早稲田大学マニュフェスト研究所

人材マネジメント部会

千葉県君津市 2022年度参加者 共同論文

君津中央公園

総務部総務課　地引 宏行

財政部財政課　浅倉 正幸

市民生活部国保年金課　鈴木 裕子

〈　目次　〉

第1章　人材マネジメント部会参加にあたって

1　人材マネジメント部会とは　P1
2　人材マネジメント部会が大切にするキーワード　P1
3　2022年度の人材マネジメント部会　P2
4　人材マネジメント部会への参加　P3

第2章　1年間の活動の概要

1　活動の経過と内容　P4
2　見出した成果、得た気づき　P12

第3章　今後の展望

1　10年後の地域のありたい姿　P14
2　ありたい姿を実現するためのストーリー　P16
3　今後に向けた取り組み　P16
4　小さな波を大きな波へ・継続的な取り組みへ　P17

第4章　参加者所感　～部会に参加しての気づき～　P19

巻末資料

・市民アンケート　P 22
・職員アンケート　P 24
・地域研究会　P 27

第1章　人材マネジメント部会参加にあたって

1　人材マネジメント部会とは

早稲田大学マニュフェスト研究所（以下「マニ研」という。）・人材マネジメント部会（以下「人マネ部会」という。）とは、2022年度で17期目を迎える「地方創生時代の職員・組織を育て、創る」ことを目指す実践型研究会である。所属組織、ひいては地域が望ましく運営され、皆がこうありたいと望む未来を創り上げる変革を果たすための実践研究の場であり、参加者個人の成長を目的としたいわゆる「研修」とは一線を画すものである。

2006年に、元三重県知事でマニ研顧問の北川正恭氏らにより創設され、約180自治体、2,800人を超える修了生（マネ友）を輩出している。2022年度は、係長・課長補佐級を中心とした人マネ部会に65団体、課長級を中心とした管理職部会に19団体、約270人の自治体職員が参加している。

人マネ部会は、①職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するかという「組織課題」と、②生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるかという「人材課題」の2つのテーマを大きな研究課題としており、3人が1組のチームとなって、1年間の参加を通じ、知識の記憶ではなく、自らで考え語り合い、実践を振り返る中から現実を変える策を発見していく。研究会の課題に取組むと共に、現実の組織を変えるために動きながら更に考え、仲間と共に深い気づきを得ることが期待されている。

2　人材マネジメント部会が大切にするキーワード

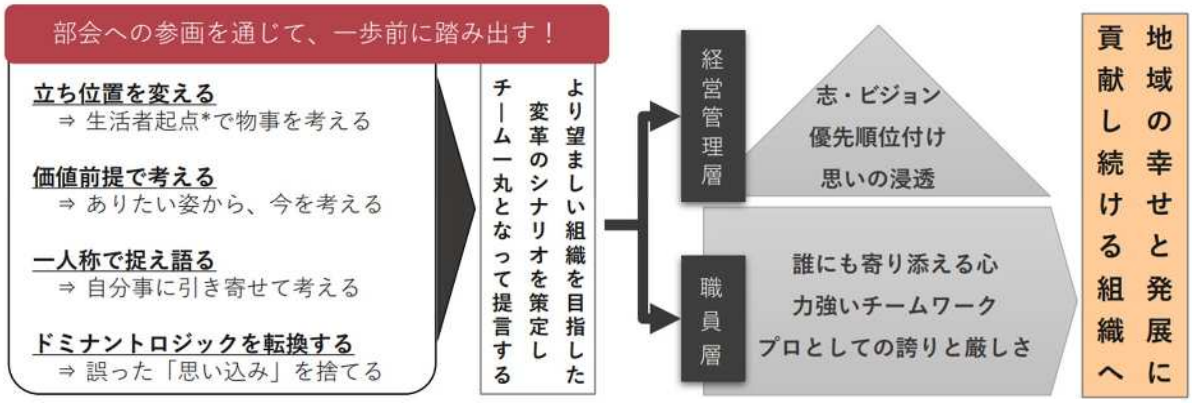
人マネ部会が大切にする4つのキーワードがある。第1回の研究会で説明を受け、以降1年を通じ、何をするにも考えの前提になるもの、繰り返し問われるキーワードである。

（1）　立ち位置を変える　⇒　生活者起点（相手の立場）で物事を考える

（2）　価値前提で考える　⇒　ありたい姿から今を考える

（3）　一人称で捉え語る　⇒　何事も自分事として考える

（4）　ドミナントロジックを転換する　⇒　過去や前例に囚われずに考える



【2022年度人マネ開催案内より抜粋】

3 2022年度の人材マネジメント部会

2022年度の人マネ部会のテーマは、

「“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～」であった。

前年度がコロナ禍の影響を受け、リアル開催は叶わずオンラインのみの開催であったが、今年度は、予定される6回の研究会がコロナの感染状況を見ながら、対面とオンラインを併用した開催となった。オンラインによる開催には、いささかの不安もあったが、事前のレクにより、ZOOM のいろいろな機能を学習できたこと、またいざやってみるとしっかりコミュニケーションを図ることができ、不安は杞憂に終わった。

オンラインであっても、他団体（それも複数団体と）や幹事と双方向にしっかりコミュニケーションが図れるとわかったのは、大きな収穫であった。一方で、オンラインを経てリアルで研究会に参加した際は、改めてリアルの良さを感じたことも事実である。（やはりその場の雰囲気や熱量など対面に勝るものはなかった。）

なお、2022年度に予定されたプログラムは次の通りである。

■第0回研究会（4月・動画配信）
～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

■第1回研究会（4月・1日　リアル＆オンライン開催）
～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～

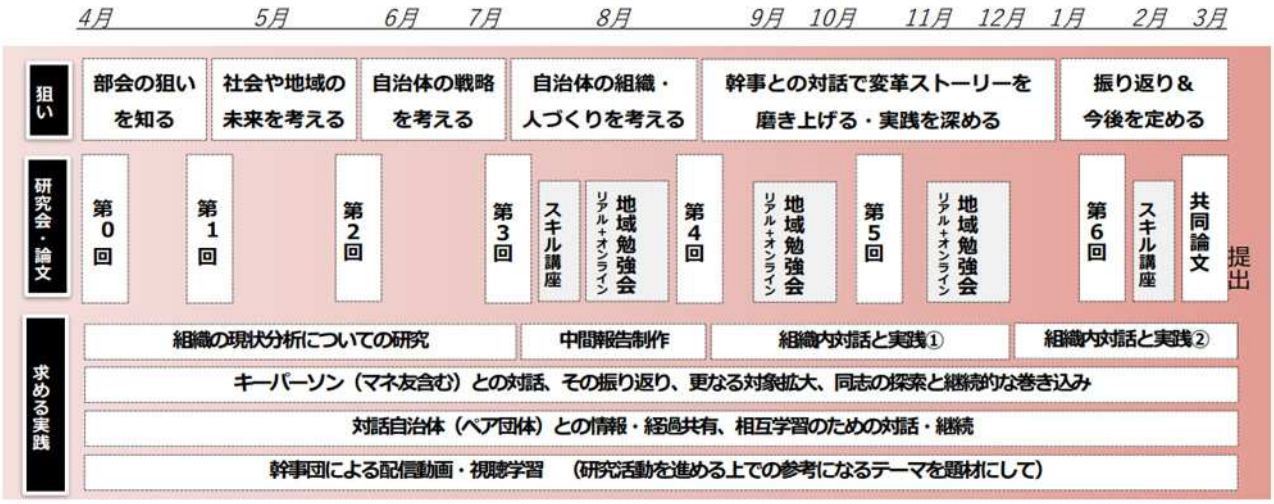
■第2回研究会（5月・1日　リアル＆オンライン開催）
～創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か～

■第３回研究会（7月・2日間・全体　リアル開催）
～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～

■第4～５回研究会（8月・10月・個別オンライン）
～幹事団とのやり取りからの気づきと学び　他の自治体の取り組みからの気づきと学び～

■第６回研究会（1月・2日間・全体　リアル開催）
～ここまでの取り組みを振り返り、ここからの一歩を決意する～
さらに昨年の参加自治体が活動の成果発表をする場にもする

年間６回の研究会への参加と、研究会間の幹事による皆さんの研究活動の支援を通じて、実際の組織や現場をよりよくする変革ストーリーシートを庁内外の人たちを巻き込んで作成し実践していきます。



