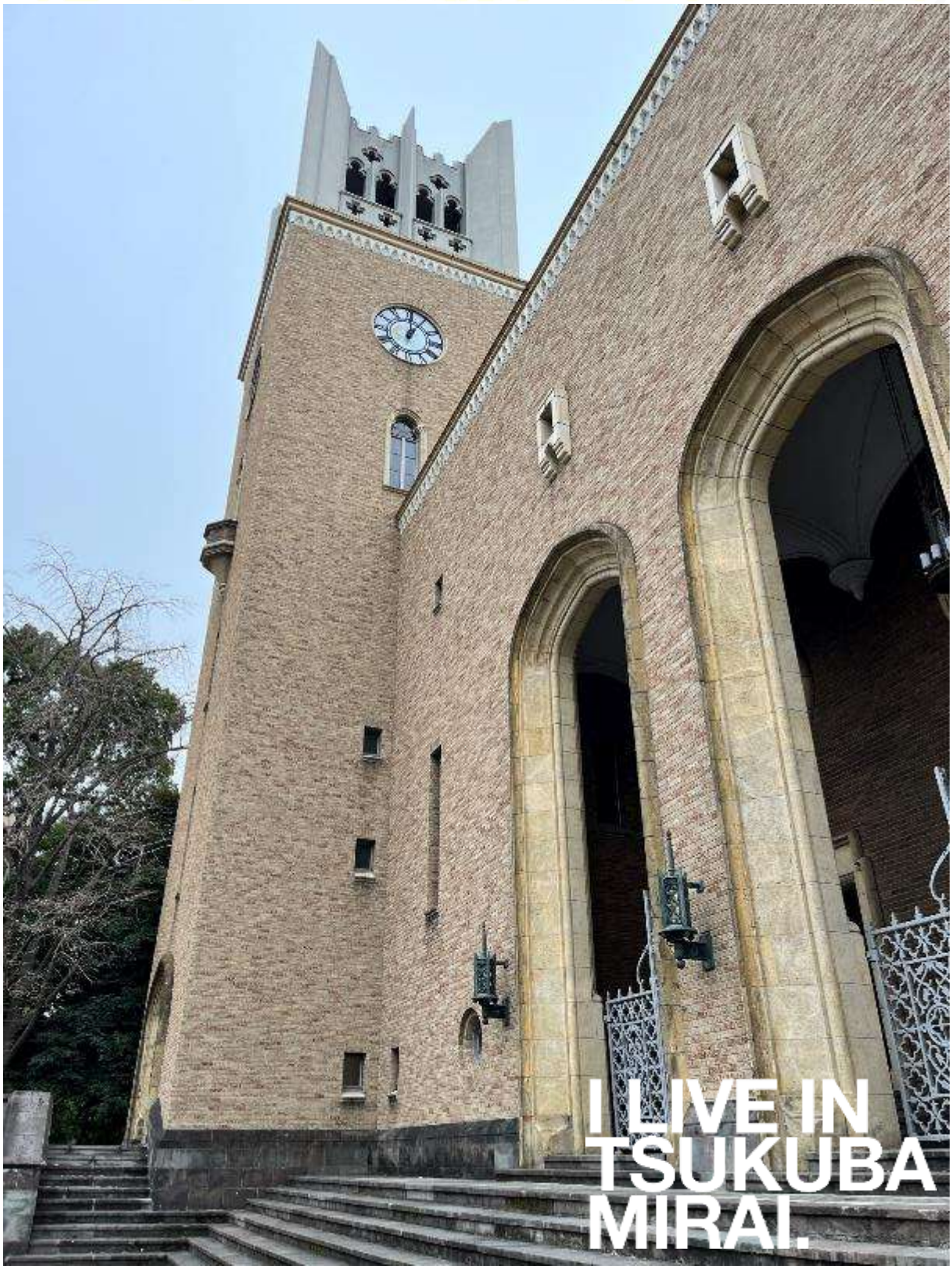
― つくばみらい市 ―

２０２２年度 共同執筆論文
早稲田大学マニフェスト研究所　人材マネジメント部会



― 目次 ―

１．はじめに　――――――――――――――――――――――――　P3

２．部会の目的　――――――――――――――――――――――――　P4
（１）人材マネジメント部会とは　P4
（２）マネ友とは　P4
（３）茨城県マネ友会（早大人材マネ茨城会）とは　P5

３．研究概要　――――――――――――――――――――――――　P5
（１）研究会開催概要　P5
（２）各活動の研究概要　P6
（３）チームでの取り組み概要　P9

４．チームの変革ストーリーシート概要　――――――――――――――　P13

５．これからの取組　――――――――――――――――――――――　P19
（１）次年度に向けた展望　P19
（２）取組のシナリオ　P19
（３）１年後に目指す状態　P20
（４）自らの気づき、学び、変化、今後の展望について　P21

参考資料　新規採用職員アンケート（一部紹介）――――――――――　P23

１．はじめに

私たち３人は、これまでの職歴で、同所属になることはありませんでしたが、それぞれ同じ部活動や、共通の話題など“対話”ができる関係性にあったため、４月当初、派遣元からの要請があった際には、「この３人ならば」という思いでした。

つくばみらい市は、これまで【人材をマネジメントする】という意識は、高くなかったと思料されます。市の人材育成基本方針にいたっては、平成２０年４月から改訂されることなく、人事関係者等だけが、その存在を把握しているような状況でした。

我々を含めた個々の職員も、業務への意識、職場環境への意識、市民への意識などは、まちまちで、人事異動や担当業務によって、一喜一憂するような状態にありました。

こうした状態から、一歩踏み出し、環境改善の一助として、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に、職員を派遣することにしたことは、大きな決断であったと思います。

我々は、この貴重な第一歩となる初年度の代表として、本稿を読んだすべての職員が『人材マネジメント部会に派遣されるということはどういうことか』や『これからの本市のあるべき基本的な姿はどういったものか』について、我々の研究課程で掴んできたものが、わかりやすく理解されるような論文を目指し、チーム３人で取り組んだ物事や、首長や派遣元の考え等をできる限り、ありのまま表現するよう努めました。

そして、私たちが１年間の過程を終えて、感じた思いや考え、来年度以降に向けての展望、取組のシナリオ、１年後に目指す状態や、創り出したい変革については、文末にまとめることとしました。

市長公室　企画政策課　主査　大野隼人
都市建設部　開発指導課　空家対策室　主査　塚田大輔
市長公室　秘書広報課　係長　松本涼

２．部会の目的

（１）人材マネジメント部会とは…

「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、「人材マネジメント部会」という。「人マネ」とも略す。）」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生かしていく地方創生時代の自治体職員・組織を創る」ことを目的とした、地方自治体の組織変革・職員育成の場である。

１自治体あたり３人１組のチーム（以下「チーム」という。）参加が原則で、“組織変革”というテーマに臨んでいく。

元三重県知事、早稲田大学マニフェスト研究所顧問の北川正恭（きたがわまさやす）氏らにより、平成１８年に創設され、参加者の中からは、自治体の首長や副市長を始め、行政経営の主要ポストとなる人材が多く輩出されている。

一般的に「研修」とは、参加者自身の学びを主としているが、人材マネジメント部会は、所属組織、ひいては地域が望ましく運営され、ありたいと皆が望む未来を創り上げる変革をもたらすための実践「研究」の場として、位置づけられている。この点が、個人の成長に目的特化した「研修」とは全く異なる。

また、単に座学による研究会ではなく、参加者相互によるダイアログ（対話）を通じて、実践行動する。そして、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」の３点を最大のキーワードとし、前例踏襲的なドミナントロジック＝支配的（優勢）な論理つまり、『思い込み』を転換し、一歩前に踏み出すことを目指すことが最大の特徴である。

