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
共同論文

ひとが咲くまち。ひたちなか

茨城県ひたちなか市（第8期）

地域福祉課　鯉渕　友和

人　事　課　及　川　茂

企画調整課　天野　真希

※「ひとが咲くまち。ひたちなか」
シビックプライドを醸成するシンボルとして市民
ワークショップ，デザイン公募，一般投票により
キャッチコピーとロゴマークが決定。

目　次

1. はじめに・・P.1

2. 歴代マネ友の取り組み・・・P.2

3. 今年度の活動の振り返り・・P.3

4. ひたちなか市の変革ストーリー・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P.5

5. アクションプランについて・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P.12

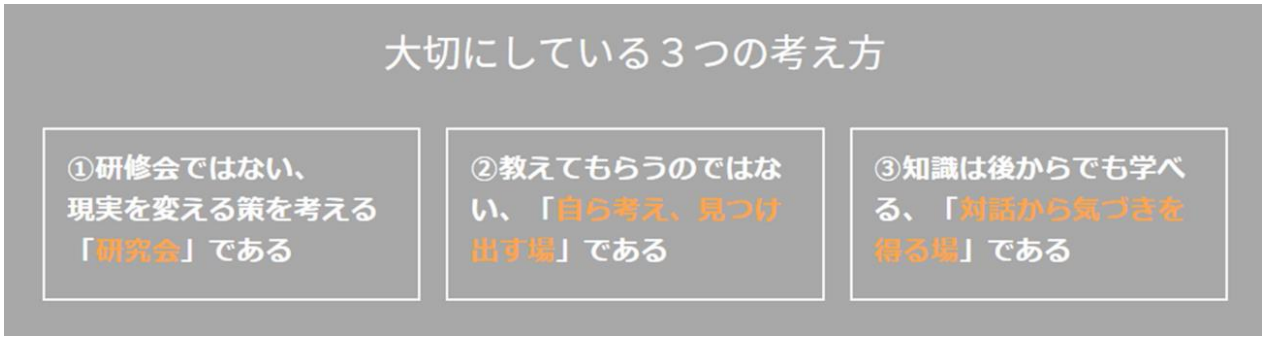
6. 付記・・・P.18

1. はじめに

本市において，「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，「人マネ」という。）への参加は，今年度で8期目となる。

2022年度のテーマである「“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～」のもと，参加者3名はもとより，市長，派遣元である人事課，市職員，様々な市民の方との対話を重ね，「10年後のひたちなか市のありたい姿」，「市職員のあるべき姿」を描き，そのために自分たちが実践する「アクションプラン」の検討を進めてきた。

この共同論文は，1年間の活動記録と今後のアクションについて，参加者3名での深い対話のもと，活動の集大成として執筆したものである。



（人材マネジメント部会2022ホームページより）

2. 歴代マネ友の取り組み

年度	ありたい姿	具体的な取り組み
H27	・組織全体で目的が共有されている状態 ・一人一人が主体的に仕事をしている状態	・年末年始における市長訓示の動画配信 ・異動希望調書改定　など
H28	・市民に信頼される組織 ・市民の信頼にこたえることができる職員	・市民会議を活用した市民の意見聴取手続きの標準化 ・新規採用職員に対する対話研修の開催　など
H29	・雑談や声掛けなどのコミュニケーションが充足している職場 ・若手職員の育成に力を注げる職場 ・課長級が方向性を示し，中間層の職員が実務のリーダーシップをとる職場	・係長級職員による「放課後ミーティング」の実施 ・新規採用職員以外に対する対話研修の実施提言 など
H30	・主体的に仕事に取り組む人材の充実とその風土の定着 ・市民ニーズを把握したうえで行政の目標設定が行われ，市民の満足する仕事が進められている状態	・年間・月間業務スケジュールの導入 ・庁内報の導入　など
R1	・ワクワクする職場 ・世の中の変化を予見し，時代に応じた価値の提供を考えられる人材の充実 ・課題解決にあたり，テクノロジーとタスクフォースの活用を柔軟に考えられる組織 ・多様な団体の連携による地元愛あふれる地域	・話合い・安らげるスペースの確保 ・コミラリー（コミュニケーション&ウォークラリー）の開催 ・情報の共有化　など
R2	・地域で起こりうる緊急事態が想定されている状態 ・部署，組織を越えて互いに調整（連絡・相談）ができる状態 ・やりがい感を持って仕事に取り組むことができる状態	・研修の拡充（対話機会の確保，やりがい感の創出） ・FIMI層職員の政策決定過程（庁議等）への参加促進 ・マネジメント層⇔FIMI層のコミュニケーション強化　など
R3	・みんなで楽しみながら築き（気づき）合う，ずっと住み続けたいまち （10年後の地域のありたい姿）	・オフサイトミーティングの開催 ・SIMULATION の庁内体験会の開催，市内学校での出前講座 ・研修におけるダイアログの活用　など

3. 今年度の活動の振り返り

2022年度の活動内容

年月	項目	活動内容
R4. 4月	派遣決定	人事課・マネ友（R3部会参加者）とのミーティング
	4/19 第1回研究会（オンライン）	【事前課題】部会動画視聴，変革ストーリーシート等を読み込んだうえで，チームで対話 【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
5月	5/25 第2回研究会（オンライン）	【事前課題】自身の自治体の総合計画等の資料を読み込み，チームで対話 R3マネ友と対話し，取組の進捗状況把握 【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
6月	6/30 人事課との座談会①	「組織としてのありたい姿について知る」をテーマとして，職員数，業務量，組織づくり・人づくりの現状及び今後　等について人事課職員と対話
7月	7/21・22 第3回研究会（オンライン）	【事前課題】役所内外の方とのインタビュー・対話を通して変革ストーリーシートを作成 【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 未来に向かって何をどう変えていくのかを考える
	7/25 新採職員研修（対話研修）への参加	R4新採職員対象のアクティブ・ブック・ダイアログ研修へ参加し，対話の手法等を学ぶ
	7/29 インターンシップ参加学生へのアンケート	インターンシップへ参加した大学生に対し，「どんな職場（市役所）なら良い・働きたいと思うか」というテーマでアンケートを実施
8月	8/24 第4回研究会（オンライン）	【事前課題】変革ストーリーシートの作成・ブラッシュアップ 【内容】アクションプランについて，幹事・対話自治体と対話⇒フィードバック
9月	変革ストーリーシートの見直し⇒人事課との座談会に向けての準備	
10月	10/7 人事課との座談会②	「対話文化を根付かせたい！」という思いのもと，変革ストーリーシートをもとにアクションプランや組織の実情，対話を根付かせるための手法について，人事課職員と対話
	10/11 商工会議所青年部とのオフサイトミーティングへ参加	商工会議所青年部の皆さんと市職員で，「10年後のひたちなかの〇〇」について対話

