

第1章 はじめに

● 研修生紹介(5期生)

- 金野 理和(統計・データ利活用推進室、主任、11年目)
- 山本 陽一(広報戦略課、主任、6年目)
- 古宇田 泰弘(持続可能都市戦略室、主任、5年目)

● 「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会」(人マネ)について

- 人マネは、自治体ごとに3人1組のチームで、1年間にわたり参加する派遣型研修である。全6回の研究会や、有志自治体を実施する地域研究会への参加を通じて、自ら考えを語り合い、現状を変える策を発見していくプログラムとなっている。
- ただ、人マネはいわゆる「研修」の場ではなく、1年間の参加を通じて、所属自治体・団体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究することが求められる。「参加者自身の学びを高める」というよりは、「経営層に対する参謀の目線で考え・動くことで、組織変革と人材成長の実現を目指す」ことを目的としている。

● 本年度のテーマ

- 本年度のマニ研のテーマは、「“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～」である。本テーマでは、「持続可能な地域」をつくることを最終目標として、それを実現する主体となる組織・人がどのような状態であるべきか、と問われている。
- 本テーマを考えるにあたって、人マネ事務局からは次のような思考のフレームワーク(変革ストーリーシート)が提示された。
 - ◇ 地域のありたい姿
 - 大前提として、行政の存在意義(目的)は、地域住民の暮らしを未来に向けて守り抜くことであり、我々行政の組織・職員はその手段に過ぎない。
 - そのため、まずは目的である「未来に向けて守り抜くべき地域住民の暮らしの姿」(=地域のありたい姿)を考え、確定させる必要がある。
 - ◇ 成り行きの未来
 - 地域のありたい姿が確定しても、少子高齢化や財政悪化といったマイナスの状況を放置したままでは絵にかいた餅になってしまう。
 - そこで、「現在・将来の危機に何の手も打たなければ、地域はどうなってしまうのか」を考え、地域のありたい姿の実現に向けた動機付けを行う。
 - ◇ 戦略的取組

- 成り行き未来を回避しつつ、地域のありたい姿を実現するための行政的な取組について考える。
- ◇ 組織・人のあるべき姿
 - 戦略的取組を実践するために必要な行政の組織・人(職員)の在り方について考える。
- ◇ その他(具体的な取組内容など)

● 本論文の構成

- 次ページ以降、「第2章 活動の概要・経過、見出した成果」では、上記フレームワークの各項目について、3人がどのように考え、結論付けたかを記述する。
- また、「第3章 今後の展望・取組シナリオ」では、具体的に今後行う予定の取組について記述する。
- 最後に、「第4章 研修生3名の変化」として、それぞれの研修生が1年間の研修を通してどのように考え、どのように変化したかを記述する。