（２）「マネ友（とも）」とは…

人材マネジメント部会に派遣され、その課程を修了した者は、「マネ友」と呼称される。

これは、過年度の参加者が、翌年度以降も各会場や自治体の活動に積極的に参加し、地域経営を推進するリーダーシップを学び続けるとともに、派遣年度を終えても組織改革に向けた実践を継続していくことをねらいとする制度である。

「部会に卒業はない」という人材マネジメント部会における合言葉があり、１年間の部会参加を修了した後は、「地域のために自治体組織をより良いものに変えていく」「部会経験者として今後も貢献し続ける」というマインドを共有し続け、真の意味での人材マネジメントの実現に向けて、マネ友として、良い風土づくりに向けた改革を広げ、次へとつないでいく活動を続けていくことになる。

（３）茨城県マネ友会（早大人材マネ茨城会）とは…

人材マネジメント部会においては、「対話」と「気づき」が、最重要ファクターとなっており、この部会には、毎年、全国都府県より７０～１００団体が参画し、相互に対話をする研究をモットーとしている。特に、茨城県においては、幹事長である鬼澤慎人（おにざわまさと）氏のホームであることや、自治体首長間のつながりなどから、他府県と比較しても参加団体が多い。

茨城県内における横断的な団体間の対話を積極的に行い、相互の成長を促すために、年１～２回の合同ミーティングが、マネ友を中心に開催されている。その際には、人材マネジメント部会の幹事が、サポーターとして駆けつけている。

その他、マネ友 LINE グループが形成されており、自治体間で共有したい情報や、変革を試みようとしていく上での悩みなど、対話しながら、気づきと共感を得て、マネ友として活動していく支えとなる会となっている。

３．研究概要

（１）研究会開催概要

概ね次のようなスケジュールで、研究を行った。

⓪４月１５日　ＷＥＢ体験会（オンラインＺＯＯＭによるＷＥＢ会議の操作体験）
①４月２０日　第０回研究会（動画視聴・資料閲覧）
②４月２６日　第１回研究会　東京早稲田大学会場
③５月　９日　フォローアップ会（オンラインＺＯＯＭによるもの）
④５月１８日　第２回研究会　東京日本橋会場
⑤６月１６日　フォローアップ会（オンラインＺＯＯＭによるもの）
⑥７月２１～２２日　第３回研究会（宿泊）東京早稲田大学会場（※）
（※）コロナ蔓延拡大防止のため、リモート開催へ直前変更となった
⑦８月　９日　フォローアップ会（オンラインＺＯＯＭによるもの）
⑧８月２４日　第４回研究会（オンラインＺＯＯＭによるもの）
⑨９月２６日　フォローアップ会（オンラインＺＯＯＭによるもの）
⑩１０月　８日　茨城県マネ友勉強会　東海村
⑪１０月２６日　第５回研究会（オンラインＺＯＯＭによるもの）
⑫１２月１９日　フォローアップ会（オンラインＺＯＯＭによるもの）
⑬１月２６～２７日　第６回研究会（宿泊）東京早稲田大学会場

（２）各活動の研究概要

①第０回研究会（4/20）

・「人材マネジメント部会とは何か」の動画を視聴し、チームで対話。

・変革ストーリーシート解説、インタビューガイダンスを読み、チームで対話。

・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）を読み、チームで対話。

②第１回研究会（4/26）

早稲田大学へ赴き、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についてチームで考え、１人ずつに分かれて、参加団体と対話。

＜当日参加団体＞

埼玉県富士見市、東京都小金井市、東京都東村山市、神奈川県川崎市、神奈川県鎌倉市、神奈川県小田原市、神奈川県厚木市、新潟県庁、山梨県韮崎市、山梨県笛吹市、山梨県市川三郷町、静岡県藤枝市、つくばみらい市（１３団体）

③フォローアップ会（5/9）

第１回研究会を経て感じた“モヤモヤ”に、鬼澤幹事長がフォロー・激励をする会が開催された。今後も、研究会ごとに鬼澤幹事長によるフォローアップ会が開催される。

・次回研究会に向けて何から手を付ければ良いか

・組織改革に向けて動き出すと「浮いた存在」になってしまう

・勤務時間内でどうやって活動をしていくことができるのか

などについて、助言を受けた。

④第２回研究会（5/18）

ＷＡＳＥＤＡ ＮＥＯ（中央区日本橋）へ赴き、中期的な視野で、創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略はどんなものか、について、参加団体相互で対話。

対話の結果について、発表を行い、幹事からのコメントを受けて、各自持ち帰る。

＜当日参加団体＞

東京都港区、神奈川県小田原市、京都府京田辺市、龍ヶ崎市、つくば市、守谷市、つくばみらい市（７団体）

⑤フォローアップ会（6/16）

研究の最後まで活用する変革ストーリーシート作成にあたっての姿勢・心構えなどについて、鬼澤幹事長とチームで対話。

・シート作成自体を目的にしてはいけない
・持続可能な地域ビジョン実現のため、人･組織づくりを実際に進めることが目的
・市役所内外の多くの人と対話･共有することが大切

などのアドバイスを受けた。

⑥第３回研究会（7/21～22）

（※）早稲田大学での宿泊予定から、コロナの影響により、急遽リモート開催へ変更

事前課題として配信された動画を予め視聴し、その『感想』や『気付き』の共有と、『チームで作成した変革ストーリーシート１～５』をベースに、様々な自治体と対話。

また、神戸市・相馬市など、すでに変革に向け、取り組みを進めている自治体事例を研究し、気づきや学び、疑問点などを自治体ごとに発表（オンラインで入力）した。

さらに、今後、１年間対話を継続していく自治体（以降「対話自治体」という。）が発表され、当市の対話自治体は、山梨県韮崎市（４期目）、長野県大町市（８期目）となり、顔合わせ自己紹介、各自治体の将来方向性を共有し合い、今後の作戦会議を実施。

事務局によると対話自治体は、人口規模や都市環境が比較的類似している自治体を選んでいるという。

⑦フォローアップ会（8/9）

鬼澤幹事長による第３回研究会の振り返りと、今後の取り組みについてアドバイス。

・チームの意見をまとめるには「ひたすら話し合うこと」
・対話自治体とは、「何でも共有する」「シートに書かれていないことも共有する」
・１０年後、どんな姿になっていたいかという答えが無く、自由なものは非常に難しい。
　「とにかくイメージすること」「５年後は」「３年後は」「では来年は」というように、子どもの成長を考えるのと似ている。
・役所起点ではなく、市民・生活者起点で考えて「地域がこうなって欲しいから役所がこう変わらなければならないを考える」

等のアドバイスを受けた。

⑧第４回研究会（8/24）

対話自治体と共に、指定されたオンライン幹事部屋（豊島･中村部屋）に入室。第３回研究会及びフォローアップ会を通じて、ブラッシュアップした変革ストーリーシート１～５と、シート６以降のシナリオ・作り込みについて、対話しながら研究。

対話自治体それぞれが順に発表し、発表団体が幹事からの叱咤激励を受けている間はオブザーブ。その後、チームで作戦を立てる、対話自治体同士で、感想や気になったポイントを述べ合うことなどを実施。