	10/27 第5回研究会（オンライン）	【事前課題】変革ストーリーシートのブラッシュアップ 【内容】変革ストーリーシートについて，幹事・対話自治体と対話⇒フィードバック
11月	マネ友の活動検証	マネ友のアクションプランや論文を読み込み，成果の出ている取組・上手くいかなかった取組等の検証
12月	12/27 市長へ報告	変革ストーリーシートをもとに，地域・職員のありたい姿やアクションプランについて市長と対話⇒コメントをいただくともに，市長のまちづくりへの思いを再確認
R5.1月	1/26・27 第6回研究会（リアル!）	【事前課題】変革ストーリーシートのバージョンアップ 市長・派遣元への報告⇒コメントをもらう マネ友の活動検証 【内容】活動振り返り，顧問等講演⇒今後の活動を継続・発展させていくための動機を高める
2月	共同論文執筆	
	活動報告会の開催内容・時期の検討	市長等への活動報告会の内容や時期について，現役生とマネ友のつながりが強化できるような方法を検討中
3月	共同論文執筆	
随時	R3マネ友主催のオフサイトミーティングへの参加	庁内でのオフサイトミーティングには都合のつく限り参加⇒勤務時間内に開催できるよう，目的やテーマ等を模索
	階層別研修にて取り入れた「対話」の見学	R4の階層別研修から，各研修の最後15分間に振り返りのための「対話」を導入⇒効果検証のため，見学

4. ひたちなか市の変革ストーリー

(1) 2022年度のテーマ

“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～

上記テーマのもと，後述のとおり，「10 年後の地域のありたい姿」やひたちなか市の組織・人の現状分析，ありたい姿を実現するためのアクションについて，メンバー3人をはじめ，庁内外の多くの方々と対話を重ね，1年間“研究”を進めてきた。

(2) 10年後の地域のありたい姿

ひたちなか市が「大好きな人たち」であふれるまち

職員ひとりひとりが，市役所で働くことが“楽しい”と思える！

職員が楽しんでいる姿が市民に伝わり，“なんかいいな”と思ってもらえる！

このまちに“行ってみたい”“住んでみたい”と思う人が増えていく！

○職員が市役所にいることを「楽しい」と思えない限り，本当に良いまちにはなっていかない。
○職員同士の対話を増やし，些細なことでも「共有」しあうことで横のつながりが広がっていく。
○職員が楽しそうに仕事をしていれば，市役所に訪れる方に「ワクワク感」が伝わり，「ひたちなか市ってなんかいいな」って思ってもらえる。
○「ワクワク感」が多くの方に伝わって，そんなひたちなか市に来たい！住みたい！と思う人であふれている。

「10年後の地域のありたい姿」については，変革ストーリーシートの作成にあたって最初に考えたものから，市長や人事課職員，マネ友，幹事の皆さま，対話自治体の皆さま，庁内外の方々，そして私たち3人で対話を重ねていった結果，上記を設定することとした。

ひたちなか市では，ひたちなかの“ファン”を作るための取り組みや情報発信を進めており，そこに私たち3人が人マネ参加により気づいた「対話」の良さを庁内外へ広げていくことによって，ありたい姿の実現を目指していくこととした。

(3) 予測される成り行きの未来

10年後の地域のありたい姿を考えるにあたり，現状から予測される「成り行きの未来」（人口減少や財政悪化，職員数の減少や業務の増大など，役所内外の状況が刻一刻と変わっているのに，何もせず（あるいは“やったふり”をして），放置した際に迎える未来のこと）について，検証を行った。

○人口推移について

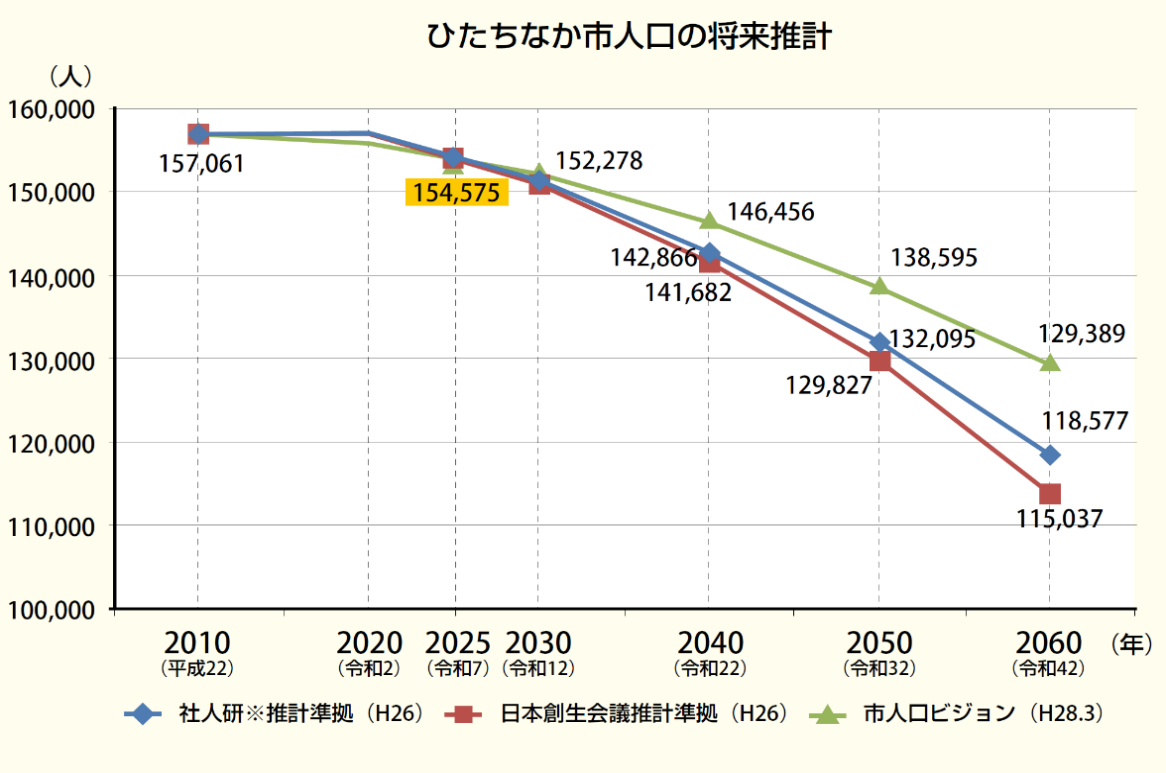
・2022（R4）年 4 月末の人口は 155,000 人強→2030（R12）年には143，500人程度になる推計も⇒10 年しない内に 1 万人以上人口減する可能性!!