第2章 活動の概要・経過、見出した成果

● 地域のありたい姿

- まず、最終目標となる「持続可能な地域」は、つくば市の場合に置き換えると、具体的にどのような姿をしているのだろうか。
 - ◇ 5期生では、つくば市版「持続可能な地域」を、自然環境・科学技術・多様性といった先人たちが築いてきた資産を未来に継承できている姿とした(つくば市持続可能都市宣言より)。
- これらの資産を未来に継承し、発展させていくには、そのための人材と経済的余裕を確保する必要がある。近い将来、生産年齢人口が減少に転じ、人手や税収が落ち込むことが分かっているつくば市において、人とお金を惹きつけ続けていくためには、つくば市はどのような地域でありたいか。
 - ◇ ここで、5期生は地域のありたい姿を「生活上の安心と刺激が生み出されている地域」と考えた。
 - ◇ 刺激があふれるまちには人(特に若者)が集まり、それに伴ってお金も集まる。そして生活上の安心が確保されることでそこに人は留まると考えたためである。
 - ◇ 安心と刺激の両輪が備わり、その好循環が進むことによって、絶えず外部から人とお金を呼び込み、地域の人口や経済規模が維持され、地域として将来にわたって持続していく、というストーリーである。
- では、そのような生活上の安心と刺激を生み出すにはどうすればいいのか。
 - ◇ 生活上の安心は、行政が主体となってもある程度生み出すことができる。住民との対話を通じて適切にニーズ(不安要素)を把握することで、(追いつかない部分はあるにしても)一つ一つ充実させていくことができる。
 - ◇ 他方、刺激については行政が苦手とする分野である。何を刺激に感じるかは個人によって異なるだけでなく、時間経過とともに新しさが薄れ、刺激から日常に変わっていつてしまう。このような性質を持つ刺激を、公平性を旨とし、事業年度・会計年度が決まっていますスローペースにしか動けない行政が生み出すことができるとは思えない。
 - ◇ 民間資本も、生産年齢人口が減少するフェーズに入った中小の地方都市に、将来にわたって大きな投資をし続けてくれるとは考えにくい。投資があったとしても、その対象はこれまで通りつくば市中心部であって、周辺部は取り残されて行ってしまう可能性が高い。
 - ◇ そこで、つくば市全体が刺激にあふれるためには、地域住民自身や、地域の開拓者のような人々がそれぞれの地域で常に刺激を生み出し続ける必要があると考えた。そして、行政はそれを後押しすることに徹するべきであるとの結論に至

った(住民主導・行政支援)。偶然にも、つくば市が推し進めているクラフトライフ的な考えにたどり着いた。

- 上記のようなストーリーを考えるにあたっては、どのような意見を参考にしたか。
 - ◇ まずは、住民へのインタビューである。
 - 例えば、2022年6月から周辺市街地振興課で行っている「R8アイディアソン」のワークショップに伺った。
 - ここでは、8つある周辺市街地を活性化するためにはどうすればいいか、周辺市街地の住民と市内外からの参加者が性別・世代・職業を問わず話し合っていた。
 - このような多様な参加者からは、「この地域でこういうことをやれたら楽しいんじゃないか」と、行政や地域住民だけでは思いつかないようなたくさんのポジティブな提案が生まれていた。
 - 後になって気づいたが、参加者はあくまでも自分を軸に「やりたいこと・楽しそうなこと」を語っていたように思う。当たり前だが、他でもない自分が「やりたいこと」だからこそスタートしやすいし、「楽しいこと」だからこそそこに人が集まってくる。
 - 行政や地域住民だけでは「この地域のためには〇〇が必要だ・すべきだ」という考えになりがちで、次に「ではだれがやるべきか」となり、そこで動きが止まってしまうことが多い。この「やりたいこと・楽しそうなこと」を応援し、その動きを支援することが行政の役割ではないかと考えた。
 - ◇ また、職員との対話の影響も大きい。
 - 2022年7月に職員との対話会(ざっくばらんに話そう会)を実施した。そこには10名程度の職員に参加いただき、5期生の提案・検討内容に対して職員からコメントをいただいた。
 - その時点では、5期生は「周辺市街地の定住人口を増加させるにはどうすべきか」といった視点で検討していたが、「そもそも日本全体で人口減少が進む中、つくば市の、しかもその周辺部の人口を増加させるのは現実的ではないのではないか」との指摘をいただいた。これによって周辺部の「関係人口・活動人口」を増加させるという視点に切り替えて検討するようになった。
 - また、「行政は黒子であるべき」との意見もあり、これまでのように行政が主体となって「あれも・これも」と事業を行う時代は終わり、住民主体のまちづくりを行政が支援する時代が変わっていくのだろうと考えを改めた。

