令和４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

茨城県高萩市　第１４期生

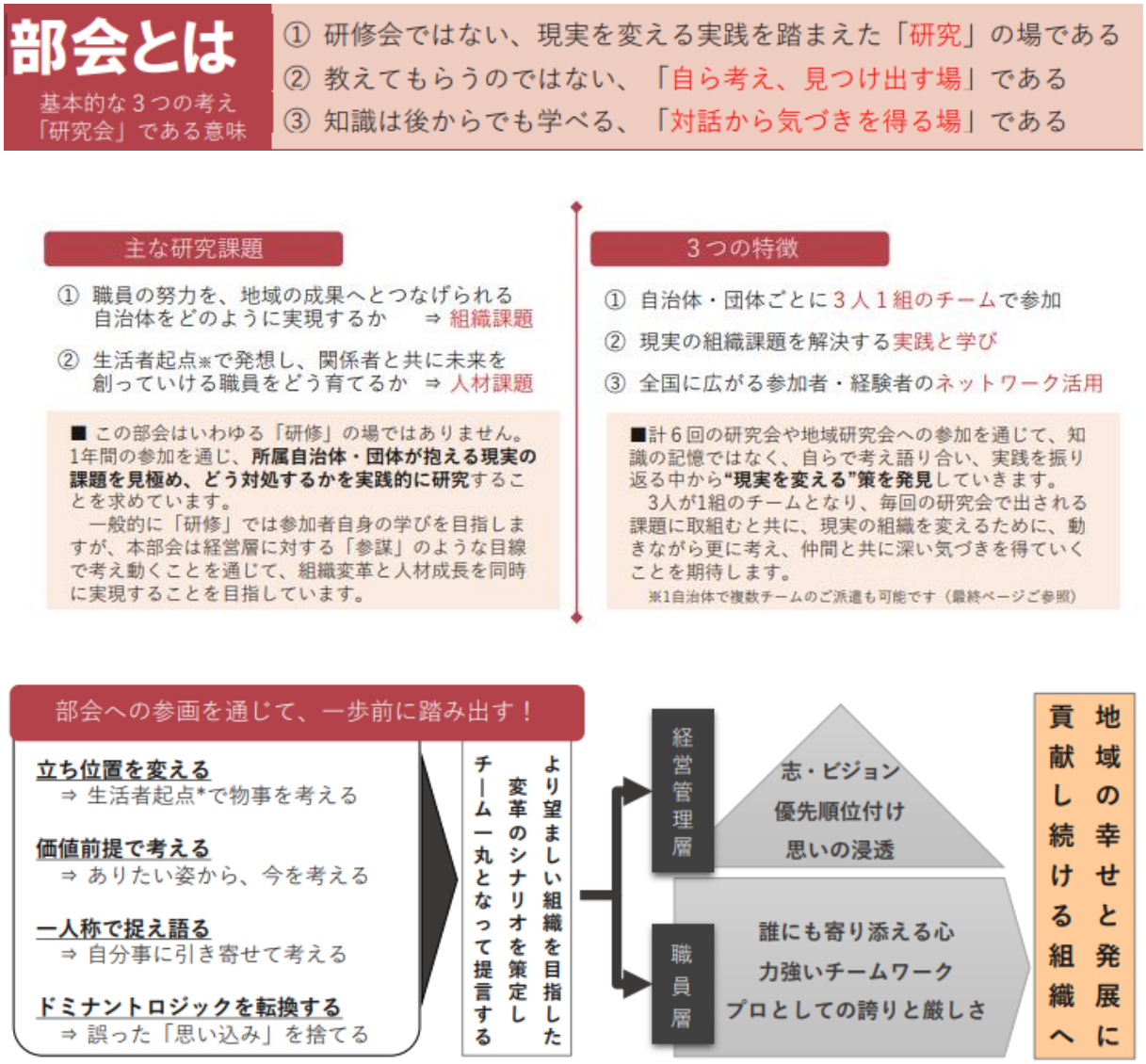
農　林　課　井　坂　知　愛
税　務　課　柴　田　直　也
高齢福祉課　金　澤　優　美

Ⅰ　はじめに

人材マネジメント部会とは、「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自治体職員・組織を造る」ことを目的にした地方自治体の組織変革・職員育成の場である。

これまでにⅠ７期目を数え、延べⅠ８Ⅰ自治体、約２，７００人が参加した。高萩市は平成２Ⅰ年度から参加し、今回でⅠ４期目となる。

この部会は「研修」ではなく、自ら考え、見つけ出す「研究」の場であり、実践から組織課題の解決をしていくこととなる。今年度の研究テーマは、「“地域のための人・組織づくり”を進める～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～」であり、目指す成果としては、生活者起点に立ち、自治体における中長期的な視点に基づいてストーリーを描き、そのための取り組みを行うことである。