・少子高齢化も着実に進行

⇒社人研の推計によると・・・

2020（R2）年 0～19 歳の割合 18.0% 65 歳以上の割合 26.3%

2030（R12）年 0～19 歳の割合 15.7% 65 歳以上の割合 29.3%



区分		2010年（平成22）	2015年（平成27）	2020年（令和2）	2025年（令和7）	2030年（令和12）	2035年（令和17）	2040年（令和22）	2045年（令和27）	2050年（令和32）	2055年（令和37）	2060年（令和42）
市人口ビジョン（H28・3）	総人口（人）	157,061	156,775	155,957	154,575	152,278	149,582	146,456	142,731	138,595	134,084	129,389
	年少人口比率	15.4%	14.2%	13.1%	12.6%	12.4%	12.7%	13.2%	13.3%	13.2%	13.2%	13.7%
	生産年齢人口比率	64.3%	62.2%	60.8%	60.2%	58.5%	55.5%	51.4%	49.7%	49.3%	50.1%	51.3%
	老年人口比率	20.3%	23.6%	26.1%	27.2%	29.1%	31.8%	35.4%	37.0%	37.5%	36.7%	35.0%
	うち75歳以上比率	8.6%	10.5%	13.2%	15.7%	17.1%	17.5%	18.5%	20.7%	23.9%	24.7%	24.0%

※社人研：国立社会保障・人口問題研究所　各推計における仮定等については第3編　付属資料　参照

（「ひたちなか市第3次総合計画後期基本計画」より）

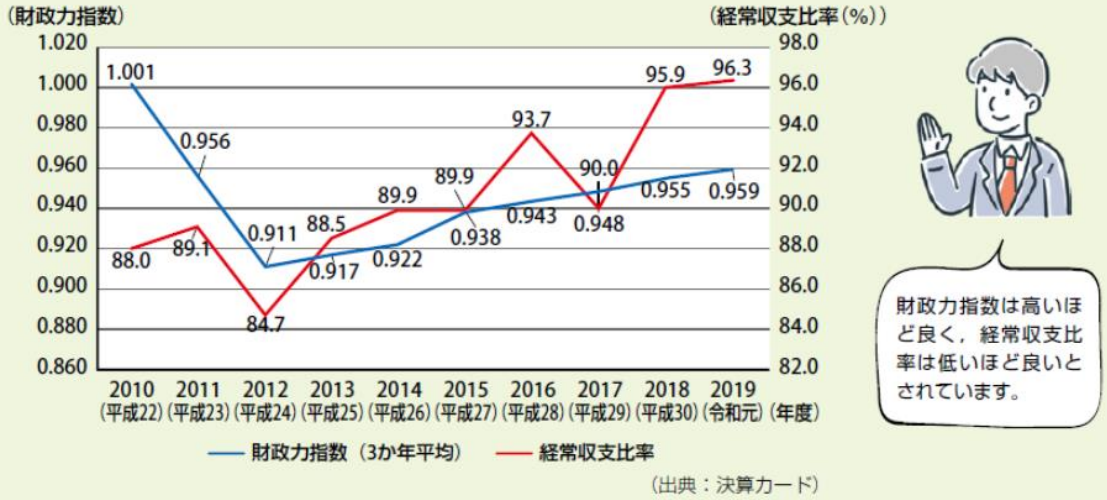
○財政状況について

・自主財源は安定して推移しているが，義務的経費の増加・経常収支比率の上昇・将来負担比率の上昇など，財政状況は悪化してきている。

・予算編成のために多額の基金取り崩しをしており，また，定年延長の影響で今後人件費も増加していくことが予想される。

●財政力の改善，財政の硬直化

財政力指数は改善傾向にあるものの，経常収支比率は上昇しており，財政の硬直化が懸念されます。



財政力指数は高いほど良く，経常収支比率は低いほど良いとされています。

※財政力指数：標準的な行政活動に必要な財源の自力での調達力を示します。
※経常収支比率：毎年度固定的に支出される経費が，毎年度安定的に確保される収入に対してどれくらいになっているかを示します。

●上昇傾向にある将来の財政負担

実質公債費比率及び将来負担比率は改善傾向にありましたが，平成27年度以降は学校耐震化事業などの大型公共事業の実施により上昇傾向にあります。

実質公債費比率・将来負担比率ともに上昇傾向にありますが，安定した財政運営を行っています。
実質公債費比率が25%以上で財政健全化団体に，35%以上で財政再生団体となります。
将来負担比率が350%以上で財政健全化団体となります。