【2022年度人マネ開催案内より抜粋】

4 人材マネジメント部会への参加

マニ研が行うマニュフェスト大賞の選考において、2021 年本市の石井市長が「優秀賞」を受賞した。これがきっかけとなり、マニ研顧問の北川正恭氏から直々に人マネ部会参加のお誘いを頂いたことが直接的な参加に至る経緯である。参加のお誘いを頂いた当時、人マネ部会が何たるやを知っている者は、おそらく庁内には誰一人としていなかったであろう。

その日は前触れもなく突然やってきた。それぞれ、所属の上司または人事課長に呼ばれ、参加のオファーを受けることとなる。比較的安易に面白そうな話に飛びついた浅倉と地引。自己の職責と業務を心配しながらも成長するきっかけと捉え参加を了承した鈴木。それぞれ承諾に至る経過は微妙に異なるが、3人の共通項は、人マネへの参加が自身を磨く好機であると前向きに捉え、参加を決意できたこと、そして、それぞれが高いモチベーションと行動力を持っていたことである。

私たち3人は、君津市における人マネ部会参加者1期生として派遣されることになった。白羽の矢が立った我々1期生3名は、人マネが何たるかもわからないまま、巨大な波に飲み込まれるよう、自らの業務にさらに足枷をはめ、怒涛の1年に突入した。

【2022 年度人マネ開催案内より抜粋】

第2章　1年間の活動の概要

1　活動の経過と内容

◆第0回研究会（令和4年4月15日）@Zoom

初めてマニ研と接触することとなる。人マネ部会に係る YouTube を視聴し参加。不慣れかつ勝手のわからないオンラインでの参加に戸惑いはあったが、マニ研事務局の青木さん、松本さんの丁寧なレクに何とか今後もオンラインでのコミュニケーションを図れそうと感じた。

しかし、与えられた課題（変革ストーリーシート、自治体戦略 2040 構想、Society5.0 など）に頭は真っ白。先が見えない取り組みに足を突っ込んでしまったと改めて大きな不安を抱えることとなった。

◆第1回研究会（令和4年4月 20 日）@早稲田大学日本橋キャンパス

当日は各自治体の予想される未来について対話をした。

マニ研の事前知識のない状態での参加で、また、3 人での参加とはいうものの、グループはバラバラの状態で、関東地方の各自治体の職員と一緒にグループワークを行った。

当たり前のように、10 年後はどこも人口減少するものと思っていたが、TX沿いの自治体は人口が増える予想であることを知り、驚いた。人口増でも嬉しいことだけではなく、インフラ問題など課題があることを知った。

◆フォローアップ研修（令和4年5月9日）@Zoom

研究会の取り組み方について幹事からアドバイスを受けた。この時点では、まだ何を聞いていいのか、何に取り組んでいいのかもわからないような状況であった。全体像はまだ見えてこない。壮大でややこしいテーマに挑戦しなければならない状況にあることがわかってきた。鬼澤幹事長の勢いに濁流に飲み込まれたような感覚になったことを記憶している。

◆第2回研究会（令和4年5月24日）@早稲田大学早稲田キャンパス

各自治体の総合計画等を読み込み、また、策定過程を担当者にインタビューしたうえで参加。

これまで総合計画などの市の計画をあまり意識せずに仕事をしていたという気づき。担当者へのインタビューで策定に苦労したことがわかったところでもう一度読み込み、自分の業務が計画のどこに位置付けられているのかを認識した。

研究会当日は各自治体の計画の問題点などについてグループワークや対話をした。総合計画の内容と実際の実務に乖離があったり、計画を意識して業務を行っている部署とそうでない部署があるなど、自治体で同じような悩みを抱えていることが分かった。

実際に大隈講堂の前に立ち、早稲田大学の学食を利用して、大学生気分をちゃっかり味わえました！

◆関係者・市民インタビュー、職員アンケート（6月22日～7月6日）

君津市の良い点悪い点、理想の将来などをインタビューした。

① 6月22日　松本市議、石上市議（日本製鉄関係者）

- 日本製鉄の関係で全国からいろんな地域の人が集まっており、様々な考え、文化に触れられることは面白い。
- ただ田舎というわけではなく、落ち着いた田園風景と便利な都市部とのバランス、調和がとれているところがよい。比較的戸建てを立てやすい環境（金額・規模）で暮らしやすいと感じる。
- 市役所の職員はまじめすぎる、失敗を恐れずチャレンジして欲しい。職場に自由度がなく、仕事が楽しそうではないと感じる。楽しく仕事に臨める職場づくりが必要だ。
- 車社会であり、車がないと生活が不便。公共交通の衰退など今後の交通政策が不安。

② 6月23日　能星さん（農業関係者）

- 君津市のいいところは、ただ田舎なだけでなく、買い物もしやすく生活に便利なところ。自然が多く静かで落ち着いているところが良い。
- 10年後も今のままでいいと思っている。今住んでいる人が住みやすい環境を維持できていてほしい。
- 総合計画は将来の大きなビジョンはあるかもしれないが、具体的なものが見えない。明確なビジョンを示してほしい。
- 農地がたくさんあっても、中・長期のビジョンが見えないため、地権者は開発を期待して土地を手放そうと考える。長期の農地利用につながらない。

能星さんのご自宅で話を伺いました。

③ 7月1日　榎本会頭、天笠副会頭（商工会関係者）

- 君津市は合併して50年経つが、旧町村単位で心が合併していない。変化を嫌がる風土があり、自由がない。それが若者の芽を摘んでしまっている。
- 10年後の市の理想像は、子育てがしやすいまち、環境であること。そのためには雇用がないとだめ。外国人の雇用をもっと増やすべき。このままだと、現状維持できず、人口は減る方向にしか行かない。
- 狭い地域で人口の奪い合いをしており、魅力がない結果負け越している。極端な政策、飛び出した政策を打つ勇気が必要。他団体との差別化が必要。
- 職員は固く・まじめな印象。変化を嫌いできない理由を探す。人と違うことをする、突拍子もないことを言って、それを実行する気概が必要。嫌われる覚悟をもって、好かれようと思って仕事をしないこと。やれると思って突き進むこと。

④ 選挙の期日前投票に来た市民にインタビューを行った。（巻末資料参照）

いわゆる一般的な市民が市に対してどのような思いを抱いているのか、総合計画で目指すような姿を思い描いているのか実証するため、市民の方へ直接インタビューをすることとした。

折しも参議院議員選挙のタイミングであったことから、市役所本庁舎に期日前投票に訪れる方をメインターゲットに突撃インタビューを決行した。3人でインタビューした総数は、91人であった。集計結果については、巻末資料の通りであるが、やはり想像した通り、完成したばかりの総合計画の認知度が低いことが浮き彫りとなった。誰のために、何のために作っているのか改めて研究する必要があろう。

また、インタビューとほぼ同様の内容で、本市の「君津市高速バス通学費補助金」を利用し、県外の学校へ通学をしている学生へのアンケート調査も実施している（回答数35名）

このような形でアンケートを実施したことは初めての経験であり、非常に骨の折れるものであったが、市民の意見を直接聞くことは大変貴重な経験であり、とても興味深いものであった。アンケートを聞く中で、クレームを頂くこともあったが、接遇などお褒めの言葉を頂くこともあり、取り組みのモチベーション向上に繋がった。

⑤ 職員アンケートを実施した。（巻末資料参照）

組織や人の現状と課題を探るため、職員アンケートを実施した。職員のポータルサイトから、Logo フォームを活用し、職種問わず全職員にアンケートを依頼した。集計結果は巻末資料の通りである。職員113名の回答を得ることができた。そして驚いた。組織や職員間における不平や不満の多いこと多いこと。そして、その不満には共通項が多いことも確認できた。その一部は次のとおりである。

- 部局間、職員間の連携・コミュニケーションが不足、希薄化している。
- 業務量の偏重が著しい。
- 業務に対し適正な評価がない。
- 人事異動がミスマッチ。

近年よく聞く課題であると捉えるが、根は深く容易な解決策などない。これらの課題に対しても研究会を通してアプローチし、取り組んでいかなければならない。

◆第3回研究会（令和4年7月21日・22日）@Zoom

変革ストーリーシートのシート5までを作成し、そこまでの内容について、もやもやしているところなどを幹事に相談した。同じグループの酒々井町と小布施町と意見交換した。酒々井町は職員アンケートを行い、人事に対する不満が多い結果となり、若手職員の離職、転職が多いことを危惧している。小布施町は事業の見直し、縮小に取り組んできた弊害で、職員の年齢バランスが崩れていて、30代が非常に少ないことを問