韮崎市発表⇒幹事の叱咤激励⇒大町市・つくばみらい市からのコメント

大町市発表⇒幹事の叱咤激励⇒韮崎市・つくばみらい市からのコメント

つくばみらい市発表⇒幹事の叱咤激励⇒韮崎市･大町市からのコメントの順であった。

⑨フォローアップ会（9/26）

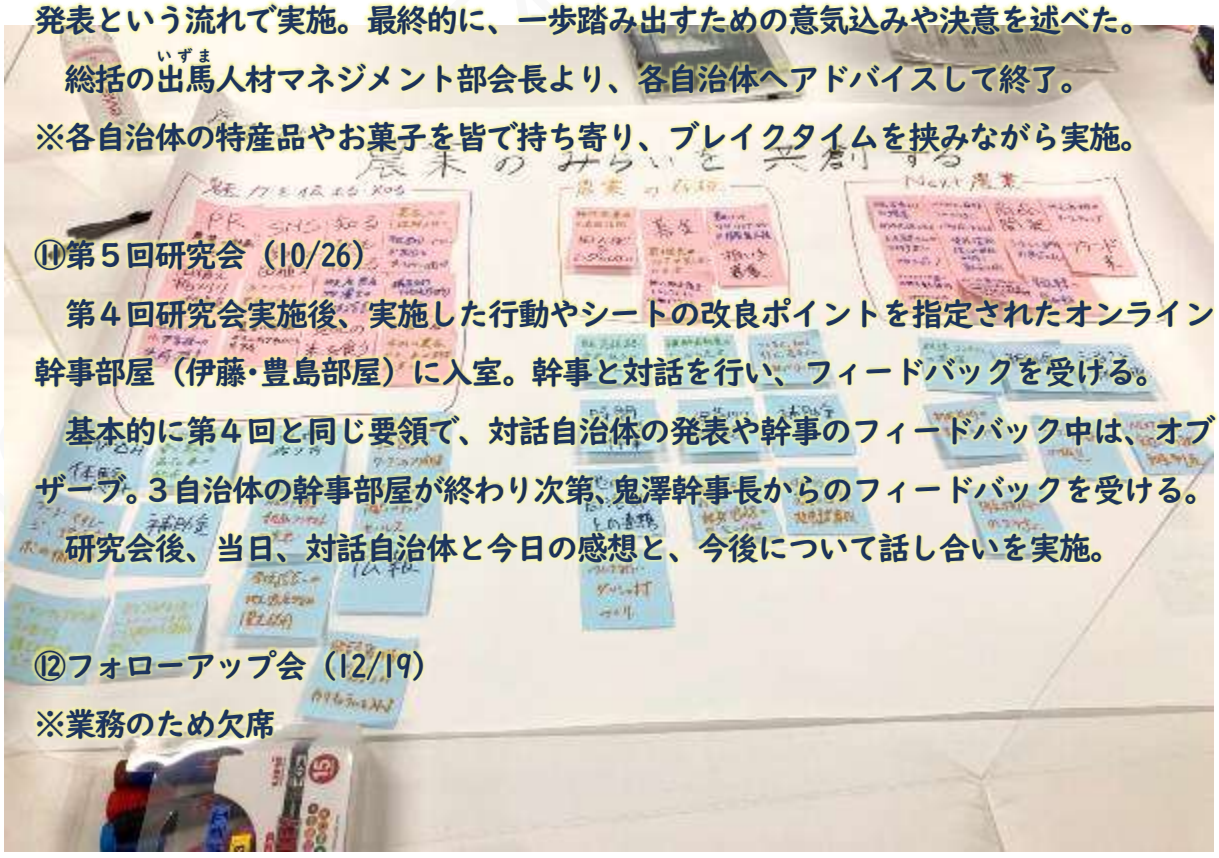
※業務のため欠席

⑩茨城県マネ友勉強会（10/8）　@東海村役場３０名参加

茨城県内マネ友が、勤務時間外（土曜日）に参集。３人で話し合うだけでは得られない対話の重要さと、新たな気付きを得る場。基本は、グループセッション、作戦会議、発表という流れで実施。最終的に、一歩踏み出すための意気込みや決意を述べた。

総括の出馬（いずま）人材マネジメント部会長より、各自治体へアドバイスして終了。

※各自治体の特産品やお菓子を皆で持ち寄り、ブレイクタイムを挟みながら実施。



⑪第５回研究会（10/26）

第４回研究会実施後、実施した行動やシートの改良ポイントを指定されたオンライン幹事部屋（伊藤･豊島部屋）に入室。幹事と対話を行い、フィードバックを受ける。

基本的に第４回と同じ要領で、対話自治体の発表や幹事のフィードバック中は、オブザーブ。３自治体の幹事部屋が終わり次第、鬼澤幹事長からのフィードバックを受ける。

研究会後、当日、対話自治体と今日の感想と、今後について話し合いを実施。

⑫フォローアップ会（12/19）

※業務のため欠席

⑬第６回研究会（1/26～27）@東京早稲田大学会場

今年度人材マネジメント部会に参加した自治体全体が参集。加えてマネ友も自由参加。１年間の振り返りと、鬼丸昌也（おにまるまさや）氏の講演「一歩踏み出したその後」を受講。

そして、参加自治体の人気投票によって選ばれた２０２２年度の３自治体（塩尻市、一関市、港区）のストーリーシート発表及び質疑応答。２０２１年度のマネ友（東海村、藤枝市、厚木市）の取組事例発表。

対話自治体とリアル対話を行い、これまでの苦労した点や、これからの取組など互いに出し合い、親睦を深めた。

（３）チームでの取り組み概要

Ａ　５月～１１月　職員との対話（随時）
Ｂ　５月１６日　人材育成方針について人事担当職員と対話
Ｃ　６月　９日　総合計画について担当職員と対話
Ｄ　６月２５日　市民ワークショップ参加①（総合計画関係）
Ｅ　６月２８日　財政部門との対話
Ｆ　７月３１日　市民ワークショップ参加②（総合計画関係）
Ｇ　８月１８日　対話自治体とのオンラインミーティング①
Ｈ　８月２９日　新規採用職員との意見交換会
Ｉ　１０月　４日　ホーリーホック講演参加
Ｊ　１０月　７日　対話自治体とのオンラインミーティング②
Ｋ　１２月２３日　ストーリーシート派遣先及び市長報告
Ｌ　１月１１日　対話自治体とのオンラインミーティング③

①チームミーティングの実施

日々の連絡用ＬＩＮＥグループを作成。グループには、派遣元の総務課にも加入。

勤務時間内に、月１～２回の定例ミーティングを開催し、チームの考え方を統一。

②インタビューの実施

・市民インタビュー・・・・総合計画後期計画策定の意見交換会に合わせて、市民との対話を実施。あるべき地域の姿などを聴取。

・派遣元インタビュー・・・総務課長補佐、係長をターゲットに人材育成方針の課題や派遣元の考えなどを聴取。

・管理職インタビュー・・・総務部長へ、人材マネジメント部会への期待度や今後の方向性、市の課題などを聴取。

・若手職員インタビュー・・入庁５年以内の職員をメインターゲットに、職場環境や、働きがい、将来の展望などを聴取。

・庁内立ち話・・・・・・・・対話を日課にするために、出来る限り多くの職員に話しかけることを実施。とりとめのない会話の中から、セレンディピティを見つける機会を作った。

③首長プレゼン・・・・・・・変革ストーリーシートを基に、市改革のステップを説明。「改革を進め、つくばみらい市から国を変えるくらいの気持ちで臨んで欲しい」と言わしめた。

