傾ける機会が少ない ・国や上司から落とされた業務を決められたように作業すればよい。いわれたことをやればいい	・少子・高齢化による行政経営の破綻に対する危機感が薄い ・上司に意見をしても何も変わらないと思い発言しない ・中堅職員であっても施策・事業を主体的に行うような裁量権があまりない ・自発的に新しいことを始めようとする意欲がない ・住民との信頼関係の構築ができていない →外に出ない，市民との関りの機会が少ない，関係性が希薄である。 ・業務負担が多く疲弊している。	・自治体の存続のため，市民サービスの向上にかける熱意や努力の欠如 ・部下の意見を上司に吸い上げ，施策に反映することができない。 ・主体的に業務に取り組むことで新しい施策・事業を立ち上げるなどクリエイティブな思考・能力が育つと考える。そのような働き方がまちづくりにポジティブな影響を及ぼすはずだが，現在はほぼないと考える。 ・地域づくりのために様々な住民と関りを持たなくてはいけないが，特定の住民（例：民生委員など市政に協力的）と役所のかかわりになっていないか。 ・組織が描くありたい地域の姿がないため，個人も何を目標に施策・事業を運営すればよいか曖昧である。

6

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

5)先輩マネ友との対話

・先輩マネ友に変革ストーリーシート1～5を提示し、第 3 回研究会に向けて対話を行った。

【対話の内容や得られたこと(一部抜粋)】

・これまで市民の声を直接聞く機会がなかったため、住民へのインタビュー・対話を通して「10 年後の地域のありたい姿」を抽出したのは良いと思う。ただし内容については住民の思いをまとめたに過ぎない印象である。チームで「10 年後の地域のありたい姿」について共感できる部分があるのか疑問である。

・「10 年後の地域のあるべき姿」のその先をイメージして未来を描いているか。例えば、「人生 100 年時代に備え、高齢者が集える場所を構築する」は「…場所を構築して、〇〇〇〇になっている」のように住民の具体的ななってもらいたい姿を描く必要がある。

・シート3の戦略的取組に関して、それぞれの取組の本質について具体的に説明をもらった(例:龍ケ崎市ファンクラブ＝関係人口を増やし、龍ケ崎市のために行動してくれる人を増やす)。

・地域担当職員を設け、住民と地域づくりを行っている。住民の自立を促したいが、歴史のある地域は住民の行政に対する依存傾向が強いのではないか。行政職員がどこまで地域に入り込んで仕事をすることが地域を最適化することにどこまでつながるのか。

4. 第4回研究会に向けて

1)事前課題の内容

(1)変革ストーリーシート1～5のブラッシュアップ

(2)変革ストーリーシート6～11 の作成

2)変革ストーリーシート1～5のブラッシュアップと 6～11 の作成

・住民へのインタビュー・対話を通して、主役は市民であり、市民とともに地域を作っていくことの大切さに気が付いた。産官学の連携はもちろんのこと、地域の発展には住民の力が不可欠であると考えた。

→ シート1に「産官学 ＋ 市民が協同し、共助体制を構築した上で、市民が望む 10 年後の龍ケ崎市を一緒につくっていく！」ことを明記した。

・フェーズ3を「産官学と住民によるまちづくり」としたときに、フェーズ 2 は市役所と外部(大学、企業、住民)との連携の強化、さらにフェーズ 1 は庁外と連携を強化するには、まず庁内のコミュニケーションや連携を強化していくという連携・協働の段階を踏んでいくことを提案した。

・「フェーズ 1 になるために必要な条件・資質」については、「庁内における報告・連絡・相談の基本の重要性を再認識する」「コミュニケーションスキル」「自身の業務に対し、根拠や理由付けをもって、他者に説明ができる」をあげた。

【第4回研究会に向けての準備段階における変革ストーリーシート(一部抜粋)】

8. 目指す状態（フェーズ1）の実現に向けて

自治体名：龍ケ崎市

組織・人づくりの
ストーリー ※シート6

目指す状態（フェーズ1）になるために必要な条件・資源は何か？	そう考える理由
・庁内における報告・連絡・相談の基本の重要性を再認識する ・コミュニケーションスキル ・自身の業務に対し、根拠や理由付けをもって、他者に説明ができる	・どんなにDX化・ICT化が進んでも、廃れることのない、職業人としての基本的なスキルである ・説明責任を果たすベースとして、根拠や理由付けを元に理論立てて説明する必要がある