題視していた。また、対話自治体（山梨県笛吹市、京都府京田辺市）と初めて顔合わせをした。3自治体で、今回の課題だった関係者へのインタビューの結果を共有した。

◆対話自治体との対話（1回目）（令和4年 8 月 10 日）@Zoom

事前に変革ストーリーシートについて質問項目を投げて、それに回答した。京田辺市は職員採用にポイントを絞ってシート作成をしていて、その点について各市に質問があった。変革ストーリーシートの構成について意見交換した。

◆対話自治体との対話（2回目）（令和4年 8 月17日）@Zoom

前回の対話後のシートの変更点についての説明。君津市からはマネ友とのオフィシャルな取組の有無を質問した。

◆第4回研究会（令和4年8月29日）@Zoom

変革ストーリーシートの内容について、幹事に質問を行った。参加団体との意見交換を行った。幹事から、名前を変えればどこの自治体でも通るような内容ではなく、君津市のオリジナリティーが感じられる内容であることが大切だという指摘を受けた。

◆第5回研究会（令和4年10月19日）@Zoom

変革ストーリーシートの内容や取組みの進め方について、幹事に質問を行った。シートのゴールをどこに設定すればいいのか、という質問に対して、行動して気づいたものをシートに反映して欲しい、ゴールはなく、ずっと育てていくもの、完成を求めるのではないとの指摘を受けた。一番大事なのは、取り組み方。対話を重ねて賛同者ができれば、その人たちを巻き込める。多くの人を巻き込めることが大事とのアドバイス。

参加団体との意見交換を行った。

◆地域研究会（令和4年11月7日）@君津市役所

港区、酒々井町が来庁、山武市、川崎市がオンライン参加。事務局からも伊藤幹事、中村事務局長に参加いただいた。（内容等については、巻末資料の通り）

変革ストーリーシートの作成経過について、それぞれの団体から発表、意見交換を行い、幹事から講評をいただいた。

第5回研究会前に設定したかったが、調整が叶わずこの時期となった。第5回研究会の熱が冷めないまま開催することができた。わざわざ足を運んでくれた、港区さん、酒々井町さん、多忙な中、3人そろわなくとも参加してくださった山武市さん、川崎市さんには感謝しかない。参加団体の規模は全く異なるが、それぞれの取り組みや課題の

捉え方、幹事からの講評など全てが私たちにとっても言えることであり、大いなる刺激を受け参考とさせていただいた。開催に向けた調整は容易ではなかったが、開催してよかった！

◆市長への報告（令和5年1月11日）@君津市役所

完成させた変革ストーリーシートの内容を市長に報告した。

石井市長からは、「ぜひ積極的に地域に入って行って話を聞いて欲しい、専門性を鍛えて、地域に返せるようになって欲しい。」というアドバイスをいただいた。

さらに「必ずこの取り組みは形にしよう、実現させようね」との力強いお言葉もいただいた。人マネの取り組みを実践するにあたって、これほど心強い言葉は無い。強く背中を押していただいた。

◆係長級職員との座談会（令和5年1月18日）@君津市役所

それぞれが感じている君津市や職場での問題点などについて、正直な発言をたくさんしてもらった。同年代の職員が辞めてしまうこと、情報共有の必要性といった意見や、女性職員が管理職になると辞めやすい、女性が働きやすい環境づくりが必要という市役所内の問題点を挙げる発言があった。また、10 年後の君津市について、久留里の水をもっとアピールするべきという意見や、目的地となることを目指すのではなく、別の視点で市をアピールするような方向転換も必要ではないかという意見があった。

◆若手職員との座談会（令和5年1月 18 日）@君津市役所

入庁して3年前後の職員に意見を聞いたところ、人事異動について疑問を持っている、という意見や、他部局との交流がなく、もっと人を知ることができれば仕事をしやすくなると思うという意見、同じ技術職をもっと採用して欲しいという意見があった。理想の君津市については、駅周辺や君津インターチェンジ周辺の活性化、住みやすいことを周知したいとの意見があった。

◆第6回研究会（令和5年1月26日・27日）@早稲田大学早稲田キャンパス

1日目、最初にグループごとにこれまでの振り返りを一人ずつ発表した。変革ストーリーシートの発表を作ることが目標になってしまったという反省や、来年度以降の継続が難しそうといった不安な発言をする人もいる一方で、マニ研を利用してもっと市を良くしようと考えている人もいて、個人差があると感じた。

午後は鬼丸幹事の講演を拝聴し、モチベーション維持の秘訣として、自分の講演活動で一番自分が自分の話を聞いて、自分で自分を励ますこと。落ちそうになったときのために、気分の盛り上げ方を予め決めておくことが大切だそう。

一歩踏み出している自治体の発表では、茨城県東海村、静岡県藤枝市、神奈川県厚木市がマニ研で提案した内容の翌年度以降の取組状況を発表した。藤枝市は市長が積極的に協力してくれる、実施する環境に恵まれているとのことだった。どの自治体も活動を途切れさせず維持していくことが大変だという印象。

2日目、変革ストーリーシートで得票数の多かった3自治体（一関市、港区、塩尻市）が発表を行い、内容についてグループごとに感想を言い合い、質問を行った。さすが約70団体から選ばれた団体の発表である。取り組みの経過やシートの掘り下げ具合、何をとっても私たちが取り組んだ内容の数歩先をいっているように思えた。これには、人マネに参加する過去からの積み上げも大きく影響しているように感じた。私たちも来年度以降、マネ友として後輩をいい方向に導けるよう、また一緒に取り組むことができるよう、モチベーションを保ち続けたい。

大隈講堂での一関市の発表の様子

対話自治体と1年間を振り返り、今後の取り組みについて意見交換を行う時間もあった。おかれる環境は異なれど、規模感が近い自治体と1年間切磋琢磨できたことは、貴重な経験であった。指摘をいただいたり、お褒めの言葉をいただいたり、良い材料を引き出してもらったり、ストーリーシートを磨きあった笛吹市さん、京田辺市さんありがとうございました。

今年度の研究会の締めくくりとして、最後に北川顧問、出馬部会長、各幹事から応援メッセージを頂戴した。「部会に卒業はない」幹事たちのメッセージを聞いた時は、なんにでも取り組んでいけるようなそんな気持ちにさせてもらった。「風はのるものではない、起こすものだ。」「チョウになって羽ばたきを波及させること。」私たちの取り組みはまだ始まったばかりであるが、この気持ちを忘れず、歩みを止めず、ありたい姿「持続可能な地域のため」取り組みを継続させていきたい。

◆若手研究会（令和5年2月3日）@港区

港区人マネ研究生主催の若手研究会に入庁3年目の職員3名と人マネ参加者から浅倉が参加した。港区さんが本研究会を開催するに至ったきっかけとして、本市

の地域研究会を上げていただいたことはありがたい限りである。

研究会には、港区を含み9団体、ファシリテータを務める港区のマネ友、人マネ幹事、マニ研事務局を含む約50人が参加した。

自己紹介・自治体紹介に始まり、そのほか、駅前の広場で街の活性化につながるイベントを検討するものや10年後の自分の理想像を検討するワークショップを行った。参加者を6つに分けたグループによりワークショップを行ったが、グループのメンバーは人マネ参加者や各団体の入庁浅い若手職員が混じっており、新鮮な意見交換をすることができた。

港区は思った通りの団体であり、使用する施設も我々が普段使うようないわゆる公共施設とまさに月とスッポンの差であって、自治体としての違いをまざまざと見せつけられた印象である。「誰もが憧れる、日本をリードするまち」との言葉に象徴されるよう、施設も立派であったし、職員の皆さんも自信にあふれている印象を受けた。

2 見出した成果、得た気づき

(1) 活動の中で気が付いたこと

①「サブ・リーダーシップ」の重要性

全６回の研究会に参加し、他自治体との対話やストーリーシートの発表を通して、先鋭的な組織運営が行われている自治体は、首長の強力なリーダーシップにより職員・組織の改革が牽引されているように見受けられた。

君津市においても、今年度より２期目となる石井宏子市長が、新たな総合計画のもと各種施策を推進するとともに、「日本一チャレンジする市役所」を目標に、令和５年度より新たに人材育成推進室を設置し、職員の仕事に対する情熱や市への愛着心＝エンゲージメントの向上に努めるなど、職員の意識改革を起点とした組織改革を実行しようとしている。