２　これまでの活動

年６回行われる研究会への参加だけでなく、各研究会の間にも３人で「対話」を中心に以下のとおり活動してきた。そして、それらを通して、「市のありたい姿」を考え、それに向けた取り組みを実践していくこととなる。

ここでは、各研究会や職員アンケート、市民団体及び特別職との対話から得た「学びや気付き」をまとめる。

No.	実　施　日	活　動　内　容
1	令和４年４月１８日(月)	打ち合わせ①
2	１９日(火)	第１回研究会（ｚｏｏｍ）
3	２１日(木)	打ち合わせ②
4	５月　９日(月)	フォローアップ会（ｚｏｏｍ）
5	２５日(水)	第２回研究会（ｚｏｏｍ）
6	６月　２日(木)	打ち合わせ③
7	〃	職員へアンケート調査①
8	１６日(木)	打ち合わせ④
9	２９日(水)	打ち合わせ⑤
10	７月　５日(火)	打ち合わせ⑥
11	８日(金)	企画財政課と対話
12	１３日(水)	総務課と対話
13	２１日(木)	打ち合わせ⑦
14	２１日(木)～２２日(金)	第３回研究会（ｚｏｏｍ）
15	２９日(金)	打ち合わせ⑧
16	８月　５日(金)	打ち合わせ⑨
17	〃	職員へアンケート調査②
18	８日(月)	セミナー自主参加（みんなに必要な新しい働き方）
19	１０日(水)	セミナー自主参加（デザイン研修）
20	１７日(水)	セミナー自主参加（創造力強化研修）
21	１８日(木)	打ち合わせ⑩
22	１９日(金)	高萩市シルバーリハビリ体操指導士会と対話
23	２６日(金)	打ち合わせ⑪
24	２９日(月)	第４回研究会（ｚｏｏｍ）
25	９月２１日(水)	打ち合わせ⑫
26	２７日(火)	対話自治体(東海村･相馬市)との打ち合わせ(ｚｏｏｍ)
27	１０月１２日(水)	いばらきロハスものがたりと対話
28	１３日(木)	打ち合わせ⑬

29	１９日(水)	第５回研究会（ｚｏｏｍ）
30	３１日(月)	打ち合わせ⑭
31	１１月　９日(水)	打ち合わせ⑮
32	１５日(火)	副市長との対話
33	１６日(水)	教育長との対話
34	１８日(金)	市長との対話
35	１２月１４日(水)	打ち合わせ⑯
36	２３日(金)	総務課との対話
37	〃	高萩小学校授業見学
38	令和５年１月１０日(火)	打ち合わせ⑰
39	２６日(木)～２７日(金)	第６回研究会（早稲田大学）
40	２月１４日(火)	打ち合わせ⑱
41	２２日(水)	打ち合わせ⑲
42	３月　３日(金)	打ち合わせ⑳
43	９日(木)	打ち合わせ㉑
44	３月２１日(火)	早稲田人マネ茨城部会参加（予定）

～ 配色説明 ～

	研究会		キーパーソンと対話
	チーム打ち合わせ		その他
	アンケート調査		

Pickup!

各回の研究会については、以下のとおりである。

第１回研究会【№２】	
テーマ	社会の大きな変化（長期トレンド）、自分の地域の予測される未来を考える。
概　要	部会の目的や目指す成果、年間プログラムの説明。
学びや気付き	・研究は１人では進めることができず、３人でも発展させることができないため、多くの人を巻き込む。 ・そのためには、「対話(聴く×話す)」から、共有・共感を得ることが重要である。
Keyword	★統率と協調のバランス　★改善と創造 ★堅実と挑戦　★部署を超えた連携(助け合い)

第２回研究会【No.５】	
テーマ	創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か。
概　要	・変革ストーリーシートの概要説明。 ・仕事の種類分け（民間型と官僚型）。 ・各自治体の事業計画等についてグループワーク。
学びや気付き	・所属部署や担当業務だけでなく、庁内や市全体のことを一人称として捉える（他人事ではなく自分事として考える）。 ・普段から物事の捉え方について考える（視点を変える、疑問の気持ち、なぜ○○は○○なのだろうか）。 ・各種計画の本来の目的又は意味を理解している職員がどれくらいいるか（計画を策定することが目的となっていないか）。
Keyword	★思考プロセス　★ＳＤＧｓとの関係 ★face to face の重要性（直接の対話の重要性）