	目指す状態（フェーズ1）になるため重点取組は何か？	期間	誰が？誰と？（関係者含む）
1	**休憩スペース（健康スペース）の設置** ・部署内外の報告・連絡・相談の強化 ・施策に対するディスカッションの機会を設ける	・2022年9月～	・自職場
2	**会議の質向上** ・他部署のスタッフと連携・協同が必要な事業に関し、情報共有や施策・事業に対するディスカッションができる	・2022年9月～	・自職場
3	**政策紹介動画の作成（YouTubeにアップ）** ・自分が担当する施策・事業に対し、根拠や理由付けをもって説明ができる	・2022年9月～	・自職場 ・地域住民

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　10

3）対話自治体との対話

・対話自治体（石岡市、射水市）と変革ストーリーシートを共有し、お互いの考えや取組の実際を共有した。

・対話自治体間が離れていることや新型コロナウイルス感染症対策のため、Zoom®を用いて対話を行った。

・対話自治体間でそれぞれの住民の地域性や市役所内の人材マネジメント現状などを共有した。また変革ストーリーシートを作成過程でのお互いの考えや大切にしたいことなどを共有した

・これから一緒に活動していく仲間として共感を得る機会となった。

5. 第5回研究会に向けて

1）事前課題の内容

・変革ストーリーシートのブラッシュアップ

2）変革ストーリーシートの見直し

〇重点取組1

・取組の本質（＝職員間の対話・コミュニケーションの重要性とその促進）を職員が理解しなければ、取組が形骸化する恐れがあるため、休憩スペースに一工夫加える必要性がある。

→ 休憩室に「伝言板」を設置し、「誰に聞いたらいいか分からない」「ちょっと聞いてみたいこと」などの情報を伝言板に掲示する。その情報に対し、回答したい人、関心のある人が掲示板上でレスポンスする。これにより、休憩室に立ち寄ることで情報・ネタを持ち帰ることができると考えた。

〇重点取組3

・政策紹介動画の作成については、若手職員を中心に作成することで、・所属課の全体業務を把握、整理することで自身の業務の位置づけや課の役割から市役所の全体像を学ぶことができるのではないか。

・また、若手職員に役割意識を持ってもらい、主体的に考え行動する機会を設け、職務へのモチベーションアップを図る。

3）県内マネ友や管理職部会との対話

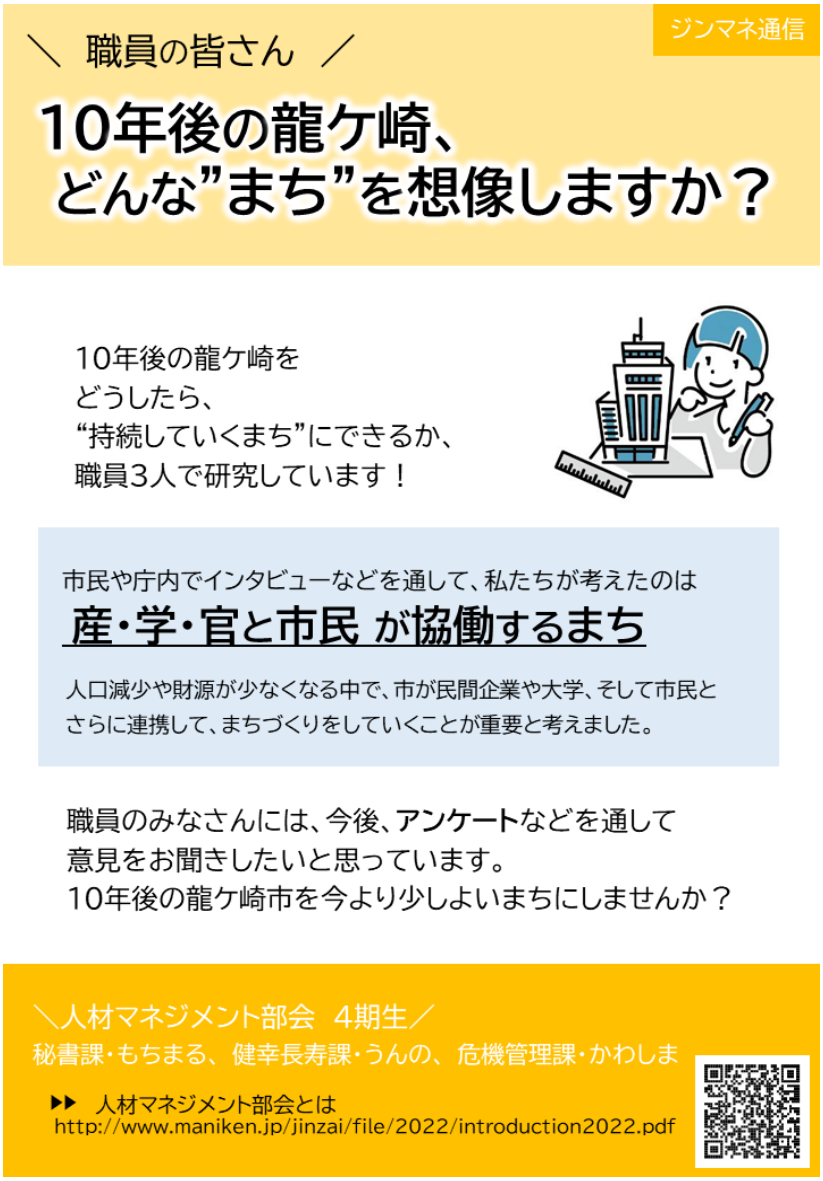
東海村役場にて茨城勉強会が開催され、人材マネジメント部会に参加している茨城県内市町村のメンバーが参加し、対話を行った。進捗状況を報告しあったり、課題や難しいと思うことを話し合った。対話自治体である石岡市も参加しており、お互いの取り組みが実効性のあるものになるよう検討を行った。