ただ、先述した他の自治体には、リーダーである首長の意向を理解し、そのうえで自分たちの組織が最も理想に近づけるよう、積極的にアクションを起こすサブリーダーたちが必ず存在し、そのサブリーダーは幹部職員だけではなく中堅、若手、あるいは人材マネジメント部会参加者など、どの年代・立場からでも誕生し得る環境が醸成されていると思われる。

君津市においては、このサブリーダーを生む風土が圧倒的に不足している。その要因として、

・何かを決定することに対する恐怖心と、それを扇動する環境
・減らない事務事業に対して、自分の仕事だけを減らそうとする負の連鎖
・失敗に対するフォローアップの拙さ

などが挙げられる。そして、これらに共通するのは、職員の「責任に対する弱さ」である。令和４年３月に大幅な改定を行った「君津市人材育成基本方針」の策定目的においては、「職員一人ひとりが君津の未来を創る貴重な人財であることを自覚し、君津を愛し、君津の発展に全力で取組む職員の育成が重要」としており、また、本市の中川副市長は事務事業に対する姿勢について、「他人事」と対比して「『自分事』化」という表現をよく用いている。まさに、全ての職員が市の貴重な人材であるという自信を持ち、自らの職務が市の発展に寄与すること、市の未来が自分にとって他人事ではないことを自覚し、率先して自らアクションを起こしていくことの肝要さを、人材マネジメント部会における様々な交流をとおして気づかされた。

また、その気づきの中で、職員アンケートや、若手・中堅職員との座談会を実施し、そのことにより何かが解決したわけではないが、職員の本音を聞き、それについて考える機会ができたこと、そのためのアクションプランを変革ストーリーシートに落とし込めたことは、小さいながらも、10年後のありたい姿に向けた重要な成果であり、第一歩だと認識している。

1 人材育成基本方針の目的

本市では「君津市総合計画」において、「ひとが輝き 幸せつなぐ きみつ」を将来都市像に掲げ、行動姿勢を「むすぶ ～多様な“むすび”により君津の未来を創る～」として、「共感でつながる緩いむすび」「受け継がれてきた固いむすび」「時代の変化に対応した新しいむすび」等、多様な“むすび”を更に強めることにより、「ひと」、「まち」、「しごと」を輝かせ、君津の未来を創っていくとしています。

そのためには、職員一人ひとりが君津の未来を創る貴重な人財であることを自覚し、君津を愛し、君津の発展に全力で取組む職員の育成が重要です。

本方針では、この将来像を実現するべく、職員としての誇りを持ち、市民に信頼され、地域とのつながりを深めながら君津の未来を創る職員の育成等について方向性を明らかにします。

「君津市人材育成基本方針」より抜粋

②職員に自信と自覚を与える、適正な評価制度の確立

①で述べたとおり、また、変革ストーリーシートに描いた10年後のあるべき姿を実現するためには、全ての職員が市への愛着と仕事への誇りを持ち、どこで・どんな仕事をしていてもやりがいを見つけられる環境をつくる必要がある。

一方で、庁内の若手・中堅職員を対象にした座談会では、市の人事異動の意図が分からない、管理職には極力なりたくない、などの意見が共通して多く聞こえた。

これらの不満は、自分が組織からどのように評価され、どのような役割を期待されているかが不透明なことが原因であると思われる。

研究会の参加自治体の中には、人事評価が直接的に給与に影響しているものもあり、同様の仕組みを直ちに導入することは難しいが、全ての職員が自己の評価に納得し、その評価が自信の裏付けや、あるいは更なるチャレンジへの糧となることが組織づくりにおいて必須であり、評価制度の改善・向上の必要性に気づきがあった。

第3章　今後の展望

１　10年後の地域のありたい姿

１年間の研究会を通し、最も議論を費やし検討を重ねたことがこのテーマである。人マネ部会に参加しなければ、深く検討することが無かったテーマかもしれない。各種計画の策定においては、響きの良いワードを選び掲げがちだが、それが本当に君津市の目指す姿であったのだろうか。どの市に付け替えても当てはまるものでなかっただろうか。本テーマを３人で考えた当初、まさにどの市にも当てはまるような、当たり障りのないただ聞こえの良いテーマであった。考え抜き絞り出した（と思い込んでいた）ありたい姿を第４回研究において、辛辣にダメだしされ、改めて０ベースで、本市にしかないありたい姿を検討しなおしたことが昨日のことのように思い出される。最終的に私たちが10年後の地域はこうあってほしいと考えたのは、次の２つのイメージである。

（１）　市のレガシーを守り、受け継ぎ、発展させたまち

本市には、千葉県下第２位を誇る広大な市域に広がる豊かな自然環境、平成の名水百選にも選出された良質な水といった「地方性の魅力」がある。一方で、行政・商業施設などが集約され、人口の約７割が住まう整備された市街地がもつ「都市性の魅力」といった異なる一面もある。これらそれぞれが持つ魅力を維持し、共存させ、さらに発展させたまちであってほしい。

○市のレガシーを守り、受け継ぎ、発展させたまち

◆君津市にとってのレガシーとは？

（1）豊かな自然環境が育む地方性の魅力

・千葉県下第2位の広大な面積（318.78K㎡）に広がる田園風景

・平成の名水百選にも選出されている良質な水。令和4年9月には、「名水サミット 全国大会」が君津市で開催された。

（2）整備された市街地が持つ都市性の魅力

・昭和40年代中頃に、世界的鉄鋼関連企業が市内進出したことに伴い、急速に発展し行政・商業施設が集約されている市街地

・東京湾アクアラインにより、東京・横浜まで1時間圏内というアクセスの良さ

⇒地方性と都市性、どちらの魅力もあわせ持つマルチなまち

⇒**各地区の魅力を維持し、共存するため、地域と職員が一体となって活躍**

【変革ストーリーシートより抜粋「シート１」】

（2）「経由地」から「目的地」へ

都心や房総のリゾートにも近く、立地は悪くないにも関わらず、いまいち認知度が低く通過点になってしまう現状がある。また、移住・定住先としても近隣の袖ケ浦市や木更津市と比べて選ばれない。もちろん、条件やタイミングなど偶発的な要因も考えられるし、また観光と定住政策を分けて考える必要もあるが、どちらにしても最終的に選ばれるだけの魅力に欠けていると映ってしまうのではないか。

観光・定住両方の政策において、例えばソフト面では、心をくすぐる様な、君津を訪れたくなるような情報発信、新たな住まいを探す人にとって必要な情報が届くこと、またハード面においては、魅力的な施設や住環境の整備、地域の魅力の掘り起こし、再発見、創出を行うなど効果的な政策を打ち出していく必要がある。

それらの政策が実を結び、結果多くの人にとって「目的地」となりうる、また、市民や職員、君津市に関わる人々が自信をもって「君津においで」といえるようなまちになってほしい。

○「経由地」から「目的地」へ

◆「経由地」としての君津市の現状

東京湾アクアラインや圏央道などにより、都心部や房総半島南部のリゾート地へのアクセスが良好であるため、通過点としての認知度はあるものの、旅行先や移住先としての認知度は低い。

◆「目的地」としての君津市へ

君津市といえばここ、と呼べるような新たなスポットの創出・再発見や、効果的な情報発信により、多くの人にとっての目的地となる。

⇒君津の魅力を創出・発見し、市民や職員が自信をもって「君津においで」と言えるまち

⇒**市民・職員が君津市の「ファン」となり、それが市外や県外に広がっていく**

【変革ストーリーシートより抜粋「シート１」】

2 ありたい姿を実現するためのストーリー

上述したありたい姿を実現するためには、どのような取り組みが必要か。変革ストーリーシートを作成する中で、10年後の地域のありたい姿からバックキャストして、そのために必要な組織・人の状態を検討したのが次のシートである。

<フェーズ1>目標状態

・現状の課題を解決し、真に働きたいと思う環境の整備と意識改革
【人】
・職員間で情報共有しやすい環境の醸成
・どこにいて、どんな仕事をしてもやりがいを見つけられる職員の育成
→自分の仕事が市に貢献しているという実感の獲得
・君津市の職員であることに誇りを持ち、市の魅力を自信を持って語れる職員の育成
・優秀な人材が地域で育つ仕組み

<フェーズ2>目標状態

・職員が地域に溶け込み、地域住民とともに、強みと課題を発見できる。

【組織】
・事務事業の大小にかかわらず、部局間連携ができる組織に
・どこにいても、自分の「働き・貢献」が正しく適切に評価される仕組みの導入
・人事評価制度が改善・向上し、職員が市役所の外に出ても活躍できる組織