※実質公債費比率：借入金の返済額やこれに準じる額の大きさを指標化し，資金繰りの危険度を示します。
※将来負担比率：地方公共団体の一般会計の借入金（市債）や将来支払っていく可能性のある負担等の現時点での残高の程度を指標化し，将来財政を圧迫する可能性が高いかどうかを示します。

（「ひたちなか市第3次総合計画後期基本計画」より）

〇職員数や業務量について

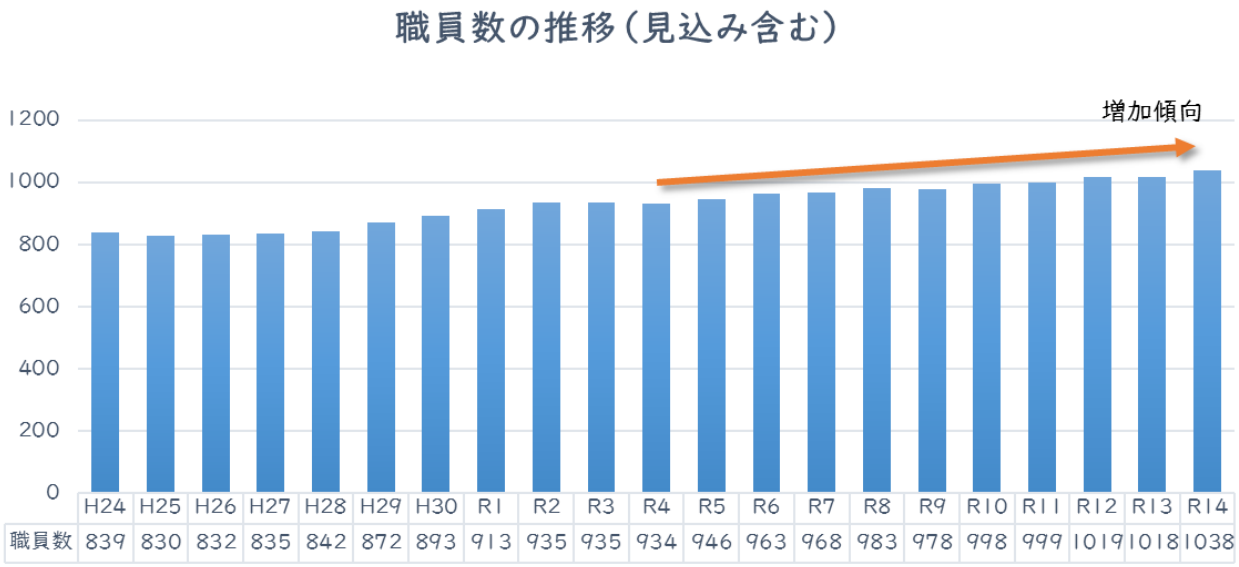
・定年延長の影響で，職員数は増加傾向になると考えられる。

・ただし，高齢職員が増え，若手職員の割合は減少することが予想される。

・近年，若い世代の退職が増えており，優秀な人財が外部へ流れてしまっている。

⇒職員の負担が増える。⇒満足度の高い市民サービスを提供できなくなる可能性がある。

・業務量について，DX 推進により定型的な業務等に割かれる時間は減るのでは。業務内容や分担の見直しが必要か。



	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
職員数	839	830	832	835	842	872	893	913	935	935	934	946	963	968	983	978	998	999	1019	1018	1038