● 成り行きの未来

- 人口・少子高齢化

- ◇ つくば市の過去と現在の年齢別人口構成を比較してみると、人口のボリュームゾーンは生産年齢人口(15-64歳)の範囲内にあるが、その年齢層は着実に上昇しており、日本全体とほぼ同じペースで少子高齢化が進んでいる。
- ◇ 中心部の研究学園地区やTX沿線地区では、子育て世代などの流入によって生産年齢人口が増加している。しかし、周辺部(特に筑波地区・茎崎地区)では、生産年齢人口は減少を続け、将来的には老年人口(65歳以上)すら減少に転じ、人口減少フェーズに入る。
- ◇ 研究学園地区やTX沿線地区は、その造成時期に年齢層の近い大量の転入者を受け入れた。これらの転入者がまとまって高齢化していくことにより、将来的に最も多くの高齢者が住む地区になる。
- ◇ 上記の検討をするにあたっては、つくば市独自の将来人口推計を使用した。
 - 本推計は、合計特殊出生率が2030年に1.8、2040年に2.1(人口置換水準:人口が増加も減少もしない均衡な状態になる合計特殊出生率)に上昇したと仮定したものである。
 - このような急激な出生率の上昇が現実的ではなく(2018年時点で1.43)、本推計の2030年以降の数値は希望的観測に近い。
 - つまり、このまま特段の対策を取らなければ、より危機的な状態(少子高齢化が進んだ状態)になることは確実である。

➤ 財政

- ◇ つくば市は5年連続で地方交付税の不交付団体(53/1718自治体)である。これは、軽井沢町や浦安市などと同じく、比較的高所得な住民が多く、十分な住民税収入を確保できているためだと考えられる。
- ◇ しかし、これらの高所得な住民が将来的に高齢化して所得を失ったり、他自治体に流出してしまうと、住民税収入が十分に確保できない状況になる。
- ◇ ここに加えて公共施設をはじめとするインフラの老朽化によって歳出増が重なると、これまで安定していた財政状況が悪化するおそれがある。

● 戦略的取組

➤ 地域のありたい姿の実現策

- ◇ 「生活上の安心と刺激があふれる地域」を実現するためには、周辺市街地の振興を通じ、各地域で新しい価値を創出していく必要がある。
- ◇ まずは、地域住民にその地域の成り行きを未来を正確かつ正直に示し、それを回避するために今から行動する必要性を感じてもらう。そして、地域に内在する価値について住民自ら考え、それを掘り起こし発展させることができる人材とともに地域固有の事業を展開することで、地域の新しい価値を創出し、発信して

いく。

- ◇ このような地域の動きや住民同士の関係性、生み出される地域の価値に惹かれた人々が新たに地域に参入し、(移住まではいかなくても)積極的・主体的に地域に関わるようになっていく(関係人口・活動人口の増加)。
- ◇ このような動きが市内各地で展開されることによって、つくば市全体が多様な刺激があふれる地域に変貌していく。

➤ 成り行きの未来の回避策

- ◇ 「あれも・これも」できた時代から、「あれか・これか」を選択しなければならない時代になる。優先的に行うべき事業と、見直したり廃止すべき事業を取捨選択するとともに、組織横断的な連携によって効果的・効率的に事業を進める必要がある。

● 組織・人のあるべき姿

- マニ研に参加し、つくば市在住の他自治体職員から、「つくば市の事業には打ち上げ花火のように感じるものが多い(大々的にPRしてたくさんの事業をスタートするが、その後どうなったか分からない)」との指摘をいただいた。
 - ◇ 社会課題が複雑化・多様化している現代では、解決すべき課題の内容を正確に把握し、組織横断的に対応していく必要がある。しかし、上記指摘によって、「つくば市は組織が細分化し、各部署がバラバラに動いていてまとまりがなく、組織横断的な連携を行う機能が弱いのではないか。(縦割り・コマ割り行政)」という懸念を持った。
 - ◇ 組織横断的な連携を進めるために、2000人を超える職員の意識(ソフト)を変えていたのでは非常に時間がかかるし、そもそも個人の意識を変えるのは難しい。
 - ◇ そこで、まずは組織・制度(ハード)を変えることで、そこに所属する職員の意識を間接的に変えていけるのではないか、と考えた。
 - 具体例の1つに、「経営部門と事業部門の役割分担」がある。
 - これは、市政全体を俯瞰して事業・財源・人材の全体最適を図りながら組織横断的な連携を進める「経営部門」と、個々の事業を蓄積されたノウハウを活かしながら効率的に遂行していく「事業部門」の2つに大きく組織を分け、役割分担を行うものである。
 - これによれば、経営部門は「鳥の目」を持って市政や組織の現状を俯瞰し、対応すべき課題について、どのような部署が関わって解決していくべきか検討することに注力することができる。他方、事業部門は「虫の目」を持って目の前の事業に集中して、効率的に事業を進めることが