<フェーズ3>目標状態

・地域住民と「地域職員」が一体となって、持続可能な地域を形成

【組織】
・市役所と出先機関の関係が解消し、「地域分権」の時代へ

【人】
・与えられた仕事をこなすだけではなく、自ら市のために仕事をつくり、地域を発展させる「地域のプロフェッショナル」の育成・配置

<想定される取組>

・職員間で対話をする場を設ける
・職員が自ら市の魅力を発見し、それを市のPRに活用するフォトコンテストの実施
・職員が市・地域を知るための勉強会
の実施
・地域振興事業に限定した「ダブル・ジョブ」制度の検討

<想定される取組>

・市民目線の組織再編
・人事評価制度の改善
・地域ごとの拠点のフラット化
・各地区での新たな地域拠点の形成
・ダブル・ジョブ制度導入、活用推進

<想定される取組>

・地域拠点の拡充
・地域リーダーと、リーダーに寄り添える職員の輩出・育成

【変革ストーリーシートより抜粋「シート６」】

3 今後に向けた取り組み

ありたい姿を実現するための取り組みについて、変革ストーリーシートを通じて検討してきた。その初期段階〈フェーズ1〉として私たちが取り組もうと考えたのが次の3項目である。

（1） 職員間の対話の場を設ける

組織の現状と課題を探るために実施した職員アンケートの結果において、職員間の関係性の希薄化や職務における連携やコミュニケーション不足を指摘する声が多数聞かれた。そこから生じる職場のギスギスした雰囲気や漂う閉塞感を訴える声も多い。その状況を少しでも改善し、打破すべく、まずは仕事と少し離れて対話を行い業務以外のコミュニケーションを図る場を作りたい。

（2） 職員によるフォトコンテストの実施

ありたい姿に描く「目的地」となる様な理想的な地域とするためには、まず自らがその地域の魅力を知り、理解しなければならない。自信と誇りをもって君津市の魅力を語ることができるよう市の魅力を発見する「フォトコンテスト」を実施する。

（3） 地域振興事業に限定した「ダブル・ジョブ」制度の検討

本市における各地域の魅力を維持し、発展させるため、地域と職員が一体となって活躍できる環境が必要である。職員が地域の現状を把握し、地域住民とともに課題を発見し、解決に導けるような環境を醸成したい。そこで通常の職務のほかに、地域に貢献できる職務に携われるような副業・兼業を可能とする制度を創設する。

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
・組織の壁を超えた職員間の交流の場 ・組織的な協力体制 ・君津市で働くことの動機付け、愛着心の醸成 ・市や地域性の理解、歴史的背景の理解 ・DXの推進 ・例規の整備 ・意見聴取・検討の場としてのワーキンググループ	・全体的な閉塞感を打破し、職員間の交流が円滑になるよう、できるところから取り組みを展開するため。 ・業務の効率化により、新しい制度にチャレンジできる環境を整備するため。 ・一つの研究会での取り組みではなく、組織全体として行う必要があるため。 ・市・地域性の理解・愛着なくして地域を思う業務につながらない。

	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	職員間の対話の場を設ける 市・地域を知るための勉強会の実施 生活者起点に立ち前向きに業務に取り組める意識改革	1年目から実施 以降、継続して実施	人マネ参加者・人事部門 → 職員全体
2	職員によるフォトコンテストの実施	1年目から検討し、2年目までに実施	人材マネジメント部会参加者の提言→人事課・幹部職員→職員
3	地域振興事業に限定した「ダブル・ジョブ」制度の検討	重点取組1と2の後に行い、フェイズ2の移行までに導入	研究生、 ワーキンググループメンバー、 人事課

【変革ストーリーシートより抜粋「シート８」】

4 小さな波を大きな波へ・継続的な取り組みへ

今後の取り組みについて変革ストーリーシートの中で検討を重ねてきたが、予てより研究会の中では、まず動いてみることが重要であると鬼澤幹事長から助言もいただいていた。私たち3人もまず、小さな揺らぎを…小さな羽ばたきを起こすべく、取り組みやすいところであることから、フェーズ1でいう「対話の場」として座談会を開催することとした。

（1） 座談会の開催

対象は我々と同じ係長級の職員と入庁3年程度の若手職員にランダムで声掛けし、設定したテーマについて意見交換を行った。内容については次の通りである。

・ 作成した変革ストーリーシートについて

・　本市が抱える課題・現状について
・　10年後の理想とする市の姿について

（2）　座談会の成果

率直に忌憚のない建設的な意見交換ができたと思う。前出の職員アンケートにもあるように、それぞれ課題と捉える部分に共通項は多く、問題意識も高い。各自大なり小なりモヤモヤを抱えており、通常の職務環境だけではそれを共有したり、改善するような機会に発展させることができない。

情報を共有し、蓄積するだけでもこういった対話の場を設ける意味があると感じた。またこれを発展させ、具体的な課題解決の方策につなげるような取り組みが出来ればとも考える。

（3）　今後の展開

人マネ部会の取組みを実践に移した初めの1歩として「座談会」に手ごたえを感じた。もっと早く開催し、回数を重ねれば、さらに深く変革ストーリーシートを掘り下げることもできたはずである。この取り組みをまずは今できる「核」として位置づけ、手法を工夫しながら継続していくことで、小さな波を周りに波及させていきたい。

地域に愛着を持つための「フォトコンテスト」の実施についても、職員研修での活用などを目途として次年度実行に移すことができるものと考えている。

「ダブル・ジョブ」についても、すでに職員提案の中で形になりつつあること、また今定例会（令和5年第1回定例会）において、ある会派の代表質問の中で私たちがまさに目指そうとした姿が提案されていたことなどから、これらを推進力とし、まずは自分たちで率先して実践することで実現に向けた取組みを後押ししていきたい。

幸い本市においては、次年度も人マネ部会への職員の派遣が決まっている。メンバーの選考はこれからであるが、私たちもマネ友として、自分たちの取り組みを継続しながら、2期生に寄り添い自分事として引き続き組織改革に取り組んでいく所存である。

第4章　参加者所感　～部会に参加しての気づき～

【 総務部総務課　地引　宏行 】

1期生ということもあって、特に気負うこともなく、東京での研修を楽しもう、くらいの調子で参加したのが始まりでした。実際、1年を通して研究会を楽しめたし、特に対話自治体との交流はたいへん思い出深いものになり、今後もつながりを持って行きたいと思っています。ただ、それ以上に色々な思いを体験し、その分だけ気づきがあったな、というのが正直な所感です。

まず、「辛さ」。これは自分の想定が甘かっただけですが、通常業務を処理しながら人づくり・組織づくりという大きな課題に立ち向かうのは、三人がかりとはいえハードな作業でした。ただ、通常業務を飛び越えたことをしないと、何も進まないということに気づかされたので、これは良い経験でした。

次に、「みじめさ」。これは自分だけかもしれませんが、研究会の中で他自治体の参加者の方々と、自分たちが抱える課題を話し合った際、「〇〇をやってみたけど、あまり効果が無い」という意見がそれなりにあったのですが、それを聞くとかなりみじめな気持ちになりました。そもそも自分たちは、とりあえず「〇〇をやってみる」というところからできていないと思ったからです。係長の自分がそう思っていたら、私の係の若い部下たちはもっと感じているかもしれません。0と1の違いを認識して、とりあえずアクションを起こす、それが今後の目標です。

最後に、「市への愛情」。綺麗に締めようというわけではないのですが、人材マネジメント部会をとおして、一番の気づきがこれだと思っています。ただ、「やっぱり君津市が1番だ!」などと思ったわけではなく、論文の内容からも分かるとおり、本市には課題が山積しています。それに辟易することも多々ありますが、それでも解決策を考え、何かしらアクションを起こそうとしている自分を発見し、「不満はあっても、なんだかんだで君津のことを嫌いにはなりきれないんだな」と気づきました。

取り留めもなく書き連ねましたが、総論としてとても良い経験をさせていただきました。今後、2期生、3期生と参加者が増える中で、自分の経験が少しでも次に進むためのヒントのヒントくらいになれば良いなと思います。

【 財政部財政課　浅倉　正幸 】

予算委員会などの対応も終わり、年度が改まって財政課的にスロースタートを切る4月当初、不意に「人マネ部会」参加のオファーをいただきました。議会事務局所属時にマニ研の取り組みに馴染みがあったこと（人マネのことは知りませんでした）やマニ研が行う先進的な取り組みに触れることができると打算的な思惑から、その場で参加を即答しまし