また、今年度から人材マネジメント部会に新たに設置された管理職部会に当市から参加している職員3人と対話を行った。通常部会と管理職部会とでそれぞれが考えているありたい姿やアクションプランを共有し、理解を深めた。

写真：東海村役場での茨城勉強会の様子

4）人マネチラシの作成及び庁内への周知

「10 年後の龍ケ崎、どんなまちを想像しますか？」というキャッチフレーズで人マネの概要を記載したチラシを作成し、全庁掲示板に掲載し、周知した。人材マネジメント部会の活動自体を庁内に広報することで、10 年後のまちのありたい姿を考える活動をしている職員がいるということを知り、目の前の業務に追われがちな職員が中長期的な視点で市全体を考えるきっかけになることを目的とした。



上図：作成したチラシ

5）重点取組に関する庁内職員へのアンケート（別紙）

「より良い職場環境を整えることで業務の効率化につなげる」ことを目的に「職場のコミュニケーションを促す取り組み」を検討するため、職員を対象とした休憩スペースに関するアンケートを行い、88 件の回答を得た。

職場内のコミュニケーションの意識については全庁もしくは所属部署における職員間のタテ・ヨコ・ナナメの関係性をどう深めるかなど含めて多様な視点からアプローチしていく必要があると考えた。

ジンマネアンケート

【第1弾】休憩スペースについて

集計結果と考察

人材マネジメント部会　4期生
持丸　信彰（　秘書課　）
川嶋　里菜（危機管理課）
吽野　智哉（健幸長寿課）

6. 第6回研究会に向けて

1) 事前課題の内容

(1)変革ストーリーシートのバージョンアップ

(2)市長・派遣元への報告とコメント

(3)マネ友の活動検証

2) 経営層への取り組みの報告

人材マネジメント部会として活動した１年間の取組について、市長及び部長に対して報告会を行った。変革ストーリーシートを中心に説明し、この考えに至った経緯などをアンケートの結果等を踏まえながら伝え、以下のような意見を頂いた。

【経営層からの意見】

・日々仕事にゆとりがないなかで、変革ストーリーシートの目指す状態にを実現するために業務削減などどう実行していくかが課題。若い世代の皆さんからどんどん庁議メンバーに向けて発言してくれればと思う。

・報告・連絡・相談の話も、新規採用研修で取り上げ、各年代の研修でも一貫してやってきているほど組織の中では重要なことだがまだまだ機能していない。職員の意識づくりができればいいと思う。

・まずは、コミュニケーションを取りながら、顔見知りになって関係性を築くことは必要だと思う。

写真：経営層への取組報告の様子

3)先輩マネ友の活動検証

1～3 期の先輩マネ友に集まっていただき、これまでの活動内容を話していただいた。変革ストーリーシートで考えた取り組みを行おうという気持ちがありつつも、日々の業務の間でオフサイトミーティングなどの活動をすることも難しいという意見などがでた。しかしながら、日々の業務の中で、できることを少しずつ活動している様子がうかがえた。