・R5以降は現時点での見込み

・採用：毎年現在並みの新規採用を継続，退職：定年退職者のみ として推計

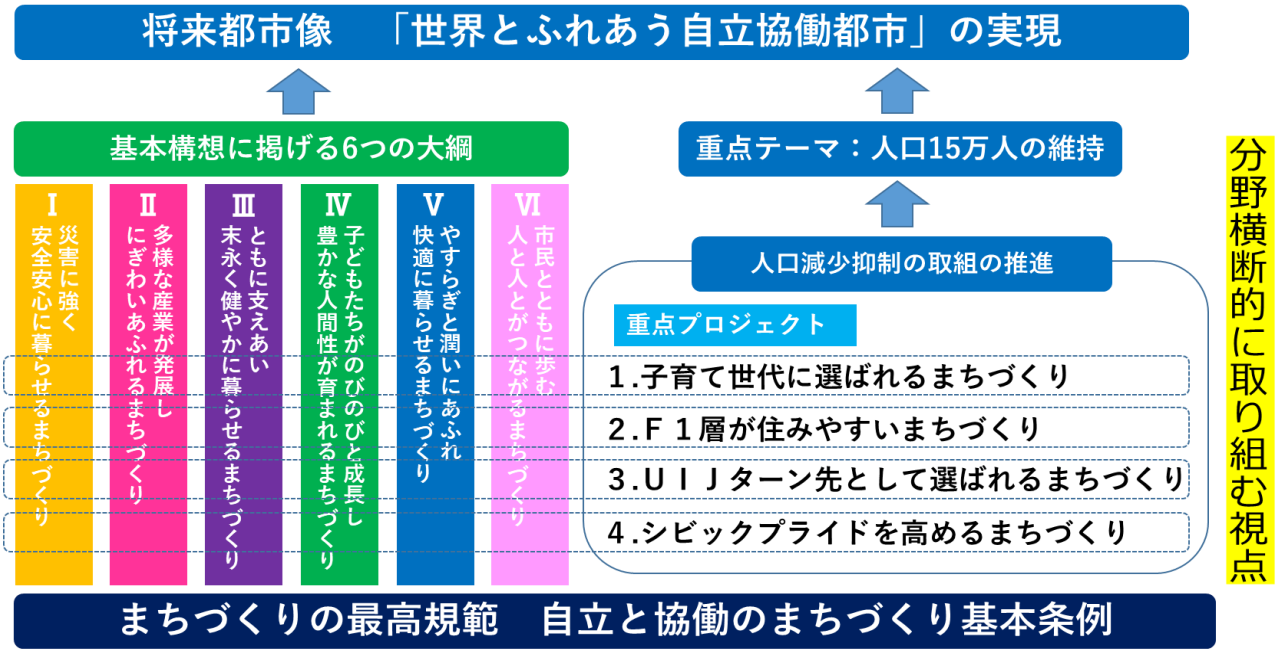
・定年延長の影響等により，今後10年で職員数は100名程度増える見込み

・ただし，55歳以上の職員の割合は，R4:約10%⇒R14：約25%となり，高齢層の職員の割合は増える見込み

(4)「ありたい姿」にむけての取り組み

①ひたちなか市が“すでに”戦略的に取り組んでいること

・R3～R7 年度の後期基本計画の重点テーマを「人口 15 万人が維持できるまちづくり」とし，4 つの重点プロジェクトを設定・推進



（「ひたちなか市第3次総合計画後期基本計画」より）

・今後のまちづくりの中心となる若年層のニーズの把握するため，中学生へのアンケート調査のほか，子育て世代や，F1 層へのニーズ調査，グループインタビュー等を実施し，若い世代の意見を反映。
・SDGs を活用したまちづくりを総合計画へ明記し，取組みを推進。
・まちづくり達成度調査を実施し，総合計画の指標について評価を実施。
・各種職員研修を実施→階層別・実務研修・自主研修・派遣研修　等
　⇒人マネへ H27 から派遣，H28 から新任職員研修の中でダイアログ研修を実施
・ひたちなか市自立と協働のまちづくり基本条例を制定し，市民自らがまちのことを自分たちで考え，責任をもって行動することを明記。

②「組織づくり・人づくり」についての現状把握

ありたい姿の実現にあたり，ひたちなか市の組織や職員について，3人での対話及び人事課職員との「対話」により，現状把握と問題点の洗い出しを行った。

◇職員数について

【過去の経緯】

・職員採用では，平成 27 年頃から受験者数の確保が難しくなってきた。対策として，採用試験の実施時期の前倒しや，SPI 試験の導入，面接回数を増やし「人物重視」の採用などに取り組んできた。
・市の職員数としては，平成 25 年頃から正職員は 100 名程度増加している。

【現状】
・職員採用の応募人数は一定数確保できているが，増加傾向にはない。また，併願している方からの内定辞退もあり，他自治体と比べた時に選ばれていないことも。
・職員数は増えてはいるものの，産休・育休（推奨しており，男性職員でも増加傾向）や療養休暇等も増えており，「実働人数」としての数と相違がある。

◇業務量について
【過去の経緯】
・令和 3 年度に「業務量調査」を実施し，市役所全体の業務の流れ・時間数等について把握を行った。そこで，他市町村と比較して時間数が多い業務なども明らかになってきた。
・AI や RPA の活用についても数年前から検討が始まっているが，まだ本格的に導入できていない。

【現状】
・「業務量調査」を活用し，業務見直しを進めていく計画。
・市町村システムの標準化のため，委託して進めていく予定。
・各種計画策定等について，（管理職等が）優先順位をつけて取り組むべきだが，そこができておらず，多くの時間を取られている。

◇人材確保について
【過去の経緯】
・近年採用内定者の辞退が多く，職員数確保が困難となっているため，試験日程を早めたり，試験区分に SPI を導入するなど，受験者が増えるよう試行錯誤を行っている。
・若い世代の退職者が増えており，有能な人材が外部に流れてしまっている。

【現状】
・公務員＝安定志向という考え方が変化していることや，転職しやすい現状であることも要因の一つと考えられる。
・今の若い世代は，出世よりも休暇制度の充実など，自身のライフスタイルを重視する人が多いのも特徴。

【組織づくり・人づくりの問題点】
・職員数は，会計年度任用職員を含めて増加しているが，「実働人数」という面で現場からは「人が足りない」という意見も出ている。
・今後，定年延長により正職員の数が増加していくことが見込まれるが，業務量と併せて適正な人数を保たなければいけない。そもそも適正な人数とは何人なのかを検討。
・若い世代の働くことや転職に対する価値観は間違いなく変化してきており，「ここで働きたい！」と思える組織づくりが必要。しかし，実際には日ごろから職場を良くしていこうと意識している職員はほとんどいない。

③「10年後の地域のありたい姿」から逆算した，組織づくり・人づくりのストーリー

1年後

≪目標状態≫
- マネ友との連携を強化し，横のつながりを広げていく。
- 市長と「対話」する機会を増やし，直接市長の想いを聞く機会を増やす。
- 人マネで学んでいることを職員に広く伝えていく。

≪想定される取組≫
- 例年年度末（２～３月）に実施している成果発表会を翌年度当初に実施することとし，次の人マネ参加職員にも参加してもらう。前年度参加職員（発表者）⇔市長等⇔次年度参加職員で「対話」する時間を作る。自分たちの発表だけではなく，次年度参加職員との顔合わせや，年度当初から市長と“まちづくり”について「対話」をすることで，つながりを強くし，人マネの活動を継続させていく。
- 人マネ通信のようなかたちで，これまでの取組を職員に理解して（まずは知って）もらう。

5年後

≪目標状態≫
- 会議や打ち合わせの中で，「対話」を活用する部署が増えていく。
  ⇒職員同士の納得感，業務への理解・やりがいの向上につなげていく。
- 「対話」を経験した職員が，周りの職員へ声掛けをし，輪を広げていく。

≪想定される取組≫
- 「対話」を円滑に行うためのファシリテーション研修などを取り入れていく。
- オフサイトミーティングが時間内にできるようになる。

10年後

≪目標状態≫
- 市民も職員もひたちなか市が大好きという人が増えている。
- 「対話」を行うことにより，お互い納得感を持って事業を進めている。

≪想定される取組≫
- まちづくり市民会議が「対話」で成立している。
- 他課との調整をスムーズに進められている。
- 20代や30代の離職数が減少する。

5. アクションプランについて

「10年後の地域のありたい姿」や「成り行きの未来」を思い描いたうえで，「ありたい姿」に向けて私たち3人で取り組んできたアクション，これから取り組んでいくアクションは下記のとおり。