た。その時は、こんなにも研究会や派遣元での活動を通して多くの経験、気づきを得ることができるとは思ってもいませんでした。本当に参加してよかったと思っています。

人マネが大切にするキーワード「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「自分事化する」「前例踏襲・思い込みを捨てる」は、入庁から18年目となり、漫然と業務をこなしていた私にとってまさに青天の霹靂と言えるものでした。令和元年度の房総半島台風以降、特に強く感じる漠然とした閉塞感や停滞感から脱却し、改めて新鮮な気持ちで業務に取り組む、そんなきっかけを与えてもらったような気がします。

1年間の研究会を通して、最も強く感じたことは、行動することの大切さです。関係者インタビュー、市民・職員アンケート、座談会、地域研究会など初めての取り組みを経験し、多くの気づきがあり、行動することの大切さ、面白さを学びました。

部会に卒業はありません。研究会では顧問・幹事からたくさんの金言をいただきました。影響されやすい私はすぐに感化されますが、熱が冷めることの無いよう、今後の取り組みに繋げていきます。「理論なき実践は暴挙・実践なき理論は空虚」ありたい姿を想像し、ファクトを積み上げ、実践を続けていく。私たちが折れず、行動を続けることで、小さな波が大きなうねりとなり組織の変革に繋がっていく、そんな日が早く訪れるよう歩みを続けていこうと思います。

【 市民生活部国保年金課 鈴木 裕子 】

1年間、早稲田大学マニフェスト研究会人材マネジメント部会に参加し、第6回を終えた今でも、私は部会でよく出てきた「腹落ち」という言葉があまり好きではありません。

なぜなら、もやもや期が完治していないからです。「1期生だから」という免罪符のもと、「地域のための人・組織づくり」という壮大なテーマを前にして、変革ストーリーシートを完成させることを目的に取り組んでしまったなという気持ちが強く残ってしまいました。

関係者や他の自治体の職員と対話をすることで、勤続10年以上にもかかわらず、自分の業務にしか目を向けず、それに従事することだけで満足しており、自分の市のことや市役所全体について、理解していないことが露見してしまうことが怖いと思いながら、人マネの活動をしていました。実際、人マネに参加して、他の参加者が的確な意見を述べていることに比べ、自分は考えが浅はかだと感じました。

人マネに参加した成果としての「気付き」がこれでは非常に情けないので、これからにつながる「気付き」としては、今後人マネの活動を続けていくためには何が必要か、やはり、経験を積むことだと思います。もっと、いろんな人と対話（まだ私にとっては「会話」レベルしかできないが）をして、他者を巻き込むことに慣れることが必要です。諦めずに続けると、やり方がわかり、「腹落ち」という言葉に気持ち悪さを感じなくなるかもしれません。