できる。

- この組織・制度(ハード)を変える考えについては、庁内外でインタビューを行った。
 - つくば市にもかつて「政策審議室」という組織全体を俯瞰して政策の企画調整を行う部署があったが、次第に企画調整だけでなく(どこの部署にも属さない)個別事業をも抱えだして手一杯になり、部署ごと廃止になったとのことであった。
 - また、歴史の長い自治体では上記の「政策審議室」のような部署を持っていることが多いと聞いたため、毛塚元副市長のご紹介で、元宇都宮市職員の方に話を伺った。宇都宮市にも「政策審議室」があり、同室の職員が各部に1名ずつ割り振られ、財政課とタッグを組んで、事業部門が提案する新規事業について組織全体を俯瞰しながら検討を重ね、実施計画を策定しているとのことであった。
- しかし、2022年12月の「市長との対話」を通して、次のとおり考えを改めた。
 - ◇ 公的機関において組織・制度を変えることは非常に労力がかかるうえ、加速度的に早まる社会情勢の変化に対して、その都度組織・制度の形を合わせていくのは現実的ではない。
 - ◇ 組織・制度を変えるのでも、職員の意識を変えるのでもなく、「対話」によって職員同士の「関係性」を改善することで、組織横断的な連携体制を整え、複雑化・多様化する社会課題にも対応できる組織に変えていく。そのうえで、関係性の改善によっても対応できない場合のみ、最終手段として組織・制度の変更を行う。
- 最終的に、つくば市の組織・人のあるべき姿は、次の結論に至った。
 - ◇ 多方面連携(コラボレーション)で地域解決をする組織
 - ◇ 外に出て、自己開示を行い、対話を重ねて連携を紡いで行く人

第3章 今後の展望・取組シナリオ

● 今後の展望

- 市民・職員へのインタビューを通して、新しい取組を生み出す人と応援してくれる人を見つけることができた。それを推進力として、そのほかの人たちも巻き込みながら新しい動きを一緒に作り出していきたい。

● 取組シナリオ(コンセプト)

- これまで職場で「対話」を意識してこなかったため、突然「対話をしましょう」と言われても右往左往してしまう。少しでも「知っている人」がいることで対話を始めやすくなるのではないかという仮説をもった。
- そこで、「職場を楽しく・動きやすく!」をコンセプトに、「職員同士の関係性」を円滑にすることによって、「組織全体が『知人の知人』程度の範囲内で緩やかにつながりあい、お互いに声をかけやすい雰囲気が醸成されている状態」(≒心理的安全性が高い状態)を目指す。
- また、その次の段階として、「事業同士の関係性」を深めることによって、組織横断的な連携を広げることも狙いたい。

● 取組シナリオ(具体策)

- サークル結成
 - ◇ まずは今後の取組の主体となるサークルを結成する。
 - ◇ 互助会の助成金を活用することによって、幅広い活動が可能になる。
- 「職員同士の関係性」を円滑にする取組
 - ◇ 経緯
 - 2022年度主査級SDGs研修で使用した「自己紹介ボードゲーム(キミロク)」が大変盛り上がり、グループメンバー同士の緩やかなつながりをつくることができた実績がある。
 - そこで、お茶やお菓子を用意して話しやすい雰囲気を作ったうえで、キミロクで遊ぶことを通して知り合いネットワークを広げるイベントを開催することを検討した。
 - ◇ 日時・場所
 - 2023年5-6月。昼休みの30分程度。市役所の会議室。
 - ◇ 主な対象者
 - 入庁5年目くらいまで(知り合いが少ない。社会人経験者も入る。)
 - 異動回数が2回以内(知り合いが少ない。)