Ⅰ．取り組んできたアクション

① 人事課職員との座談会（計2回）

今年度のテーマのうち，「人・組織づくり」に着目し，市役所内で「人・組織づくり」を担っている人事課職員と対話を行った。対話によって得た学び・気づきは，「ありたい姿」や組織づくり・人づくりのストーリー等に落とし込んでいった。

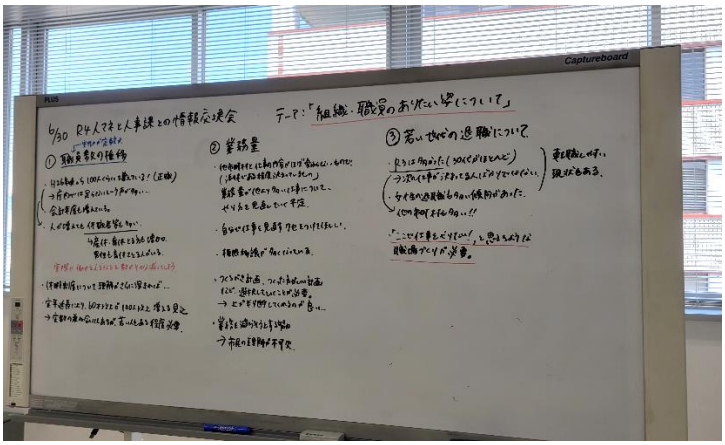
≪第1回テーマ：組織・職員のありたい姿について≫

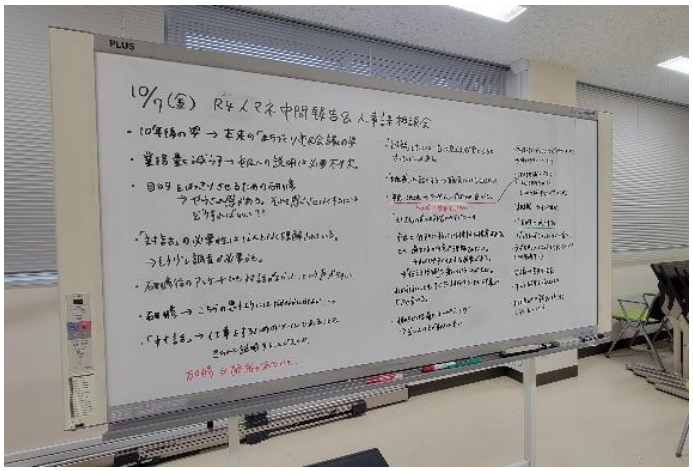
- 職員数の推移について
- 業務量について
- 若い世代の退職について
- 現状の組織づくり・人づくりについて
- 今後の組織づくり・人づくりについて
- 人・組織づくりについて過去との比較　等

ホワイトボードを活用し，「対話の見える化」を実践しました！

≪第2回テーマ：対話文化を根付かせたい！≫

- 変革ストーリーシートをもとに，アクションプランの相談
- 組織の実情について
- 庁内での対話の推進状況について　等





② 新採職員研修（対話研修）への参加

マネ友の取り組みにより，平成28年度から継続実施している標記研修へ，私たちも参加した。

【目的】

研修をとおし，新採職員が対話の有効性や効果について学び・気づきを得るために実施。令和4年度はABD（アクティブ・ブック・ダイアログ）を取り入れ，説明能力の向上や，読書など自ら学ぶ姿勢を身に付けるきっかけとすることを目的とした。

【研修概要】

実施日：令和4年7月25日（月）
参加者：新採職員，マネ友（昨年度参加者），今年度参加者
内　容：ABD（アクティブ・ブック・ダイアログ）研修

【気づき】

・ABDの実施は初めてであったが，新採職員同士で積極的に対話をし，理解を深めようとする姿勢が見られた。
・それぞれが，自身の担当パートについて「伝えたいこと」を「伝わりやすいように」工夫してまとめ，発表を行っていた。また，発表を聞く側も，発表者の説明に真剣に耳を傾け，内容を学ぼうとする姿勢が見られた。
・実施後のアンケートの結果からも，「周囲の意見を聞く」，「相手を思いやる」，「人によって意見や考え方が異なることが分かった」，「コミュニケーションを取りながら学ぶことができて良かった」等の意見があり，対話の良さ・有効性が伝わったものと思われる。
・一方で，「誰か積極的に話を回す人がいないと話が進まないなと感じることが多かった」との意見もあり，対話を行うにあたり，場が円滑に進むようにするファシリテーターの存在も必要であり，ファシリテーターとなれる職員を増やしていくことも重要であると感じた。

③ 商工会議所青年部とのオフサイトミーティングへ参加

マネ友（昨年度参加者）が開催する庁内オフサイトミーティングへの参加のほか，市職員が地域に飛び出すためのスピンオフとして，商工会議所青年部の皆さんとのオフサイトミーティングが開催されることとなり，参加した。

【概要】

実施日：令和4年10月11日（火）

参加者：商工会議所青年部，市職員　総勢約70名

内　容：青年部メンバー数名と市職員数名でグループを作り，グループごとに
≪テーマ：10年後のひたちなかの〇〇≫について対話する。
〇〇については，グループによって異なるテーマが示された。

【気づき】

・グループには，初めて会う方ばかりであったが，話が盛り上がり，与えられた時間があっという間に経過した。与えられたテーマをグループ内の参加者が，それぞれ正確に理解し，皆が同じ目標（テーマ）に向かったことで，充実した対話が行われたと思う。

・仕事を進めていくうえでも，関係する各課，市民に理解を求める説明会などにおいても，打合せの目的や，説明会の趣旨などを，はじめにしっかりと説明し，参加者が目的や趣旨などを理解したうえで，進めることで，円滑とまでは言わないが，充実したものにつながるのではないか。