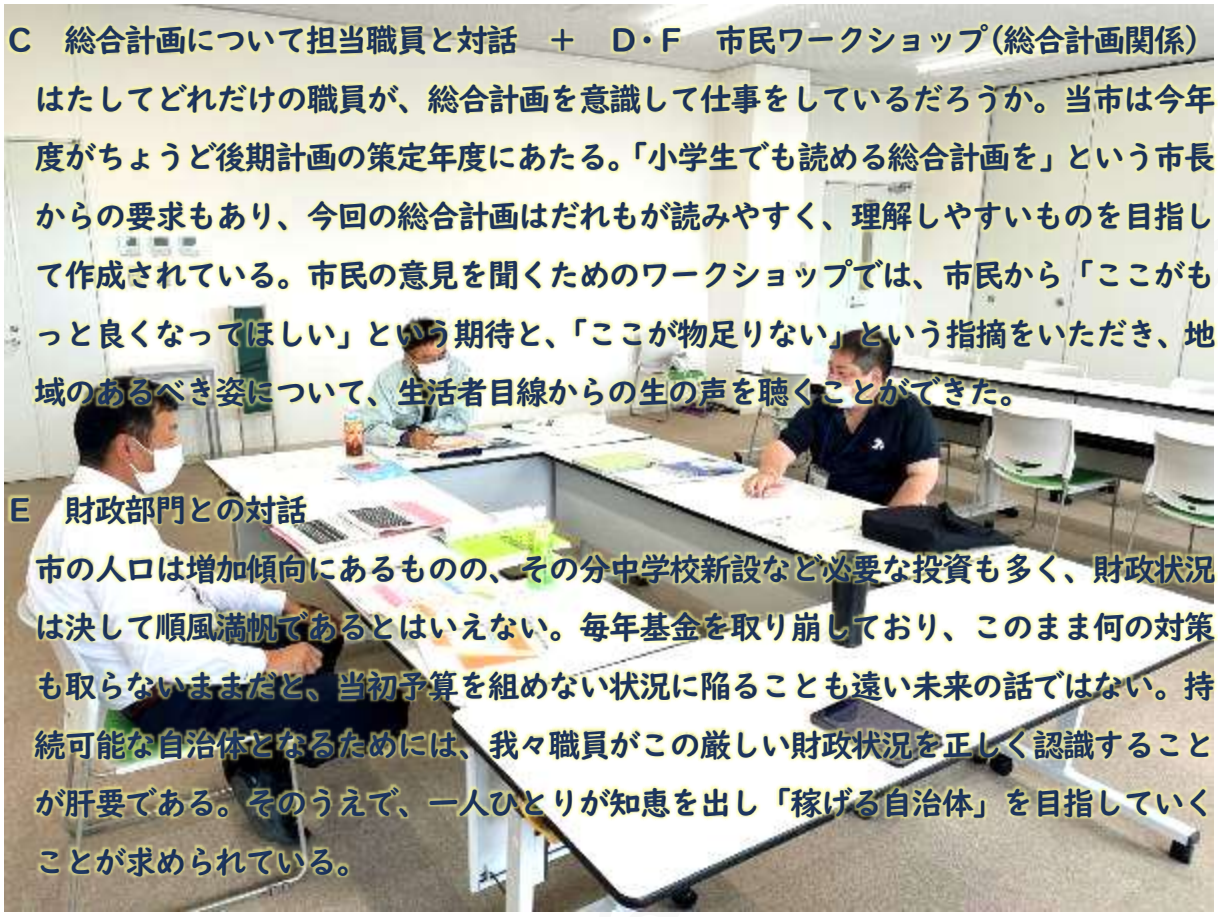
（３）チームでの取り組みによる成果

A　職員との対話

「地域のための人・組織づくり」とは何か。「地域のありたい姿」とは。そのストーリーをつくるために、まずは現状を把握し、対話を重ねることで気づきを得る。対話のはじめの一歩として、職員との対話（ダイアログ）を行った。時間を見つけては研究生３人で庁内を練り歩き、新採職員から管理職まで、対話ができそうな職員を捕まえてゲリラ的に対話を重ねた。

B　人材育成方針について対話

市の人材育成基本方針は、平成２０年から改訂されておらず、職員間でも認知度は低い状況である。目指すべき職員像は「市民と協働のまちづくりを情熱をもって推進する職員」となっている。１５年以上経った現在でも求められる職員像というのは、大儀的には大きく変わるものではないが、時代の変化に対応し、生活者起点で思考・行動できる職員を育成するためには、人材育成基本方針のブラッシュアップの必要性が感じられる。



C　総合計画について担当職員と対話　＋　D・F　市民ワークショップ（総合計画関係）

はたしてどれだけの職員が、総合計画を意識して仕事をしているだろうか。当市は今年度がちょうど後期計画の策定年度にあたる。「小学生でも読める総合計画を」という市長からの要求もあり、今回の総合計画はだれもが読みやすく、理解しやすいものを目指して作成されている。市民の意見を聞くためのワークショップでは、市民から「ここがもっと良くなってほしい」という期待と、「ここが物足りない」という指摘をいただき、地域のあるべき姿について、生活者目線からの生の声を聴くことができた。

E　財政部門との対話

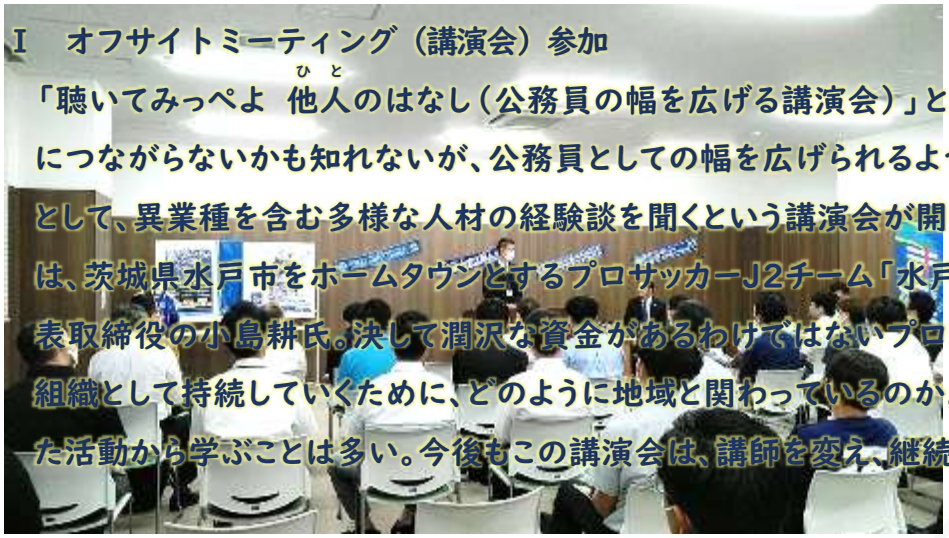
市の人口は増加傾向にあるものの、その分中学校新設など必要な投資も多く、財政状況は決して順風満帆であるとはいえない。毎年基金を取り崩しており、このまま何の対策も取らないままだと、当初予算を組めない状況に陥ることも遠い未来の話ではない。持続可能な自治体となるためには、我々職員がこの厳しい財政状況を正しく認識することが肝要である。そのうえで、一人ひとりが知恵を出し「稼げる自治体」を目指していくことが求められている。

G・J・L　対話自治体オンラインミーティング

ご縁があって対話自治体となった韮崎市、大町市とストーリーシートについて、Ｚｏｏｍによるオンラインミーティングを行った（計３回）。それぞれが抱えている状況や悩みは違えど、視点の違う客観的な立場から意見交換することで、内部の対話だけでは気づかないことへの新たな発見につながり、また、同じ課題に取り組む同志として、モチベーションを保つための刺激にもなった。リアルでそれぞれの市を訪問するという希望が叶わなかったことは残念である。

H　新規採用職員との意見交換会

派遣元からの依頼もあり、今年度の新規採用職員の内部研修の一コマとして、我々研究生３人との対話の機会が設けられた。「職場がこうなればいい」「職場での不満」などのアンケートを基に、人事部門の同席もなく、ざっくばらんに対話を行った。入庁に至った経緯はさまざまであるが、新採職員たちは入庁からわずか半年であっても、市役所の職場環境の中で若手ならではの気づきがあり、我々研究生３人も新たな気づきを得る良い機会となった。