- 最大6人×6グループ(36人)
 - 5人:入庁5年目くらいまで+異動回数2回以内
 - 1人:勤務年数が長い人、知り合いが多い人、誰もが知っている人(募集ではなく事前に声をかけて参加してもらう)
- ◇ 周知方法
 - 主にイントラ掲示板を使用して周知する。
 - 周知文の内容としては、次のような点を盛り込む予定である。
 - 業務上のメリットがあること(庁内に知り合いが増えると普段の業務が少し楽しく・やりやすくなるかも!)
 - 知り合いを増やせること
 - 特定の人物と知り合えること(任期付き職員、財政・企画・人事など)
 - 楽しむこと(「知り合い」は副次的にできる)
- 「事業同士の関係性」を深める取組
 - ◇ 勉強会(最新トピックシリーズ)
 - スマートシティ、周辺市街地振興、洞峰公園など最新のホットな話題について、担当者からレクチャー。
 - ◇ 勉強会(今更聞けないシリーズ)
 - 財政課(予算・決算の仕組み)、市民税・資産税・納税課(市税の流れ)、都市計画課(都市計画)、総務課(一般質問・会派代表質問とは)、統計データ利活用推進室(統計のやり方、使い方)など…。
- その他
 - ◇ 庁内報
 - 上記イベントの様子や成果をイントラ掲示板に掲載することで、次回以降の参加者を増やしたり、持ち込み企画を呼び込むことにつなげる。

第4章 研修生3名の変化

● 金野 理和(統計・データ利活用推進室、主任、11年目)

- 「正解のない時代」という言葉をいろんなところで耳にし「そのとおり!」と思う一方で、実際には「正解はどこかにはあるはず」と探してばかりいたことに気が付きました。どこかから見つけてきた「正解」は自分の考えではありません。だから、見つけてきた「正解」を実行して失敗しても、自分のせいではないと胸をはって言えます(笑)。
- しかし、「答え」は、自分が考えて納得して出した「答え」なので自分に責任があります。今年度のマニ研のテーマは、「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～」でした。これまで考えたこともないよくわからないテーマ(笑)!もちろん責任を持ちたくないで、「正解」を探しに行ってしまうました。一緒に取り組む2人がアイデアを出せば「いいね!」。インタビューをした人が別のアイデアを話せば「そちらもいいですね!」。こんな態度では誰の考えも(自分の考えさえも!)理解・納得できるわけがなく、当然、自分の言葉で説明できるものは何もありませんでした。
- 一人でも責任逃れをしようとする人がいると「対話」は成り立たないと思います。
- 今年一緒に研究をしてきた山本陽一さん、古宇田泰弘さん。もう少し早く気が付けばよかったです…と思いつつも、2人と一緒だったから気が付けたのかも!感謝!派遣元である組織開発推進室の山本さん、永井さん、新井さん、寺田さん。いつも我々3人のことを気にかけてくださり、また我々3人が自ら気付き、動き出せる時を待ってください(時に促していただき)ありがとうございました!
- 最後に、お忙しいところインタビューを快諾してくださった皆様、アンケートにご回答くださった皆様、心の中で応援・伴走してくださった皆様。今後ともよろしく願いいたします!
- わたしも、自分のやりたいことに取組みながら、誰かの「やりたい!」も応援できるように「対話」をしていきたいと思っています。

● 山本 陽一(広報戦略課、主任、6年目)

- 「あなたは10年後にどんな職員になりたいですか」—これは、第1回研究会のワークショップ時に主催者から示された問いの一つである。その時私は多分こんなことを答えた—「人と人を繋ぐことのできる職員」。
- 昨今「つながり」という言葉をよく目にするようになった。その背景としては、遡れば核家族化やベッドタウンの形成、集合住宅の増加といった居住形態の変化などによる地域コミュニティにおけるつながりの希薄化がしばしば挙げられている。我が市に