・青年部，市役所それぞれ異なる立場の考えや思いを聞いたことで，互いに違った角度から物事を見ることができた。立場が違えば考えが異なる，これは庁内各課との調整でも同じことであり，市民に対して同じことが言えると思う。相手の立場になり，物事を考えることも重要である。

・青年部の方々は，今後，市内で大いに活躍が期待され，近い将来，重要なポジション，キーマンとなる方ばかりであることから，接点をもち交流を続けることで，何かと役に立つことが多いと思う。特に，若い世代の職員は，積極的に青年部の方をはじめ，地域の方と交流する機会を増やせればよいと思う。

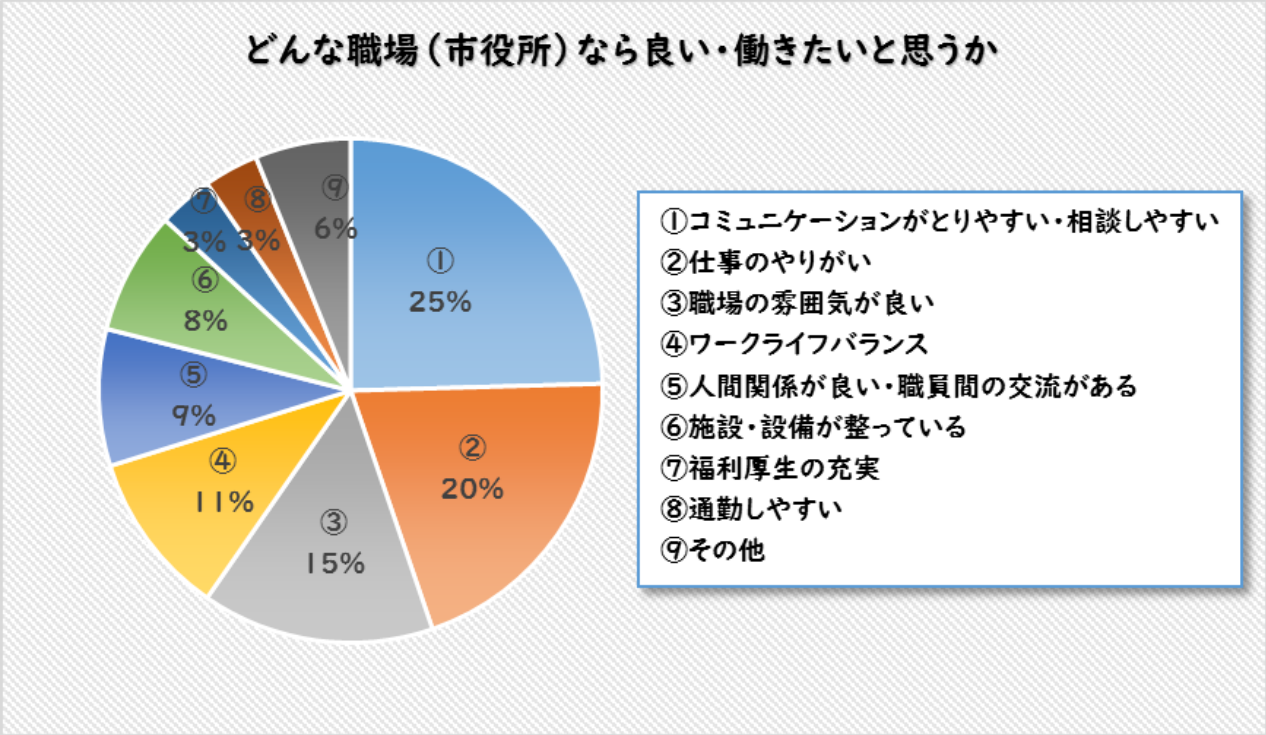
④インターンシップ参加学生へのアンケート

ひたちなか市役所を選ばれる職場とするため，職員以外の方が働く場所に求めるニーズを調査するため，インターンシップに参加した学生に協力してもらい，アンケートを実施した。

≪テーマ：どんな職場（市役所）なら良い・働きたいと思うか≫

回答者数　35人

テーマに対し，自由に意見を記述してもらった。1人で複数記述してくれる学生もおり，大まかな意見別にまとめると，下記のとおりとなった。



○挙がった意見を一部抜粋

・悩みを相談しやすい環境⇒絶対言えとか言わせる（強要）ではなく，上司や同僚と気軽に話せる職場だと良い場所だと思う

・明るくて，笑顔がある職場。その中でもやることはきちんとやっていて，メリハリがきちんとある職場

・人と交流する機会が多い（他の課，地域住民）

・職員同士が目的意識を持って協力して働ける環境

【気づき】

今回アンケートを取った学生は，少なからず公務員やひたちなか市に興味のある人達であり，直接意見を聞けたことは貴重な機会であった。様々な意見がある中でも，「コミュニケーション」や「相談しやすい」というキーワードが多く，私たちが「ありたい姿」で挙げた「職員同士の対話を増やす」ことが，働きたい職場につながっていくことを実感できた。