第３回研究会【No.14】	
テーマ	これまでの自治体の人・組織づくりを振り返り（検証）、現状（組織風土）を知る。～未来へ向かって何をどう変えていくのか考える～
概　要	・ケーススタディ（行政改革を実施した自治体の説明）。 ・研究会を進めるにあたり、生活者起点で考える（市民との意見交換を推奨）。 ・対話自治体（東海村、相馬市）とのグループワーク。
学びや気付き	・自分たち（推進者）の気持ちが重要（Pure な気持ち、熱い思い）。 ・他者との巻き込み方で、同調者もいれば反発者もいるので、温度差を感じながらも、多様な意見として捉え尊重する。 ・対話から目的や理念を共有し、共感者（仲間）を増やす。 ・生活者（市民）と関わることで生活者起点の意識が高まる。 ・プロセスや想い、背景を知ってもらう。
Keyword	★「やり方」よりも「あり方」　★視点上昇、視野拡大 ★自治体への愛情　★浸透プロセス　★意識高い系

第４回研究会【No.24】	
テーマ	幹事団や他自治体との対話からの気付きと学び。
概　要	・対話自治体と幹事団との対話やアドバイスを聞き、変革ストーリーシートの見直し。 ・他自治体の変革ストーリーシートの確認。
学びや気付き	・財政調整基金も減少し財政状況が逼迫しているため、喫緊の課題であり職員や市民が財政状況についてどれだけ把握しているか。 ・行動して「気付く」こともある。 ・ありたい姿を具体的に描き、必要な取り組みを考える。 ・対話する目的を明確にすることがありたい姿へのステップ。
Keyword	★エモーショナルワーク(気遣い)　★フィードバック(軌道修正・動機付け) ★対話自治体の繋がり（相互支援）

第５回研究会【No.29】	
テーマ	創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か。
概　要	対話自治体ごとに前回研究会後のストーリーシートの変更点について。
学びや気付き	・危機の共有や外部評価を取り入れる等、必要に迫られる仕組みを作ることで、変革がスピーディーに進む。 ・情報共有なくして協働はない。 ・ＴＡＫＡＤＡＫＡがありたい姿に近づくための推進力になれば良い。 ・対話は手段であり、本来の目的を忘れずに。 ・サイレントマジョリティに対しても、反応があるような働きを。 ・意識が変わるのは実践してから。実践前からは変わらない。
Keyword	★ファクトベース（事実に基づく［実際の数字で示す等］）

第６回研究会【No.39】	
テーマ	これまでの取組を振り返り、ここから一歩を決意する。
概　要	・３年振りに早稲田大学での対面研究の実施　　・講演 ・変革ストーリーシートの投票トップ３団体の発表を聞き、グループワークで深堀り。
学びや気付き	・本音を語れる仲間を見つけ、「始めること・継続すること・積み上げていくこと」で、変革を起こせると思うので、仲間との繋がりを大事にして、情報の共有や発信をし続けたい。 ・モチベーションを保つのは難しいが、自分がどうありたいのかを考え続けることが重要であり、自分の最大の応援団は自分である。 ・今まではオンラインでの研究であったが、現地開催では幹事団の迫力やマネ友の熱意が大いに感じられ、とても強い刺激を受けた。この気持ちを忘れず、楽しみながら取組みを続けたい。
Keyword	★ＴＴＰ（徹底的にパクる）　　★いつからでも一歩踏み出せる ★理論なき実践は暴挙、実践なき理論は空虚　　★テンポとハーモニー

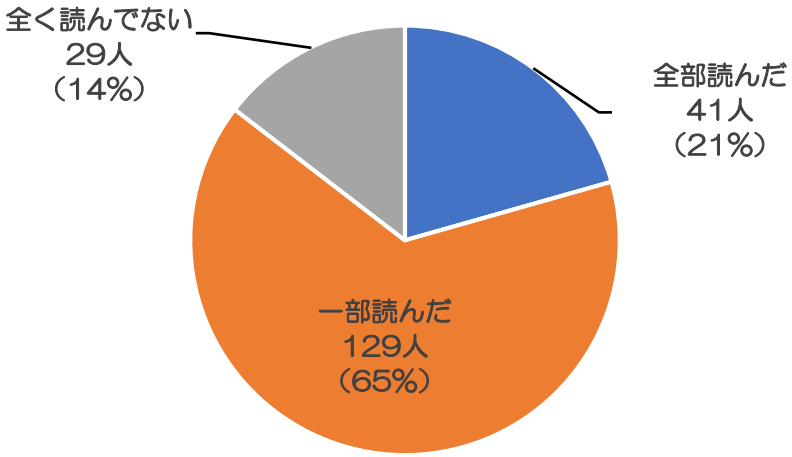
～３年振りに早稲田大学で開催した第６回研究会～

職員へアンケート調査①【No.7】

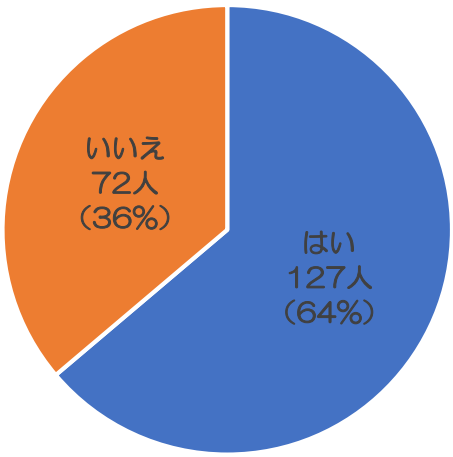
職員及び会計年度任用職員に市の総合計画や財政状況、職場環境等についての意識調査を実施した。