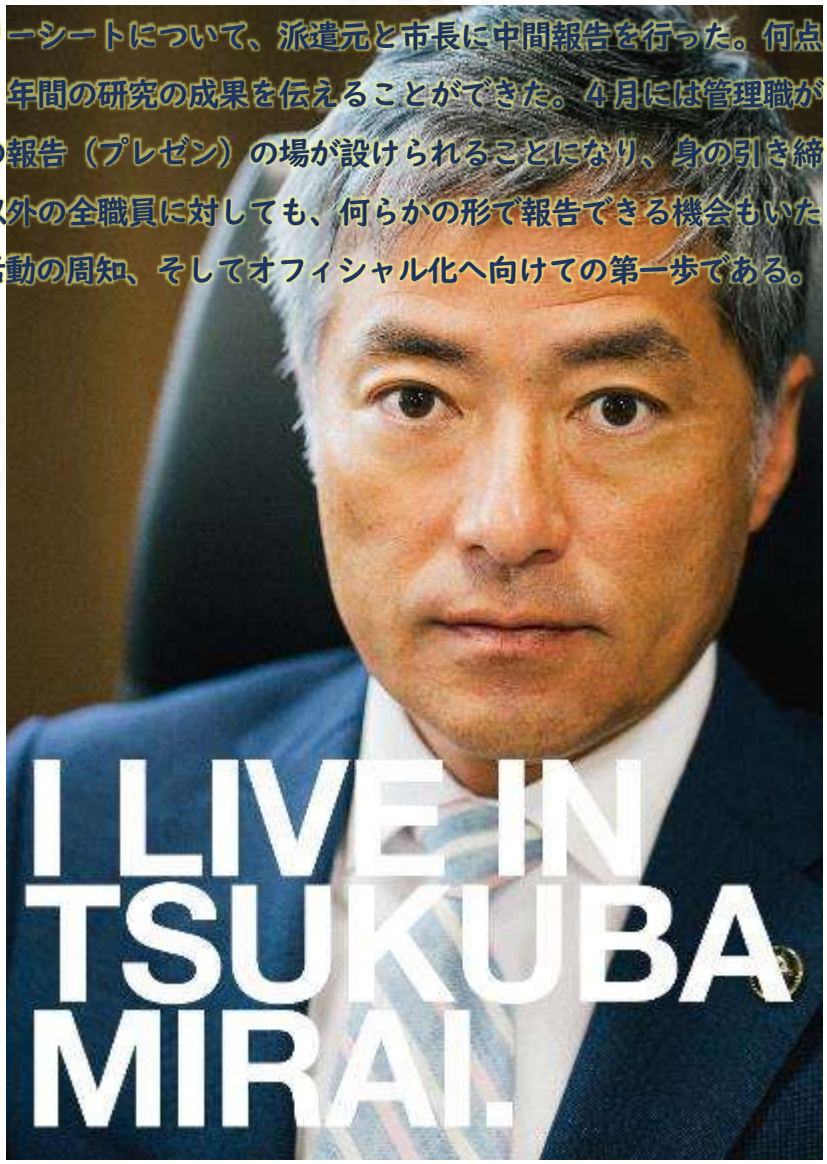


Ｉ　オフサイトミーティング（講演会）参加

「聴いてみっぺよ　他人（ひと）のはなし（公務員の幅を広げる講演会）」と題し、すぐには公務につながらないかも知れないが、公務員としての幅を広げられるような、職員向け研修として、異業種を含む多様な人材の経験談を聞くという講演会が開催されている。講師は、茨城県水戸市をホームタウンとするプロサッカーJ2チーム「水戸ホーリーホック」代表取締役の小島耕氏。決して潤沢な資金があるわけではないプロスポーツチームが、組織として持続していくために、どのように地域と関わっているのか。その地域に根差した活動から学ぶことは多い。今後もこの講演会は、講師を変え、継続予定である。

Ｋ　ストーリーシート派遣先及び市長報告

ワクワクするつくばみらい市のありたい姿を思い浮かべながら、これまで幾度も対話を重ねて作り上げたストーリーシートについて、派遣元と市長に中間報告を行った。何点か指摘をいただきつつ、１年間の研究の成果を伝えることができた。４月には管理職が一堂に会する庁内会議での報告（プレゼン）の場が設けられることになり、身の引き締まる思いである。管理職以外の全職員に対しても、何らかの形で報告できる機会もいただくことになり、人マネ活動の周知、そしてオフィシャル化へ向けての第一歩である。



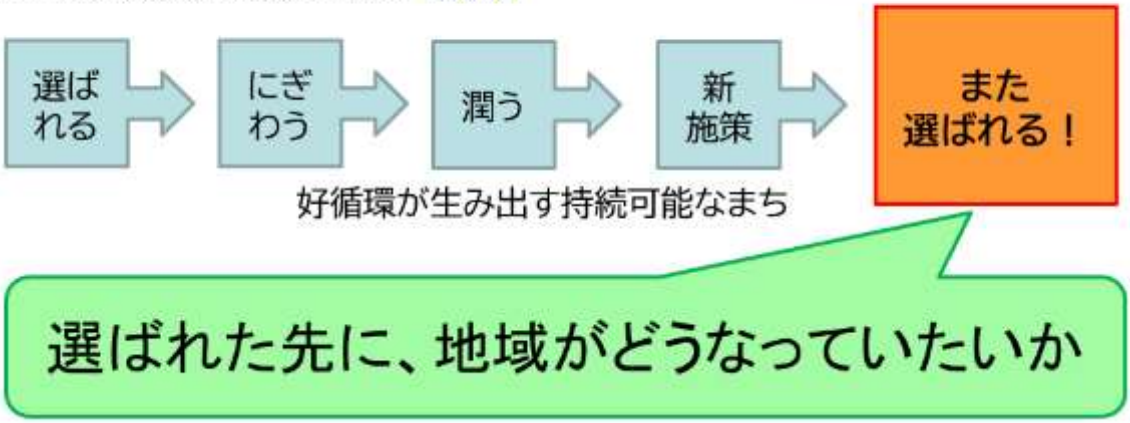
4．チームの変革ストーリーシート概要

■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】

・選ばれるまち “つくばみらい”

①子育て世代に選ばれる〔子育て〕
②移住・定住先として選ばれる〔人口〕
③企業立地先として選ばれる〔企業〕
④米の産地として選ばれる〔農業〕
⑤ふるさと納税先として選ばれる〔財源〕
⑥市役所が就職先として選ばれる〔人材〕

つくばみらい市で
〇〇したい！！



■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】

①「あれもこれも」本気の子育て実現により子育てナンバー1自治体へ名乗り☆！
・・・人もお金も本気で子育て施策に投入することにより、子育てのまちとして認知度アップ。安心して子どもを産み育てられる環境を求めて、全国から転入者殺到！

②住んでみたい、住んでよかった、これからも住み続けたいまち☆！・・・子育て世代を中心に、移住地として大人気！転出者も少なく、100年間住み続けたいまちとして話題に。人口減少時代において、人口が全く減少しない奇跡のまちに！

③法人税大幅アップ☆！・・・工業団地やスマートインターチェンジの整備により、優良企業の誘致が順調に進む。企業立地により関係人口も増加し、賑わい創出！

④農業が市内小学生の人気職業ランキング第1位に☆！・・・稲作はブランド化大成功、IT化で安定収入。畑作も国産野菜が絶好調に。耕作放棄地・休耕地も激減！

⑤稼ぐ自治体ナンバー1☆！・・・個人のふるさと納税だけでなく、企業版ふるさと納税やネーミングライツにも力を入れ、自ら稼げる自治体へ！

⑥優秀な人材が大集結☆！・・・つくばみらい市で働くことがモチベーション。住みやすさだけでなく、働く環境も理想的な自治体として応募者殺到！

そして、その先に
つくばみらい市から国へ・・・つくばみらい市の取組がモデルケースとなり、国全体が変わる！

■ 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なども明記してください）

※「成り行きの未来」とは、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（或いは"やったふり"をして）、放置した際に迎える未来のこと。