Ⅱ．今後取り組んでいくアクション

①成果発表会での市長対話の実施

狙い：成果発表会を起点としてマネ友とのつながりを継続していく。また，市長の想いを聞くことで，人マネ参加者の士気を高めることにつなげる。

目標：やらされ感なく，職員１人１人に自然と対話が浸透していく状態を目指す。

期間：毎年4～5月頃（新たな人マネ参加者決定後）

内容：・毎年実施している成果発表会に，新たな現役生３名に参加してもらう。

・発表会後に，市長・前年度参加者・今年度参加者で対話をする時間をつくり，市長の想いを聞く場にする。

※成果発表会後も定期的にマネ友から積極的に現役生と交流をし，継続性を保っていく。

②対話を円滑に進めるためのファシリテーション研修の実施

狙い：スムーズで違和感のない「対話」ができるよう，進め方の手法を習得する。

目標：職員同士や市民との対話において，ポイントを押さえながら円滑な話合いができるようにする。

期間：通年で継続

内容：・最初は人マネ・マネ友主催で，外部講師を呼んでの勉強会として開催。ゆくゆくは人事課の研修として組み込んでもらう。

・オフサイトミーティングや階層別研修など既存の活動の中に組み込んで体感してもらう。それを職場での打ち合わせ等で実践に繋げてもらう。

③「対話」を周知するための「張り紙」や「事例紹介」の実施

狙い：仕事のやり方の一つの手法として周知しながら，職員の意識を少しずつ変えていく。

目標：人マネに参加する人たちに「楽しさ」を伝える。

期間：通年で継続

内容：【張り紙】

・会議室や打合せスペースなど，目につくところに「対話とは・・・？」「対話のポイント」などを示した張り紙を貼る。

・張り紙の内容については，マネ友への相談のほか，オフサイトミーティングのテーマとし，みんなで考えていく。

【事例紹介】

・全庁的に情報を募り，成功だけでなく失敗事例も集める。しかし，優先するは「張り紙」。

【例】
★「対話」とは・・・★
・・・・・・・・・・・・・・・
・・・・・・・・・・・・・・・

【例】
★「対話」のポイント★
・相手の話をよく聞く
・相手の話を否定しない　など

④人マネ・マネ友によるオフサイトミーティング等の継続実施，人事課主催での「対話」研修の実施

狙い：職員が「対話」を経験できる機会・場を提供し，「対話」の手法やメリットを知ってもらう。

目標：「対話」を経験した職員が周りの職員へ声をかけ，輪を広げていく。「対話」文化を庁内に根付かせる。

期間：通年で継続

内容：・現在マネ友が実施しているオフサイトミーティング（業務時間外に実施）を継続実施する。

・オフサイトミーティングを業務時間内に行うべく，業務に関連するテーマを選定し，市長や人事課，各部長等の理解を得る。

・人事課に依頼し，庁内で「対話」研修を開催（出来れば年度内に複数回）する。

・人マネ・マネ友により，「対話」に関する自主勉強会（講師を招いて庁内で実施等）を開催する。

・継続性，連携を視野に入れ，アクション③の周知用の張り紙，事例紹介をテーマとし，成果物を掲出，紹介する

○今後の展望

・取組みを推進することも大切であるが，まずは人マネが何をやっているのかを知ってもらうことが大切。

・人マネは“大変なことをやっている”というイメージを“人マネは楽しい！参加したい”と思ってもらえるように変えていきたい。

・次年度以降の人マネ参加者が，活動しやすい環境を整えていきたい。

6. 付記

地域福祉課 鯉渕 友和

最初に，職場の方々に感謝いたします。人材マネジメント部会の活動により，職場の皆様にはご迷惑をおかけしました。我々の職場は，何かと地域の方と一緒に進める，また地域の方にお願いする仕事が多くあります。部会へ参加したことで，仕事に生かせる多くの気づきがありました。徐々に展開していきたいと思います。また，部会参加者として私を選んでいただいた人事課の方々にも感謝いたします。正直，最初は「なぜ俺が！？」，「絶対無理，ありえない！」，「断る理由をどうするか！」と思いました。しかし，部会に参加し，部会前後に行う3人での対話を重ねる度に，徐々に何となく，気づいてきました。はっきりとは言えないが，なんとなく，市役所職員として今後のあり方の一つ。うまく業務に活かせれば，役に立つのではないか。当初は，何をどうすればよいかわからず，モヤモヤしてしましたが，今は，業務にどう活かせばよいかでモヤモヤ。部会参加により，学んだものは多く，気づきも多くありました。普段の業務を行うだけでは，考えることすらなかった，視野で物事を考えることができるようになり，このような時間を与えていただき感謝いたします。終盤は，人マネ活動を楽しく行うことができました！ ← これは本音です！！

人事課 及川 茂

この1年間，自身の業務に取り組んでいる間にも，常に頭の片隅で人マネのことを考えていたように思います。長引くコロナ禍の影響で，最後の早稲田開催以外はオンラインでの参加となりましたが，慣れないZOOM での「対話」と，もともと人見知りで引っ込み思案な性格なこともあり，研究会の後は毎回へとへとになっていました。しかし，メンバー3人や他自治体・人マネ幹事の方々との「対話」では，毎回自分とは違う考え方や物事の捉え方，他自治体の特色ある取組などを知ることができ，色々な気づきや学びを得ることができる充実したものでした。

人マネに参加するまでは，市職員として働くにあたり，「地域・組織のありたい姿」を描いて，そのために何を・どうするべきかという視点が欠けていました。それぞれの部署で働く職員が「ひたちなか市をこうしていきたい！」と同じベクトルで進んでいくためには，「対話」によって立ち位置を変えたり，思いを共有して，それぞれが「まちづくり」を自分事としてとらえることが大切だと思います。これからも，私たち3人はもとより，マネ友や次のメンバーとのつながりを大切にし，取り組み続けていきたいと思います。

企画調整課 天野 真希

人材マネジメント部会への参加が決まった時は，正直戸惑いが大きかったです。しかし，部会へ参加していくうちに，「対話」を通しての「気づき」や「学び」を感じていき，次第に部会への参加が「楽しい」とさえ思えるようになりました。もちろん楽しいことばかりではなく，事前課題には頭を悩ませ，もやもやすることも多々ありましたが，3 人で話し合いをしていくことで乗り越えることができました。課題の正解を探すよりも，こうして 3 人で「対話」をしていくことが何より大切なことなのではないかと強く感じました。

また，人材マネジメント部会への参加を通して，幹事をはじめ対話自治体の方々など，数多くの出会いがあったことは，私にとっての財産になりました。「研修ではなく研究である」という部会の言葉のとおり，この 1 年で終わらせることのないよう，仲間とともにこれからも歩み続けていきたいと思います。

最後になりましたが，業務多忙のなか，人材マネジメント部会の取り組みに理解を示し，私たちのために時間を割いてくださった皆様に心より感謝申し上げます。本当にありがとうございました。