においても他人事ではない課題の一つだ。

- 「地域につながりを取り戻したい」…実のところそのような課題意識から前述の答えに至ったわけではない。単に、自分自身に特筆すべき能力がない代わりに、周りには面白い人がたくさんいて、その人たちをつなげていけばまた新しい面白いことが生まれてくるのではないか、そんな期待感があるだけだ。
- とは言え人と人をつなぐのは容易ではない。友人以外の人と接しなければならない場面を想像すればそのハードルの高さはよく分かると思う。そんな場面で必要となるコミュニケーション手法がまさに「対話」だ。互いが尊重される場で、それぞれが考えたことを場に出し、相互理解を深めるプロセスだ。異なる考えや背景を持つ者同士でも、目指すものを共有することで、建設的なアイデアを生み出せる。この1年間、このような思想を持つ「対話」について、徹底的に学んだ。
- 「つながりの希薄化」については、地域に限った話ではない。職場においても同様のことが言えないか。こと多様な出自・背景を持つ者が集まるつくば市役所では、同質性による一体感の醸成が期待しにくい。だからこそその「対話」だと思う。異なる者が集う場は、掛け合わせによって新たなアイデアが生み出せる可能性を大きく孕んでいる。そこに私はどうしても心を躍らせてしまう。
- 人マネに参加した者は、実践主義者として、いかに自分自身が波紋の起点(中心)であり続けるかということに重きを置くことを考える。私の場合は、つながりの波の起点でありたいと思うし、そのために早速動き出していることもある。2月に港区で行われた若手研究会においても冒頭の問いが示された。それに対する私の答えは「人と人を繋ぐことのできる職員」。

● **古宇田 泰弘**(持続可能都市戦略室、主任、5年目)

- マニ研に参加し、神戸市における外部有識者による徹底的な事務事業評価や、明石市における4分類による事業の優先順位付けといった事例に触れました。そして、そのような厳しい評価や選択を決断した自治体は、その当時財政難や少子高齢化によって追い詰められていました。
- つくば市は市制施行以来35年間人口・財政ともに右肩上がり続けており、豊富な財源をもとに様々な施策を打ち出していますが、もうそろそろピークを迎え、近い将来必ず右肩下がりに転じます。現在在籍している職員のほとんどはこの右肩上がりの時代しか経験していないため、右肩下がりに転じた際にそれに気づき、対応することができるのか今から正直不安です(余裕のあるときならある程度の行き当たりばったりは許されますが、そうでないと一寸先は闇。)
- そんな暗いシナリオを回避するためにも、余裕のある今のうちから組織全体を俯瞰

しつつ、組織横断的に連携し、効果的かつ効率的な施策を打っていく体制を整える必要があると考えています。

- 当初は、「職員の意識(ソフト)を変えることは難しく、組織横断的な連携を行えるようになるまで非常に時間がかかる。」という認識から、「まずは組織・制度(ハード)を変えることで早急に組織横断的な連携体制と整え、その体制のもと業務にあたることによって職員の意識(ソフト)を間接的に変えることができるのではないか。」と考えていました。
- そのため、「組織横断的な連携」を進めるために、経営部門と事業部門の役割分担や、組織横断チームの導入、同チームを指揮する企画調整員の新設といった「組織・制度の変更」を検討しました。
- しかし、市長との対話の結果、公的機関において組織・制度を変えることは非常に労力がかかるうえ、加率的に早まる社会情勢の変化に対して、その都度組織・制度の形を合わせていくのは現実的ではないとも考えるようになりました。
- そこで、「対話」によって職員同士の関係性を改善することで、組織の形を変えなくとも外部変化に柔軟に対応できる組織になるのではないかと考えました。そのうえで、関係性の改善によっても対応できない場合のみ、最後の手段として組織・制度の変更を用いるべきと考えています。
- 「対話」とはそもそも何か、なぜ・どのように行うのか、マジックワードのように軽々しく濫用していないか、「対話」だけで終わらずその先の「決断・実践」を見据えているのか、といったことをモヤモヤと考えた(市長インタビュー後の)最後の数か月でした。