特に何もせずとも、アクセスの良さと新しい住宅開発により、自然に人口（特に若年層）が増える状態。当面、この傾向は続く。人口増加に伴う将来性と、新しい工業団地の整備等により、企業立地が進み、税収も増加していく。

新しい学校建設や、建替えも進み、教育設備が充実する。一見、全てが良好であるため、市は考えることを忘れ、目の前の住民ニーズに対応することを繰り返す。実態は、住民ニーズには、場当たり的に応えていく"こなし作業"で、市と住民との協力関係は構築されず、全て行政が行うべきと考える住民が増え、要望はますますエスカレート。それも拒否できず、業務量に比例して、財政コストも増大。

この状態を放置して、その場しのぎを続けると、、、

最悪の場合、、、

・ハコモノ投資による地方債が増大し、償還金は右肩上がり。

・将来を見据えた施策を展開し、住民ニーズをある程度セーブしつつ、自助・共助の良好な関係を保つ健全な自治体に、金や企業が流れていく。

・本市住民が市外転出してしまう事例も多く発生し、空き家が残る。

・職員は手遅れとも思える状況をすぐに改善するよう求められ、心身が疲弊。将来を不安視する若手職員は離職し、民間企業へ。ベテラン職員も早期退職や長期療養休暇などが増加し、これまでのように業務に携わることが困難に。残された職員は、これまでどおりの対応を迫られ、財源が無い中、カネで解決する以外の選択肢が無くなる。限界を感じて、対応をしない（遅れる）と、住民不満が溜まり、クレーム、市街転出、税金滞納などの問題が発生し、負のスパイラルへ陥る。

■10年後の地域のありたい姿（持続可能な地域ビジョン）の実現に向けて、
自治体として戦略的に取り組んでいることはどのようなことですか。
※前シートの「成り行きの未来」を回避するために、あなたの自治体が重視して取り組んでいること。

すべての事業で、その場限りの対応をやめ、
先を見据えたバックキャスティング的思考により、施策を実施しています。

①「あれも、これも」本気の子育て施策の推進
・高校生まで医療費無料　・子育て応援住宅整備　・産前産後家事代行サポート
・産婦人科医院誘致　・中学校新設　・子ども食堂　etc. … 多数
②「“ど真ん中”に市民がいるまち」実現のための取組強化
・子育て施策推進　⇒　子育て世代の移住者獲得、定住促進
・シティプロモーション推進　⇒　つくばみらい市の認知度アップ、ファンの増加
・市民や企業との連携　⇒　市民・企業参加型のまちづくり
・エネルギーの地産地消　⇒　ゼロカーボンシティの実現、災害にも強いまち
③工業団地やスマートインターチェンジの整備
・積極的な企業誘致活動　⇒　日清食品㈱の立地決定
④儲かる農業のためのブランドづくり
・米コンテスト開催　⇒　おいしいお米を全国にアピール
・スマート農業・農機シェアリングの推進　⇒　農作業の効率化・省力化、人材確保
⑤自主組織「財源対策隊」発足 ⇒ 歳出を抑える取組、歳入を考える取組を随時検討
・自治体DXの推進　⇒　市民の利便性向上のほか、業務効率化による財源確保
・魅力的なふるさと納税返礼品の開発支援 ⇒ 市内事業者の利益＆市の利益に
⑥職員が腹落ち（満足・納得）して勤務できる組織体制の構築
・人材育成基本方針の改訂　⇒　生活者起点で業務を行う職員の増加

■ 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？

①〔子育て〕

ア.子育て施策に注力するのであれば、予算と人を重点的に付ける

イ.こども課だけではなく、全ての部署が子育て施策を考える組織

②〔人口〕　③〔企業〕　④〔農業〕

ウ.住民ニーズや社会情勢の変化に柔軟に対応できる組織・職員

エ.市民、地域、企業との架け橋となれるようなコミュニケーション能力の向上

オ.市の未来について、自分事として考えられる職員

カ.職員が地域に興味を持ち、深く知り、シビックプライドを高める

キ.職員一人一人が広報マン・広告塔であるという意識を持つ

ク.生活者起点で住民ニーズに合った取組を企画・立案できる組織・職員・風土

⑤〔財源〕

ケ.外部評価を取り入れ、事業を選択・集中できる組織

コ.自治体DXのスペシャリスト育成及び個々の職員のスキルアップ

サ.稼ぐ力獲得のため、情報収集や民間思考の吸収など創意工夫できる職員

⑥〔人材〕

シ.風通しの良い、困っている人がいたら助け合うことが当たり前の組織

ス.部署間の横断的取組がスムーズにできる柔軟な組織

セ.テレワークや時差出勤などワークライフバランスを意識した組織

ソ.年功序列をできる限り廃止し、やる気、能力のある人材を登用

タ.頑張る職員が評価され、みんなが頑張りたくなる組織

チ.若手職員でも自由に企画・立案・実行できる組織（それを否定しない組織）

ツ.副業を可能にすることにより、所得UPだけでなく、民間力も培う

	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	a 課ごとの人員配置が固定化され、変更が少ない	a 人事ヒアリングは、正直な現状を伝えないことが多い（人を減らされたくない）	a 業務量に合った人員配置が難しく、業務量の多い課が疲弊 【シート4　ア】
	b 事務分担で決められた業務以外は行わない	b 横の連携は増えたが基本的に担当業務以外に関心はない	b 自分の業務範囲を固定化してしまい、全体のことを自分事として考えない 【シート4　イ.シ.ス】
	c 住民ニーズはシンプル	c 住民ニーズは多様化し、その対応を迫られる	c 多様化する住民ニーズや時代の変化に対応できる人材育成が進んでいない 【シート4　ウ.エ】
	d 特に疑問を持たずに、脈々と受け継がれてきた事業を継承する	d 内部事務評価を行っているが、一度始めた事業はなかなかやめられない	d 外部の厳しい視点がないため、無駄な事業、費用対効果の小さい事業も継続。加えて事業を削減しないのに新規事業を開始するため、業務が増える一方 【シート4　ケ】
	e 定時出退勤が当たり前	e 時差出勤・テレワークを導入したが、浸透しない	e テレワークや時差出勤が適さない、ワークライフバランスを意識する余裕がない部署がある 【シート4　セ】
	f 完全な年功序列	f 人事評価制度はあるが、ほとんどが年功序列	f 頑張っても頑張らなくてもあまり変わらない 【シート4　ソ.タ】
人	g 面倒なことはやりたがらない	g 職員の意識改善はされてきたが個人差が大きい	g 生活者視点ではなく、役所（自分）視点で業務を行っている 【シート4　オ.カ.キ】
	h 上司に言われたことのみを忠実に遂行する能力が求められ、自由に企画立案・実行することは求められていない	h 企画立案する雰囲気は徐々に醸成されてきたが、チャレンジに対する評価がされにくい	h 若手職員の企画立案能力やチャレンジ意欲の向上につながらない 【シート4　ク.コ.サ.チ.ツ】