［実施期間］　令和４年６月２日（木）から１３日（月）までの１２日間
［回 答 率］　４６．９％（１９９人／４２４人）
［結　　果］　下記のとおり

問１　第６次高萩市総合計画（冊子）を読んだことはありますか。

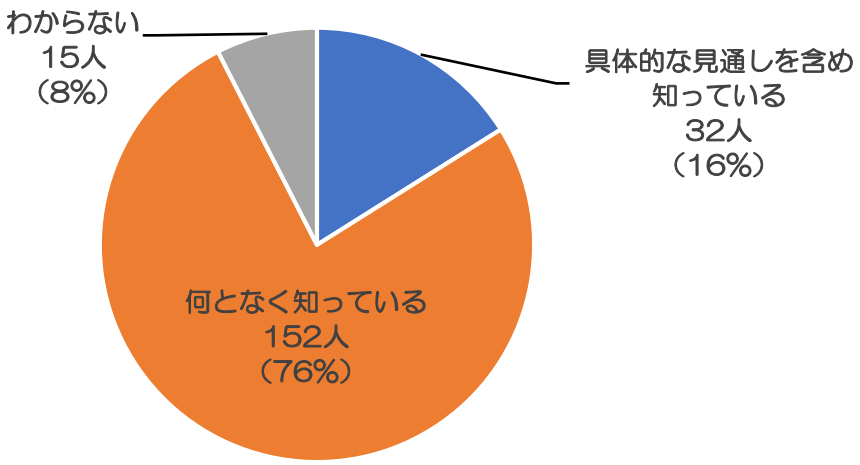


問２　第６次高萩市総合計画に掲げる本市がめざす将来像（スローガン）を知っていますか。

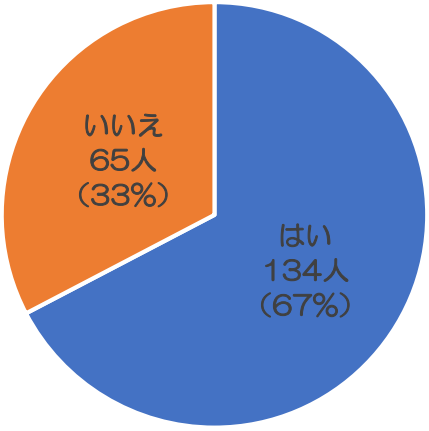


【将来都市像】

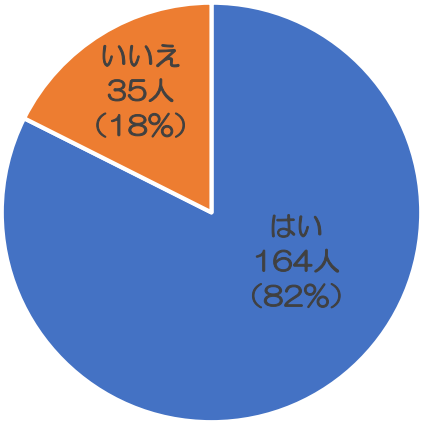
問３　本市の財政状況について知っていますか。



問４　今の仕事にやりがいを感じていますか。



問５　今の職場は自分の意見を発信することができる環境（雰囲気）ですか。



【自由記載】
・地域のつながりの希薄化を懸念している。
・組織として働くにあたり、一緒に働く上司や同僚等も含め、思いやりを持って働けることが重要だと思う。
・財政難を今後どう乗り切っていくか。
・市職員として知っておくべきことを、改めて学ぶ機会を設けるべき。
・市全体のことは、職員であっても意外と知らないことが多く、市を良くするには全体を知って問題を明らかにしないと進まないと思う。

【気付き】
結果からは、「本市の財政状況について知っていますか」という問いに対し、「なんとなく知っている」が７６％であることから、市の現状を細かく認知していない職員が多いのではないかと感じた。わたしたちも研究会に参加するまでは総合計画や財政状況等を細かく把握していなかった。漠然とした危機意識はあるものの、自分事として捉えている職員は少ないのが本市の現状であると考える。
一方で、自由記載ではもっと市のために貢献したいという熱い意見を持った職員がいることがわかった。