この1年間だけでは、まだ自分自身の成長は感じられません。続けることで成長し、君津市に良い影響を与えられるようになりたいです。

対話自治体の笛吹市、京田辺市のみなさんと（1月27日大隈講堂の舞台にて）

2022年度君津市1期生（鈴木・地引・浅倉）

バランスもとれ活動しやすくとても良いメンバーでした。

活動を通して職場内外の多くの人の協力をいただきました。ありがとうございました！

～ 巻末資料 ～

○市民インタビュー用紙

市民の方へのインタビュー

問1　お住まいはどちらですか？

君津地区・小糸地区・清和地区・小櫃地区・上総地区

問2　ご年齢を教えてください。

10代・20代・30代・40代・50代・60代・70代・80代～

問3　職業を教えてください。

学生・会社員・自営業・公務員・無職（主夫・主婦）・その他（　　）

問4　君津市の良いところ、悪いところは何ですか？
・良いところ

・悪いところ

問5　このままだと、10年後君津市はどうなると思いますか？

問6　10年後の君津市の理想的な姿のイメージはありますか？

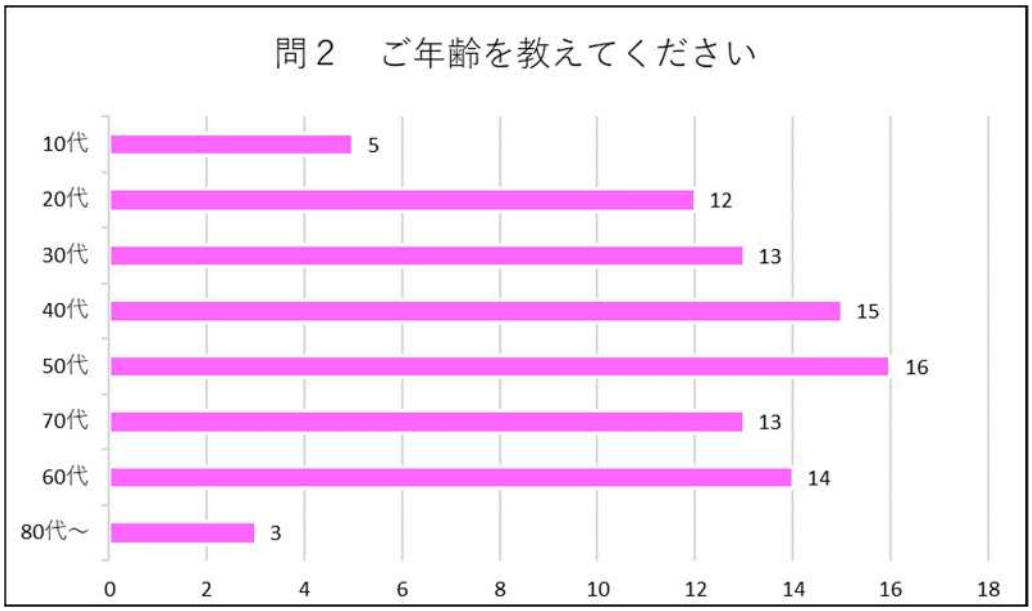
問7　理想的な君津市になるために、何をすればよいと思いますか？

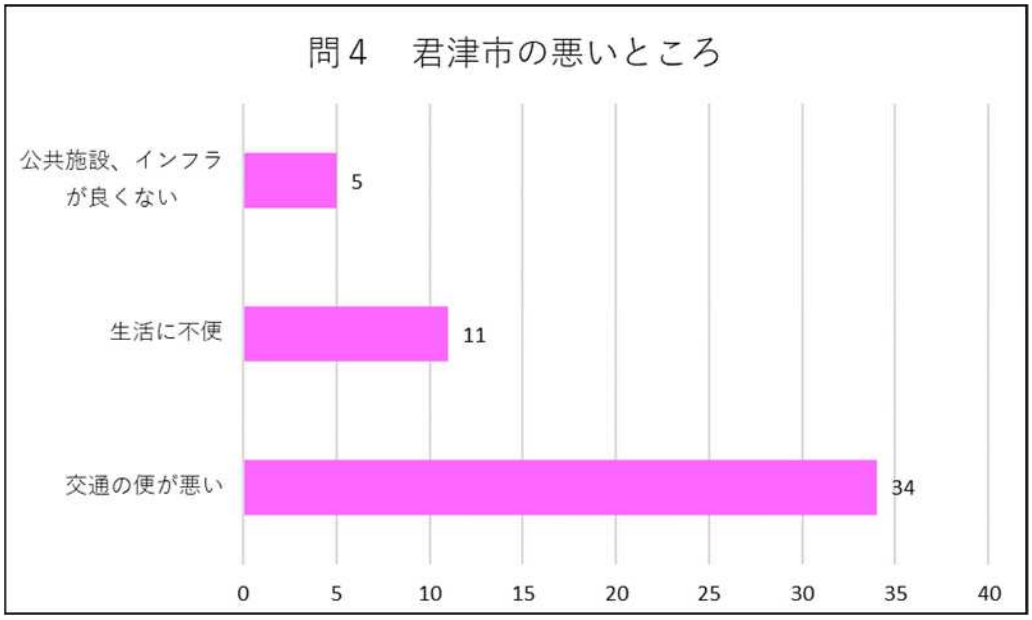
問8　市や、市の職員に求めるものは何ですか？

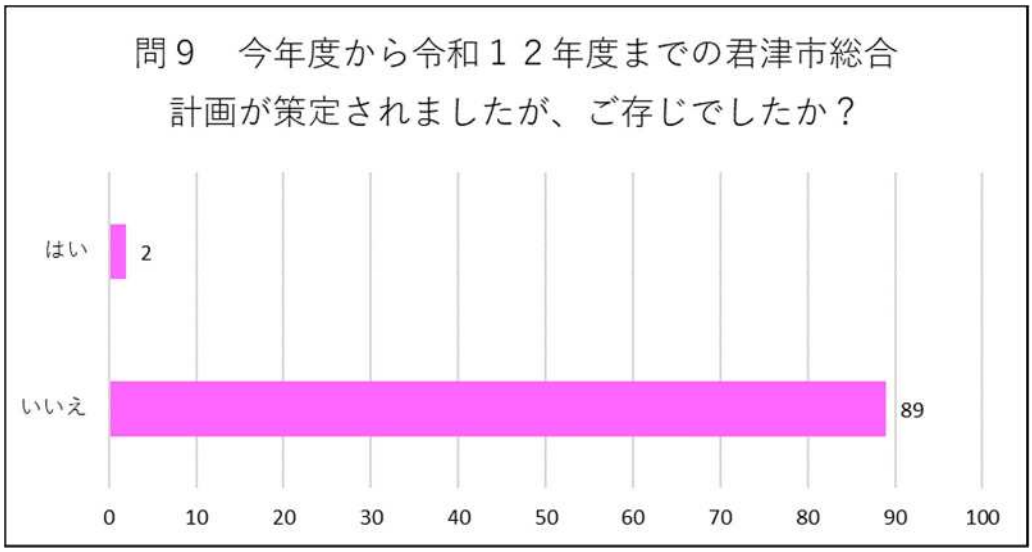
問9　今年度から令和12年度までの君津市総合計画が策定されましたが、ご存じですか？

はい・いいえ

○市民インタビュー集計結果（一部抜粋）







○職員アンケート用紙

職員アンケート

Q1　支障が無ければ、性別を回答してください。

Q2　支障が無ければ、年齢を回答してください。

Q3　あなたは、現状の仕事にどれくらいやりがいを感じていますか？

Q4　自分の仕事は、「君津市のためにやっている or 君津市のためになっている」と思いますか？

Q5　あなたの身近に、自分の理想となる職員はいますか？

Q6　前問で「いる」と答えた方、それはどのような職員ですか？

Q7　前問で回答した職員の、どの部分が理想的だと思いますか？

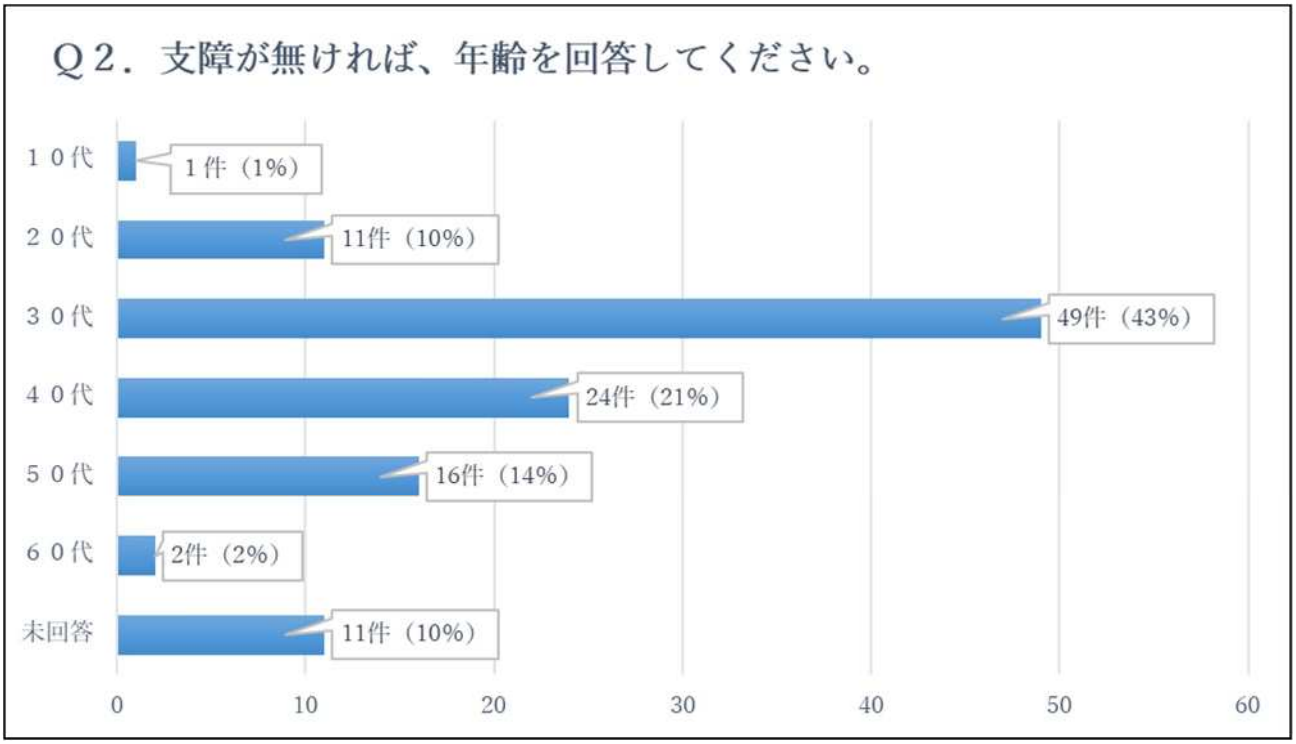
Q8　仕事をする中で感じる、君津市の課題は何だと思いますか（市全体の課題、市役所の組織的な課題など）？