Ⅱ. 今後の展望

部会で学んだことをより多くの仲間と共有するため、令和5年度に新たに人マネへ参加する若手職員や先輩マネ友と連携・協力し、一緒に仕事をする職員や自治体関係者、市民等と対話する機会を積極的に設けたいと考えている。

また、人マネの取り組みを特別なものとせず、それぞれの職場・業務において、当たり前のように落とし込める環境の構築・職員の育成に務める。

そして、それらの仲間と共にストーリーシートに記載した重点取組をはじめ、より良い地域にするためのアイデアを実現させるための活動を加速させていく。

1. 自分たちとして取り組むシナリオ

1）信頼関係の構築

自分たちの取り組みに対する認知度を向上させ、理解者を増やしていくため、多くの職員、市民と共に仕事や活動をする機会を作る。多くの方と顔見知りになり、時に熱く膝を突き合わせながら、誠心誠意、仕事に従事する姿を示すことで信頼関係を築いていく。

2）動き出した事業へ加担

重点取組として提案した事業の実現に向けた取り組みを推進する。

特に、令和4年度から動き出している「休憩スペース（健康スペース）の設置」については、旧地下食堂の改修が令和5年度に予定されていることから、休憩スペースについてのアンケートで集めた意見などを踏まえた「コミュニケーションを促すためのアイデア」を反映させてもらえるよう働きかけを行う。

また、その過程において、自分たちが先頭に立って進めることはもちろんだが、なるべく多くの職員・市民に我々の提案に賛同していただき、自発的に関わってもらえるような工夫を施していく。

なお、所管課に迷惑をかけては本末転倒なので、その点に関してはより一層の対話を心がけ、慎重に進めたい。

3）さらなる研鑽

幹事団をはじめ対話自治体や人マネを介して知り合った多くの方々と情報交換を行いながら、日々、広い視野を持って地域のために動ける、考えられる組織・人づくりの為の自己研鑽を怠らないようにする。

また、「組織」についても、今一度自治体とは何を目的とした集団なのか、人マネで学んだ「地域のための人・組織づくり」とは何なのかについて、「人材育成」に焦点を絞って関係課等と考えを深めていく。

2. 1年後に目指す状態と創り出したい変化

職員や市議会議員、市民、その他関係者が地域の発展という共通目的を達成するため、お互いの立場を尊重し、変革の生まれやすい良好な関係性を構築する。

また、業務遂行を目的とせず、仕事の先にある市民の顔をしっかりと意識しながら仕事に従事する職員を増やしていく。

Ⅲ. 個人の所感

持丸　信彰（市長公室　秘書課／主査）

これからの時代に求められる自治体職員像とはどのようなものなのか。これまでの仕事への取り組み方や市民との付き合い方は正しかったのか。公務員生活も折り返しを過ぎ、改めて確認する機会が必要との思いから、多くの自治体職員や経験豊富な幹事団の方々と対話ができる人材マネジメント部会に参加させていただきました。

部会での活動は予想していたより質・量ともに大変でしたが、参加したことにより人口減少や財政難など多くの自治体が抱えている問題から龍ケ崎市に特化した組織、施設等の課題についてまで、さまざまな視点から検証する機会を得ることができ、とても有益なものとなりました。

普段の仕事以上に考えを巡らせ、仮説を立ててはー一つ一つ確認していく作業はまさに研究のようでした。特に変革ストーリーシートの作成を通しては、「対話」の大切さや「生活者起点」、「バックキャスト」などさまざまな考え方やスキルを学ぶこともできました。

「対話」を重ねることで、龍ケ崎市役所の経営層にいる職員は、当たり前ですが我々以上に危機感を持って地域のことや市役所組織のことを考えていることに気づくことができました。ここ数年間の組織の在り方、政策、意思決定過程については、市民及び職員感情の「納得性」という部分で、全体的に低い状況であったことも見えてきました。また、多くの市民は、現状の行政に対して不満はそれほど持っておらず、それよりも未来への不安や地域における活動の場を求めていることも分かりました。