市民団体との対話【No.22・27】

庁内だけの活動でなく、市と関わりが強く市民とのパイプ役でもある市民団体の高萩市シルバーリハビリ体操指導士会といばらきロハスものがたり（まちづくり支援金採択団体）と活動状況や市への思い等について対話をした。
その中で、市の良さ（自然や事業）について、職員はどれほど把握しているのかを指摘された。まずは自身が行事やイベントに積極的に参加（体験）しようと思った。
また、体験した市の良さをどのように魅せるのかのＰＲ力が重要である。
さらに、「他人事ではなく自分事で活動し続ける」や「ありたい姿を逆算して行動する」と言った部会と同様な意見があったため、推進力となる貴重な存在だと改めて感じた。

【その他意見】
・人手不足の問題がある。
・市からのバックアップ（後援・協賛等）が欲しいときがある。
・ＳＤＧｓとの関係性が重要である。
・「教えること」や「伝えること」の難しさ。
・世のため、人のため、自分のためにボランティアをしている。
・継続することが大切だが、活動を維持することが難しい（高齢化や後任者不足）。
・閉じこもり、引きこもり対策として対面で会うことの大切さ。
・仕事と兼務しながら活動しているのが大変である。

特別職（市長・副市長・教育長）との対話【№32.33.34】

５回目の研究を終え、取り組んできた研究内容について、特別職３人と対話をした。

大　部　勝　規　市長

・財政状況については、家庭と同じく収入に見合った生活（事業・支出）が望ましい。
・職員が上層部に意見できるようプロ意識を持つ（同意ではなく反対意見でも）。
・歳入を増やす他の手段を考える。既存のものはどう強化していくかが課題。
・公務員という仕事は面白い。
・マニ研顧問の北川正恭氏の著書で「古い事業を失くしてから新しい事業を行うのではなく、新しい事業を行うために古い事業を失くす」というのがある。
・市の魅力としては自然豊かなところ。
・今あるものを生かしながら。
・人間関係が良好であれば組織も良好になる。
・ＴＡＫＡＤＡＫＡでの意見、提言を担当課だけでなく、上層部にも伝えて欲しい。

鈴　木　真　人　副市長

・自らできる職員が必要(自己啓発、人材育成)。
・生活者起点。立ち位置を変えるため、職員は地域との関わり持った方が良い（ＰＴＡや祭りに参加等)。
・ＴＡＫＡＤＡＫＡの勤務内活動の実施（制度設計)。
・トップダウンも良いが、対話を通して解決していくプロセスが重要。
・やり続けること、活動し続けることが重要。
・職員の人材育成において「市民目線の感覚」は必要。
・マネ友同士の連携を強化していく。

大　内　富　夫　教育長

・事業実施後、分析して終わりではなく、分析後の実践が重要。
・職員の業務が「地域のため・市民のため」になっているのか検証が必要では。
・やりがいは本人の意識。
・中堅職員や管理職の生き生きとした姿が若手職員を育てる。
・コミュニケーションをとることは「リスクの投資」であるが、それ以上に重要である。
・研修の一環として、プレゼンテーションの手法を学ぶ機会があってもいい。
・仕事にはユーモアや遊びも必要。
・他自治体の良い取り組みは真似するべき。そこからさらに良いものにする。

高萩小学校授業見学【No.37】

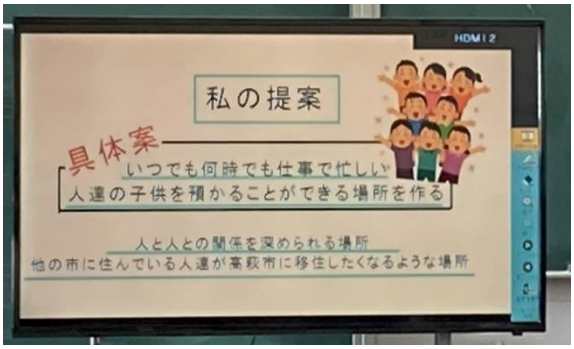
大内教育長との対話の中で、市内の小学６年生が国語の授業で「まちの幸福論（まちの未来を描こう）」という市の未来を考える授業（プレゼン方式）を実施していることを知り、授業見学をさせてもらった。

【子ども達の取り組み】
（１）高萩市が「こんな風だったら良いのにな」という未来を描く。
（２）市の現状を調べる（人口、空地、行事等）。
（３）他自治体の良い取り組みを調べる。
（４）提案として発表する。

【子ども達の提案】
・時間を決めず、いつでも子どもを預けられる場所を作る（働いている親支援、親子同士の交流）。
・総合計画を作る。
・自然を生かしたイベントを行う。
・公園の整備、ショッピングモールの誘致
・市外居住者に向けた情報発信　等