10年後の地域のありたい姿の実現から逆算した組織づくり・人づくりのストーリー

<フェーズ1>目標状態

○まずは動いてみる
ー何が難しくて、何ができるのか手探り

○仲間を見つける、増やす
ー個人活動からグループ活動へ

<フェーズ2>目標状態

○オフィシャル化する
ーゲリラ活動から公に

○全体化・標準化する
ー総務課とタッグを組んで取り組む

<フェーズ3>目標状態

○何事も自分事として捉える組織
　ー全ての課が子育て施策を自分事として考え、部署間での横断的連携を図る
○生活者起点で考える組織
　ー子育て世代の今と将来にとって価値のある取組を考え、実行する
○事業を選択・集中できる組織
　ー子育て施策に注力するため、他の事業を見直し、スリム化を図る
○チャレンジャーが評価される組織
　ー日本一の子育て自治体となるための施策を企画立案できる人材を育成し評価する
○適切な人員配置ができる組織
　ー子育て施策に重点的に人員配置する
○シビックプライドの高い職員
　ー市の子ども達の将来を真剣に考える

<想定される取組>

○対話の継続
ー研究生が様々な職員と対話する

○マネ友の輪を広げる・探す
ー毎年研究に参加する

○オフサイトミーティング
ーオンラインや退庁後などに募り、開催

<想定される取組>

○キーパーソンを引き入れる
ーオフィシャルにするために巻き込む

○目的の職員間共有
ー何のために必要なのか、浸透させる

○庁内報(メルマガ)の発信
ー庁内掲示板などでお知らせを流す

<想定される取組>

○人材育成基本方針の改訂

○部署横断型WTの設置

○外部評価制度の導入

○市民、企業、行政によるタウンミーティングの開催

推進力を活かし、抵抗力に対応する

■変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか

- マネ友の結束力！　⇒庁内で浮いた存在にならぬよう一定数の変革の仲間が必要
- 市長の舵取り！　⇒市長を先頭に、全職員が同じ方向を向いて業務を行う
- 人口増による新たな資源(ヒト・カネ)
  ⇒増収した分、住民ニーズに即した事業が実施可能。優秀な人材も確保
- 市を良くしたいと考えている企業や市民の存在
  ⇒行政だけでは解決できない課題に協働で取り組める
- 自治体DXの推進　⇒業務効率化により、人もお金も子育て施策へ回せる

■変革に対する抵抗力は何か、それを軽減したり、推進力に変えるにはどうするか

- 何でも役所がやってくれる(やるべき)と思っている住民が存在
  ⇒協働、一緒にをキーワードに、共にできるように働きかける
- 変革を嫌う保守的な職員や住民
  ⇒説得ではなく尊重を心がけて対話を続ける<共感・腹落ち>
- きちんと職務を全うしないでもそれなりの給与が得られる組織
  ⇒組織体制を見直すオフィシャルな制度を確立する

５．これからの取組

（１）次年度に向けた展望

①第２期生との対話

今後の活動を続けていく上で、初年度から２年目にどれだけの歩幅でステップアップできるかが、大きなカギとなる。２期目で何も起こらなければ、それが当たり前になり、そのままいってしまう。

そうならないよう、第２期生との対話を重視し、背中を押すだけでなく、肩を並べて推進していけるような関係性を目指す。

②マネ友として活動

内側（職員）と外側（地域）に向けて、一歩踏み出す。そして歩みを止めない。

（２）取組のシナリオ

①第１期生が、全庁的に人材マネジメント部会を周知

令和５年４月、市政の最高審議機関である庁議において、変革ストーリーシートを基に、市長、副市長、教育長、部長、課長に対し、発表を行う。

地域のために私たちができること、そのための変革はこれから始まり、２期生と共に活動を浸透させていくことを述べる。

②

Ａ：内側（職員）に対しては、インタビューを通じ、庁内各課の業務（誰のために、どのようなことを、どれだけの労力を費やして…等）を職員掲示板等で配信。

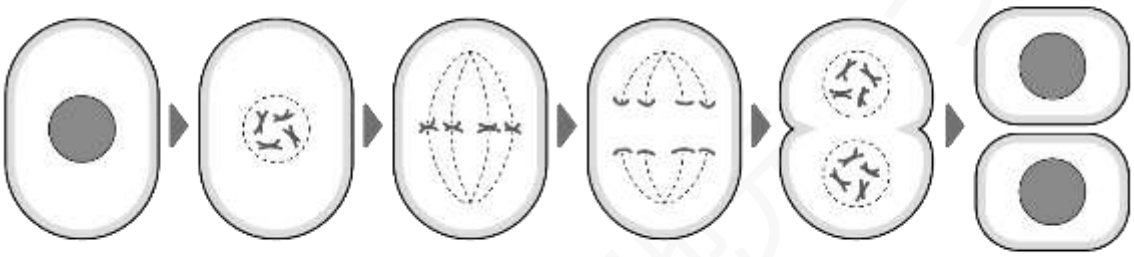
人事部局では、オフィシャルに表現できない部分も赤裸々に、全てプラスに捉えるユーモア（残業＝所得、苦労＝達成感、困難＝経験値　等に変換）を含めながら、特に若手職員が見て、気付きや学びを得られるような内容を心がける。

Ｂ：外側（地域）に対しては、何をしているかわからない公務員、どんな人柄かわからない公務員は、敬遠されてしまう。

どんな人間が、どんな思いで働いているのかを知ってもらうために、広報紙の一角に、定期的に職員紹介コーナーを設け、全世帯に配布する。

（３）１年後に目指す状態

チームの３人だけでなく、１人でも多くの職員が、自分事として捉えることができる。
まるで細胞分裂のように、同じ意思を持った職員が、１人から２人、２人から４人へと増殖（伝播）していく。
そして、いつか組織全体が、一つの同じ意思を持った生命体として、存在している。
その足掛かりが１年後、出来上がっているように、よく食べ、よく寝て、よく話し、よく笑い、一歩、一歩踏み出していく。



（4）自らの気づき、学び、変化、今後の展望について

≪大野≫

突然、会議室に呼ばれ、人材マネジメント部会への参加を命じられてから早１年。こんなに職員や組織のあり方に目を向け、真剣に考えた１年はありませんでした。

自分では、地域や市民のために仕事をしていると自負していましたが、４月の第１回研究会に参加し、「役所起点で仕事をしているのではないか？」と自分自身を疑い始めたところから、自分の中のスイッチが入りました。その後、住民や役所内の職員、他自治体のマネ友、さらには幹事の方々と対話を続けていくうちに、組織の大部分が「役所起点」「縦割り」「他人事」であることを思い知らされ、伊藤幹事の「訓練された無能」という言葉が、胸に突き刺さりました。

「３人で何ができるだろうか？」「本当に組織を変えることができるのだろうか？」というモヤモヤと戦い続けた１年。明確な答えは出ていませんが、このモヤモヤと戦い続けたことに意味があるのだろうと今は感じています。

この１年をどう活かし、今後どのような一歩を踏み出すか。まずは３人からのスタートですが、誰を巻き込み、どこまで拡げられるか楽しみでもあります。

そして、行き詰まった時は、アントニオ猪木のこの言葉が背中を押してくれるでしょう。

「踏み出せば　その一足が道となる　迷わず行けよ　行けばわかるさ」

≪塚田≫

入庁して以来、組織のことを自分事としてこんなにも深く考えたことはあっただろうか。組織に何が必要で、何が足りないのか？「生活者起点」とは？壮大なテーマに試行錯誤したこの１年は、「モヤモヤ」と「気づき」の連続であった。答えを教えてもらうのではなく、対話を重ね、気づき、考え、自分で答えを出していかねばならない。まさに「研修」ではなく「研究」の場であり、自身の仕事観を見つめ直す機会となった。

対話とは単なる会話ではなく、目的や理由を共有化し、深掘りし、「腹落ち」を生むための手段であることを学んだ。これから重要なのは、質の高い対話を重ねながら、より多くの「腹落ち」状態を生むために、どう行動に移していくかだ。