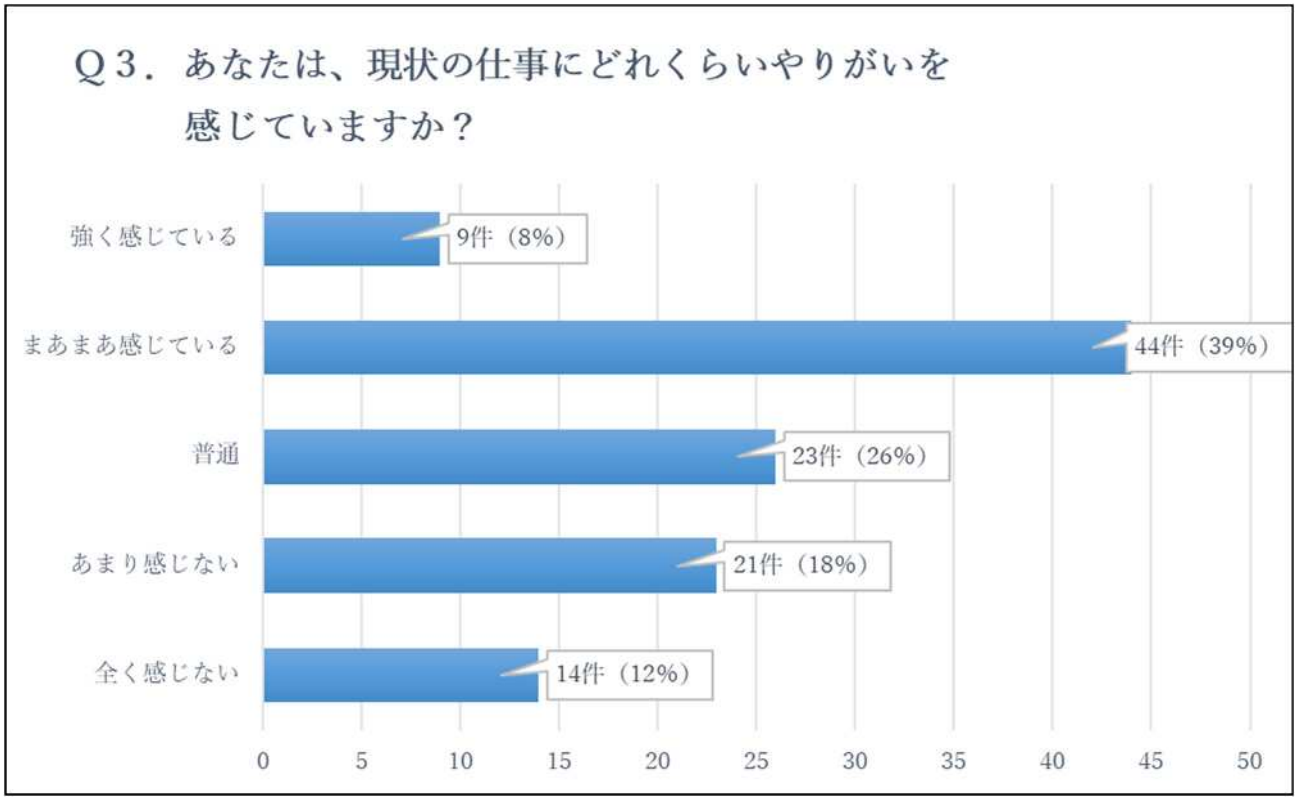
Q9　前問の課題は、いつごろから、どのように発生したと思いますか？

Q10　Q8の課題が解決できない場合、10年後の君津市はどうなっていると思いますか？

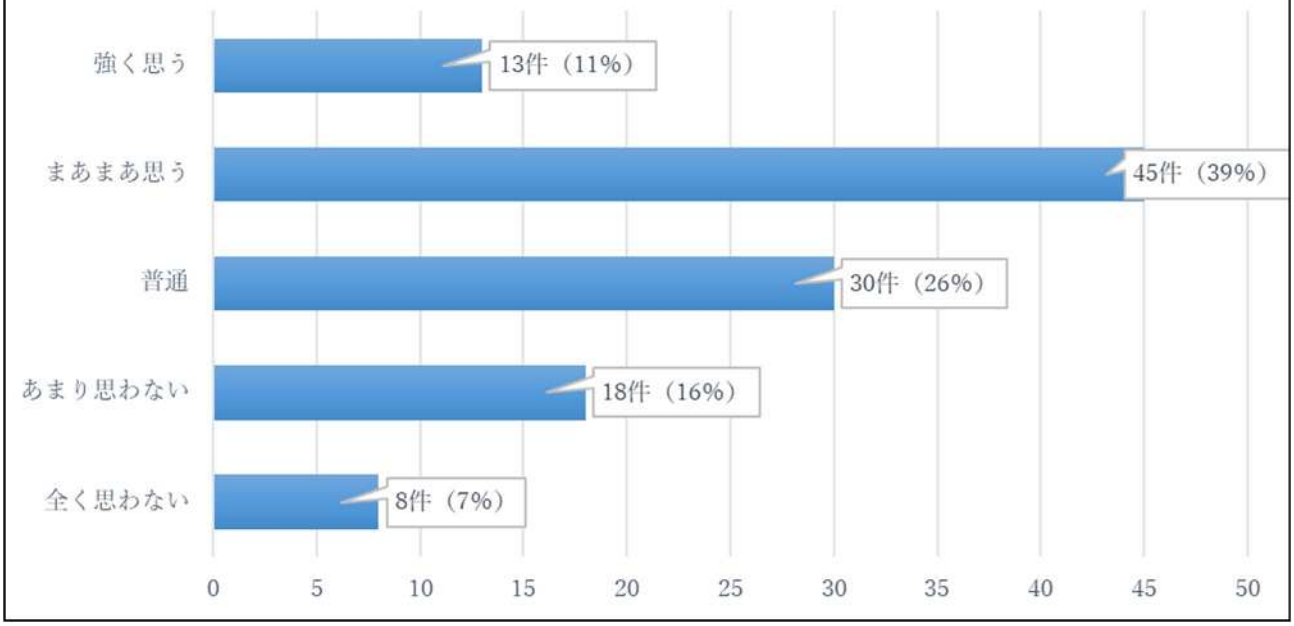
Q11　前問の課題など踏まえ、10年後の君津市（または組織としての君津市役所）は、どのような姿になっているのが理想的だと思いますか？

○職員アンケート集計結果（一部抜粋）

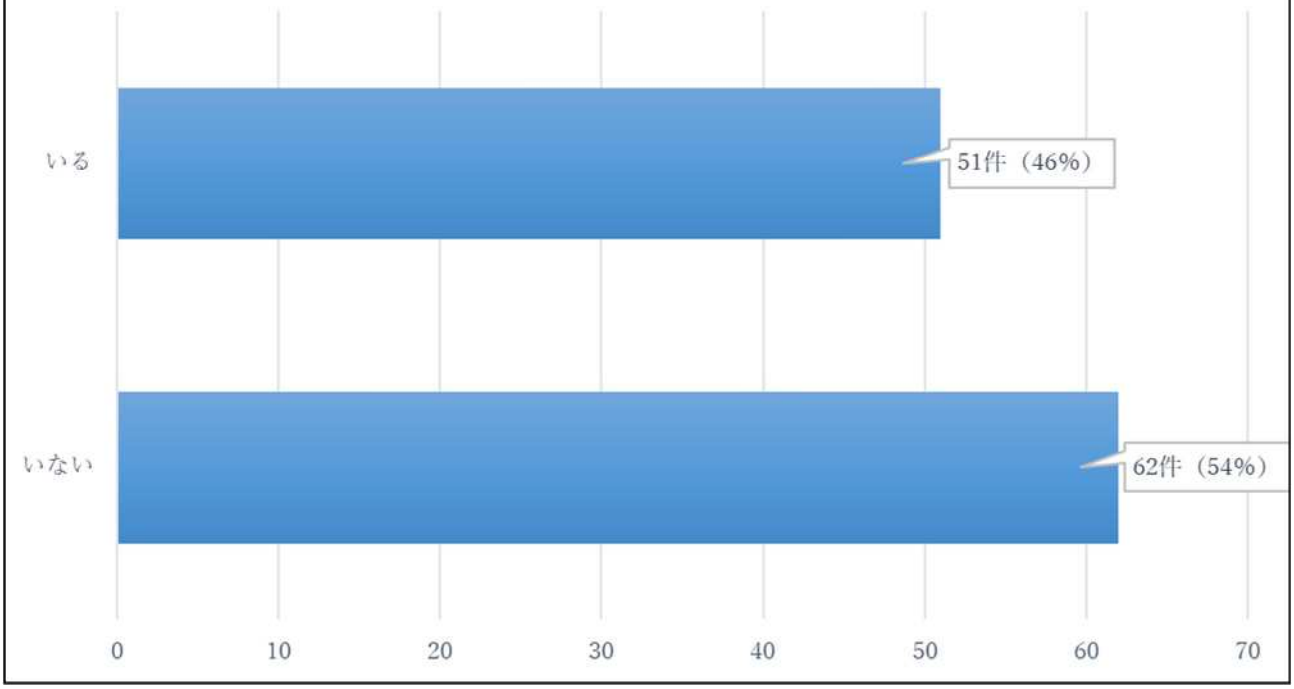




Ｑ４．自分の仕事は、「君津市のためにやっているor君津市のためになっている」と思いますか？



Ｑ５．あなたの身近に、自分の理想となる職員はいますか？



○地域研究会（開催案内）

地域研究会開催のご案内

本年の早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会の取り組みを振り返り、理解を深めるとともに、参加団体間での交流や情報交換により、さらなる気づきを得、今後の活動につなげていくため、皆様とともに地域研究会を開催したく、ご案内申し上げます。

１　日　　時

令和４年１１月７日（月）午後１時３０分から４時３０分まで

２　場　　所

千葉県君津市久保二丁目１３番１号
君津市役所６階　災害対策室

３　主　　催

君津市

４　協　　力

早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会

５　開催内容

・参加団体の自己紹介
・人材マネジメント部会における今年度の取組、研究会での指摘事項や、今後の課題についての発表
・その他、政策や地域課題に関する意見交換

など

６　問合せ先

君津市総務部人事課　担当：安田
電話番号　０４３９－５６－１３８６
メ　ー　ル　shokuin@city.kimitsu.lg.jp

皆様のご参加を、心よりお待ち申し上げます！

○地域研究会（進行要領）

〈 進 行 要 領 〉

1　開会あいさつ

2　主催者あいさつ

3　参加者・参加団体自己紹介

・当日の進行や意見交換をスムーズに行うため自己紹介

・君津市から順に参加者の自己紹介、最後に事務局長と伊藤幹事

・自己紹介は１人１分を目安

4　参加団体取組み報告・意見交換

・各参加団体から変革ストーリーシートを用い、取組み状況の報告を行い、それに対し質疑や感想、意見交換を行う。

・報告内容は、シート作成の経過、作成にあたり取り組んだこと、研究会での指摘、修正事項、今後の取組み内容等

・君津市スタートで全団体から報告。説明は君津市が用意するPCにシートデータを入れておくので、大型のモニターに表示しながら説明。説明時間は１０分、意見交換を１５分位の目安

5　参加団体提案による意見交換

・港区提案の内容について、港区から趣旨等の説明。それについて各団体から報告。

・他団体からほかにも聞きたい内容があれば意見交換を行う。

6　総括

・伊藤幹事、中村事務局長から本日の総括をいただく。

7　閉会あいさつ