【気付き】
市の現状把握や他自治体の事例を参考にしており、子ども達が市について考える素晴らしい機会であると感じた。一方で、このような機会が学校内の授業でとどまっているため、その提案を市が吸い上げる等私たち職員が授業に参加することで、子ども達がより市のことを身近に感じることができると思うため、学校や子ども達と市が協働した取り組みとなるような仕組みづくりを考えたい。
また、総合計画や実施しているイベントについて、子ども達が知らないことも見受けられたため、子ども達が知るための取り組みも必要であると思う。

【授業風景】
パソコンで資料を作成し発表



授業の様子

3　研究内容と次年度以降の取組みについて

研究の中で、生活者起点に立ち、自治体における中長期な視点に基づいてストーリー描き、そのための取り組みを以下の流れで考えた。市の現状や課題を踏まえた「ありたい姿」から考え、その実現に向けた取り組みを行っていく（バックキャスティング）。

（１）　１０年後の地域のありたい姿を考える。
↓
（２）　予測される成り行きの未来（何もせず放置した場合）を考える。
↓
（３）　（１）を実現するための「人・組織づくり」のあるべき姿を考える。
↓
（４）　「人・組織づくり」の問題点を考える。
↓
（５）　今後の取り組みについて

（１）１０年後の地域のありたい姿

～～　総合計画より　～～

地域力が笑顔を育むまち高萩～みんなが豊かさを実感できるまちを目指して～

未来を担うこどもたちが健やかに育まれ、将来への夢を抱くことができるまち

これまでの活動から、私たちの考えるあるべき姿を以下のとおりとした。

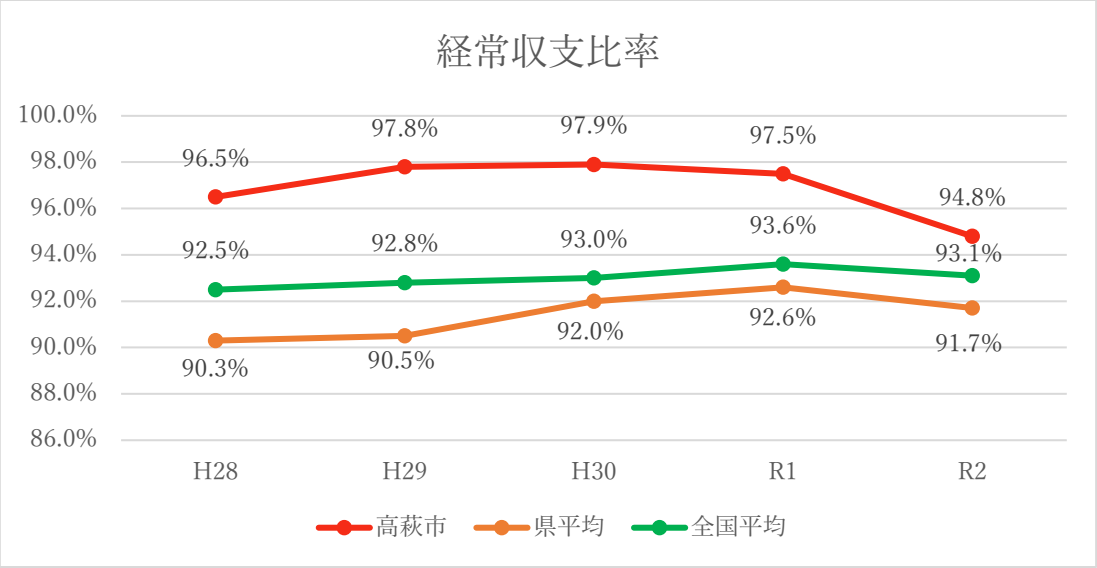
～～　自分たちの考え　～～

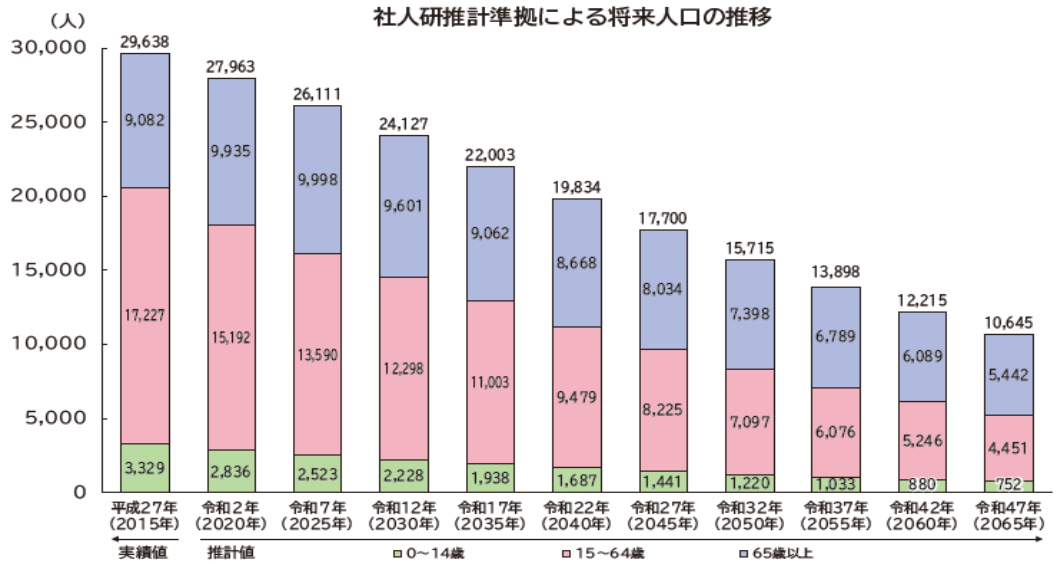
安定した行財政運営ができるまち（自治体としての存続）

市に誇りを持ち、同じ目標に向かって協力できるまち（職員と市民の連携）

（２）予測される成り行きの未来

・財政難
（財政調整基金が R9 年度末に枯渇（※令和 5 年度予算編成事務会議資料より）、財政危機。住宅公社の債務は R12 年度まである。）
・少子高齢化
・人口減少（2015 年人口 29,638 人→2040 年人口 19,834 人）
・人口減による税収減
・高齢化による社会保障費増
・市民サービスの低下
・観光客の減少
・施設の老朽化
・職員減による職員の疲弊、負担増





（３）「人・組織づくり」のあるべき姿

・モチベーション高く仕事ができる職員が多くいる組織。
・職員１人１人が危機感を持ち、真に必要な事業を行う組織。
・業務のスリム化。
・自らが必要な情報を取りに行く（自己啓発の必要性）。
・幅広い研修（階層別等）の実施。