一人の百歩より百人の一歩、その一歩を踏み出すのは、我々１期生からだ。

初めは小さな小さな一歩かもしれないが、その一歩が、共感を生み、周りを巻き込み、ちょっとした変化となり、やがては組織を変える大きな力となるかもしれない。

「だれかが」ではなく「自分が」行動しなければ。

≪松本≫

１年前は「人材マネジメントを研究する」ことに、ピンとこなかった。なぜ自分が？？

“それって幹部層が。管理職が。総務部がすべきことではないのか？”と、絵に描いたような型通りの他人事として捉えていた。

しかし、今は、“皆が気づき、感じて、行動する必要があるよな”に変わっている。

このままじゃいけないってことに、気が付いた。

でも結局、自分含め、皆、勇気がないし、面倒事に関わりたくない、傍観者でいたい・・。

結局、ドアを開けても、何も見つからない。そこから遠くを眺めてるだけじゃ。

その開いたドアから一歩踏み出すためには、仲間・友が必要だ。

今は３人だ。まだまだ足りない。来年は６人になる。もしかしたら１０人になっているかもしれない。これから、様々な人と対話を行い、少しずつ仲間を増やしたい。

そして、地域のため、地域で働く人々のために、自分事として『まずは自分たちでやってみようか』と言えるような空気感を出していければと思う。

<３人から>

終わりに、人材マネジメント幹事の皆様、事務局の皆様、対話自治体をはじめとするマネ友の皆様、対話をしてくれた職員・市民の皆様、協力してくれた、関わってくれたすべての皆様に感謝いたします。

そして誰より、同士として一緒にモヤモヤしたみんな、本当にありがとうございました。

一緒に食べたミシュラン一つ星のラーメン、夜中まで語りながら食べたモツ煮と辛い鶏肉、人気店に入店断られた後に訪れた店長がクールなそば、どれも良い思い出です。

参考資料 ： 新規採用職員アンケート（8/29 開催） 対象者１７人

Ｑ１ この５ヶ月間で、転職・退職を考えるような出来事はありましたか

ＹＥＳ ８名（４７％） ＮＯ ９名（５３％）

どんな出来事があった？（抜粋）

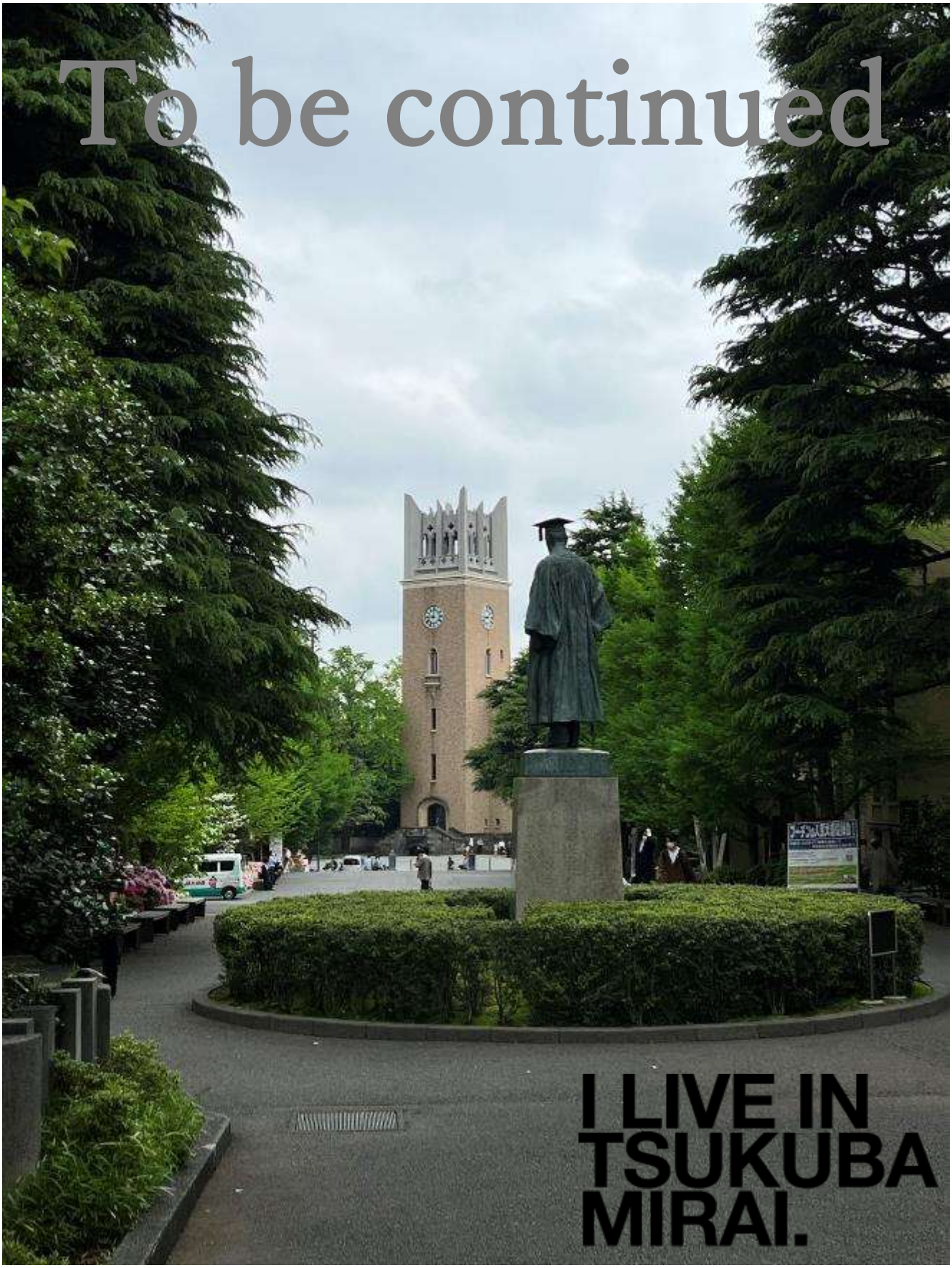
・長時間のクレーム対応
・民間より給料が低い
・サービス残業ばかり
・職場が嫌とかではなく働くのが単純にきつい
・スキルアップが望めるのか不安
・本音を言える仲間や、辛さを共有できる人がいない
・職場の人間関係が良くない
・行政は未知の世界だったので恐怖心があった

Ｑ２ 職場にどのような改善を求めるか（一部抜粋）

・当番制業務はきちんと皆で交代すべき（偏りがある）
・ＯＪＴが非常に少ない
・トイレなど衛生面に気を使ってほしい
・資料の共有が少ない（個人持ち）
・急に休みが出ても対応できるような体制（担当者不在で業務停滞になることが多い）
・誰がどんな業務を行っているかわかるように
・休暇が取りやすいような体制
・他部署の人の話を聞きたい
・書類の電子化の徹底
・上司によって指摘することが変わるため混乱する
・土日のオンオフはっきりすべき
・仕事をしていない時間が多くある職員がいるので、きちんと業務を分担すべき
・自分の得意とする業務に就けるような機会（市民と接する機会を多くしたい）

Ｑ３ 不満に思うこと（一部抜粋）

・課の会費集金は不要
・会議の間延び・脱線感
・引継ぎや指導環境ができていない
・休みが取れない
・パソコンの動きが遅すぎる
・会計年度職員に担当業務がないのはおかしい
・職場のあいさつなどがなく、雰囲気が悪い
・なぜ残っているのかわからない時間帯がある
・何のために、どこにむかって、やっている業務なのか見えないまま仕事をしている


To be continued
I LIVE IN
TSUKUBA
MIRAI.