本市を含めた茨城県南地区の自治体は、近年、大都市圏のベットタウンとして発展した背景もあり、交通インフラが揃ってさえいれば一気に生活が崩れるようなことはないという安心感がそうさせているのかもしれません。私自身も心のどこかでそのように感じて日々の業務にあたっていました。しかし、部会での研究を経て、改めて職員の危機感の欠如が市政運営全体に及ぼす影響は大きいとの考えに至りました。

「人材マネジメント部会の活動に終わりは無い」

これからの活動として、まず生活者起点などの考え方を一緒に仕事をする職員へ徐々に浸透させるため、自らの「気づき」を促す「意識させる系」の職員になろうと思います。市民のこと、そして仕事により関心を持つ体質に変化することで、提案する政策の先に市民の顔が見える、本当にみんなが望むやりがいのある仕事ができる職員になるのではないかと考えています。我々の仕事の先にある市民の幸せにつながり、公務員としてのやりがいが目に見えて職員のモチベーションアップにつながる、そんな取り組みにつなげたいと思います。

吽野　智哉（健康づくり推進部　健幸長寿課／副主幹）

私は令和 3 年度 4 月に龍ケ崎市へ入庁しました。研究会への参加が決まったのは，入庁し 1 年が経過した頃のことです。まだ庁内のことをよく知らず，自分の仕事もままならないような人材が研究会に参加して役に立つのか不安しかありませんでした。

私は入庁後，業務を遂行していくなかで職場環境に違和感がありました。そのことをマネ友である人事課職員に打ち明けた流れで，研究会への参加を勧められました。研究会に参加し，その違和感の正体が，役所内における「部会が大切にするキーワード」の欠如であるとわかりました。たぶん私が人事課のマネ友にこの違和感の話をしなければ，私はずっと悪い意味でモヤモヤしながら，鬱々とした面持ちで仕事を続けていたと思います。

私は医療職と教育・研究職を経験して入庁しました。私の職歴において「部会が大切にするキーワード」は業務にあたる上で極自然な考え方でした。例えば，医療職は対象者の治療目標に向かってケアを考え，それは対象の立場から考えて最善のケアでなければいけないと，職場の先輩方から叩き込まれてきました。現在も医療専門職として活動しており，対象を住民に，ケアを行政サービスに置き換え，自分が業務にあたる上で重要な理念として心に留めています。

安易な考え方かもしれませんが，「部会が大切にするキーワード」を重んじる職員が増えれば，庁内の職場環境は変わると思います。しかし，1 年間の研究会活動を通して，変革の難しさを体感しました。ときには投げ出そうと思うときもありましたが，同じ志を持った庁内外のマネ友との対話を通して，勇気をもらい研究会へのモチベーションを保つことができました。

私は庁外での職歴が長い自分だからこそみえている自治体職員・組織の良いところ・悪いところがあると思っています。庁内での職歴はまだまだ浅く，ポディションパワーのない自分ですが，組織のためになると思ったことは臆することなく発言・行動していく強い意志を持って，終わりなき部会活動に尽力していきたいと思っています。

既に各自治体で先輩マネ友が研究会の成果を発揮していますが，部会活動の更なる波及により全国的に自治体職員や組織が変わっていくことを願っています。

川嶋　里菜（危機管理課／主事）

入庁してからこれまで、目の前の業務をこなすことに精一杯になり、市全体の計画を理解したり、10年後の龍ケ崎市のためにできることは何かということを考えたりする時間を設けられていませんでした。今回、人材マネジメント部会に参加することになり、研究会への参加や庁内外でのインタビュー、変革ストーリーシートの作成などを行うにつれ、龍ケ崎市をよりよいまちにするために考えられた市の総

合計画があり、それに基づくアクションプランが日々の業務に落とし込まれていることを改めて理解するとともに、管理職が考えている課題や市民が龍ケ崎に感じている思いなどを対話の中で知ることができました。

また、研究会などに参加し、他自治体の職員と対話する中で気づいたことは、多くの自治体が類似した人材マネジメントにおける課題を感じている一方で、これだ！という解決策を見出すのは難しいと感じており、苦慮しているように感じました。龍ケ崎市においても、今回変革ストーリーシートで考えた取り組みを今後も実践・見直しを継続して行い、課同士の横の連携の強化や、職員同士のコミュニケーションを図りながら、持続可能なまちへの一助となれるよう努めていきたいと思います。

写真：第６回研究会（大隈記念講堂前）