・職員間や市と市民とのパイプづくりの仕掛け。
・一生懸命取り組んでいる職員が評価される仕組み。
・変化を恐れない職員、組織。
・ＴＡＫＡＤＡＫＡは、これからの活動の仕方が重要であり、存在価値のあるものにする。

（４）「人・組織づくり」の問題点

【組織】
・市の現状を知っている職員が少ない。
・言いたいことを共有できない風土。
・人事評価が活かされていない（職員のやる気、モチベーション）。
・風通しが良い職場であるが、事業の提案をする風潮はない。このままで良いと思い、変化を恐れている。
・所属部署の繋がりのみで、横の繋がりが少ない（同役職、同年代等）。

【人】
・職員の意識の差（自己啓発）。
・やる気のある職員が十分に力を発揮できていない。
・職員も市民も自分達の計画であると思っていない。
・市と市民のパイプが弱い。
・本当に必要な情報が何かわからない。
・目の前の担当業務で精一杯。
・職員同士の距離が遠い。
・ハラスメントを気にして、距離をとる職員も多い。

（５）今後の取り組み

フェーズⅠ（１年後）

【目標状態】

①総合計画や財政状況等の市のことについて、自分事として真剣に考えられる職員を増やす。

②ＴＡＫＡＤＡＫＡの規模拡大・認知度向上及び定期開催（毎月第３水曜日定時後）

【今後の重点取組①】ＴＡＫＡＤＡＫＡの定期開催、庁内外への周知。

狙　い	ＴＡＫＡＤＡＫＡ内での活動だけでなく、活動報告を兼ねた広報等で周知し周囲からの理解を得て、協力してくれる職員を増やし、活動できる幅を広げるため。
目　標	（目指したい状態）開催頻度／月１回、参加人数／１０人 （得たい成果）活動の周知、理解者の増加、参加メンバーの増加
具体的な取組及び活動内容	・年度当初から開催日の年間スケジュール表の作成 ・庁内イントラで開催日や活動内容の報告の掲載 ・庁外への周知（市報、ＨＰ） ・「コミュニケーションの場」としても活用 ・「参加しやすい会合」を目指すためのメンバーとの対話

【今後の重点取組②】対話をする機会づくり。

狙　い	ＴＡＫＡＤＡＫＡで活動するにあたり周囲からの理解や協力を得るため。
目　標	バックアップ体制、他部署職員とのコミュニケーション向上、市民への認知度向上。
具体的な取組及び活動内容	・ＴＡＫＡＤＡＫＡで重点視している事柄に対する相談、報告。 ・ランチミーティング

【今後の重点取組③】市のことを知る職員を増やす（勉強会）。

狙　い	市民へ行政運営について理解してもらい、一緒に市をつくりあげるために、職員が正しく市の現状を把握・理解することが必要。
目　標	財政状況や総合計画等について、担当者でなくても市民に対し簡潔に説明できる程度。
具体的な取組及び活動内容	ＴＡＫＡＤＡＫＡの中で担当職員（財政や企画等）との勉強会＆対話を実施。

フェーズ２（２年から５年後）

【目標状態】

①職場内研修で、市のこと（財政健全化計画、総合計画、人口推移など）を職員が学ぶ機会ができる。

②市内の小中学校で市政(ありたい姿)について考える授業の実施(既に実施済)。

③ＴＡＫＡＤＡＫＡのオフィシャル化。

・業務時間内での活動。

・ＴＡＫＡＤＡＫＡの活動を庁外に向け、市民からの意見等を聞き入れる体制づくり。

【想定される取組】

・職員や市民に対し、市のこと知る機会づくり。

・教育委員会、校長会との協力。

・ＴＡＫＡＤＡＫＡが現地へ出向き関係団体との対話（担当部署及び庁議メンバーへ提言)。

フェーズ３（６年から１０年後）

【目標状態】

①職員自身が将来を見据え危機意識を持ち提案できる体制づくり。

②未来を担う子ども達が、市の未来について語れる。総合計画の中に、子ども達の意見が取り入れられる。

【想定される取組】

・ＴＡＫＡＤＡＫＡの提言が、組織変革の風となり実現していく。

・市主催の教室等を授業展開し市政について考える（授業参観等)。

4　最後に

農林課　井坂　知愛

いま振り返ると今年度はあっという間の１年間だった。

部会に参加し、果たして私に人・組織づくりができるのか不安や戸惑いがあり、普段の業務との切り替えが大変であったが、研究を重ねるにつれ、私の中で意識の変化を自覚できた（生活者起点で考える、何事も自分事と捉える、これから自分がどうしていきたいか等の幹事団からの言葉が胸に刺さった）。

本研究も含め、人・組織づくりは個人ではできず、さらにはメンバー内だけでも難しいため、まずは昨年発足したＴＡＫＡＤＡＫＡを中心に、自分から行動し始め、行動し続け、周囲を巻き込んでいき（人から組織へ）、変革の一片になっていきたい。

最後に、研究に参加し私が市役所に入庁したときの初志を思い出した。市を良くするために、市民のために自分が何かの役に立てればと思っていたので、みなさんにも自身が入庁したときの初志を思い出していただければ幸いと思う。

税務課　柴田　直也

人材マネジメント部会では、「地域のための人・組織づくり」をテーマに、市の現状や過去の経緯を知り、それらを踏まえ、これからの市のありたい姿を描き、実践することを進めきた。この部会は「研修」ではなく、自ら考え、見つけ出す「研究」の場であり、この壮大なテーマに何をどうすれば良いのか、不安と戸惑いしかなかった。案の定、次から次へと生まれるモヤモヤに何度も心折れそうになった。

しかし、研究会での幹事団からの熱い言葉に心揺さぶられ、他自治体の参加者との交流から刺激をもらい、「このままではダメだ」と徐々に使命感のようなものが芽生えてきた。何より、何のためにこの仕事をしているのかを改めて自分の中に落とし込むことができた。

地方自治体を取り巻く環境はこれからも変化していくが、その中で高萩市とそこに住む人・関わる人たちが明るく豊かな未来を迎えられるよう、「生活者起点」に立って考え続け、行動していきたい。

高齢福祉課　金澤　優美

「一人称で捉え、自分事として考える」今回、私が部会に参加して変化したことである。保健師として、個別ケース支援や地域の健康課題について考えることはあったが、市の未来を変えることや組織の変革については他人事だった。

研究会に参加し、市の現状を知れば知るほど、このままではいけないという気持ちが強くなった。庁内アンケートや、職員及び市民団体との対話を繰り返し、10 年後のためのストーリーを描いていった。メンバーとは何度語り合ったか…進んでは戻るの繰り返しで、頭の中がぐるぐるなりながら、考えることを続けていった。

研究会や対話は新しい発見や気付きがたくさんあり、時折現れる私の中の「あきらめ(逃げ)の心」を吹き飛ばしてくれた。研究会でもらった沢山の素敵な言葉も、自分の心の処方箋となった。

本音で語り合える仲間を大切にして、これからも取り組みを継続していきたい。

★大隈記念講堂（大講堂）にて集合写真★

★３人が研究の中で感銘を受けた１０の言葉たちを紹介します★

1　何事にも「興味」「関心」「好奇心」を持つ。
2　正解かどうかは「やってみない」とわからない。
3　「自立」する、「尊重」する、「創造」する。
4　わたしたちは「微力」だが、決して「無力」ではない。
5　一歩踏み出し、歩み続ける。
6　「知見」より「経験」を。
7　「意識を変えて実践」ではなく、「実践して意識が変わる」。
8　「雑談」にヒントが隠されている。
9　「始めること」と「続けること」の大切さ。
10　たくさんの「言葉」に触れる。

研究を進めるにあたり、
皆様のご協力や支えがあって、歩み続けることができました。
本当にありがとうございました。