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【港区】

★港区　第9期生★

〇教育委員会事務局教育推進部　教育長室　教育総務係　　本城　典子
〇街づくり支援部　開発指導課　都市再生担当　　内藤　結子
〇保健福祉支援部　保健福祉課　地域福祉支援係　　丸山　理海

内容

1　活動の概要 2
(1)令和4年度の研究テーマについて 2
(2)研究会と取組の概要 2
(3)組織の現状把握 3
(4)「10 年後のありたい姿」を考える 3
(5)重点取組の設定 5
2　若手研究会の開催 9
(1)経緯 9
(2)目的 9
(3)概要 9
(4)当日の状況 11
3　次年度に向けた展望 21
(1)取組事項 21
(2)区民との対話と協働のための組織づくりに向けて 21
(3)若手職員を育てる 21
(4)組織の活性化(外部人材のさらなる活用)について 22
4　参加者所感 23
(1)本城　典子(教育委員会事務局教育推進部　教育長室　教育総務係) 23
(2)内藤　結子(街づくり支援部　開発指導課　都市再生担当) 23
(3)丸山　理海(保健福祉支援部　保健福祉課　地域福祉支援係) 23

1　活動の概要

（1）令和４年度の研究テーマについて

「“地域のための人･組織づくり”を考える
　～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～」

（2）研究会と取組の概要

研究会・課題	概　要
第１回研究会 （４月 20 日）	「社会の大きな変化（長期トレンド）、自分の地域で予測される未来を考える」
事前課題	基本計画や人材育成方針等を読み込み、チームで対話 →「ありたい姿」「自治体の現状」について理解を深める
	前年度参加者との対話を通して、前年度の取組を理解し進捗状況を把握する
第２回研究会 （５月 24 日）	「創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か」
事前課題	「10 年後のありたい姿」について、対話を通じて考える
	変革ストーリーシート１（10 年後のありたい姿）～５（組織・人の現状と問題点）の提出
第３回研究会 （７月 21、22 日）	「これまでの人・組織づくりを振り返り（検証）、現状（組織風土）を知る。未来へ何をどう変えるかを考える。」
事前課題	・組織・人づくりにおける現状を踏まえ、重点取組について対話を通じて考える
	変革ストーリーシート（重点取組まで）の提出
第４回研究会 （８月 23 日）	・幹事団との対話からの気づきと学び ・他の自治体の取組からの気づきと学び
事前課題	変革ストーリーシートの見直し→「港区らしさ」の追究
第５回研究会 （10 月 25、26 日）	・幹事団との対話からの気づきと学び ・他の自治体の取組からの気づきと学び
地域研究会 @君津市役所(11 月７日)	マネ友の取組を振り返り、研究するとともに、参加団体間での交流や情報交換により更なる気づきを得る
事前課題	重点取組の再検討
	区長への中間報告
	これまでのマネ友の取組を検証
第６回研究会 （１月 26、27 日）	「これまでの取組を振り返り、ここからの一歩を決意する」 特別講演、ストーリーシート発表・対話
若手研究会（2月3日）	重点取組である若手研究会を実施

（３）組織の現状把握

地域のありたい姿や現状について、まずは港区基本方針（令和３年度から令和８年度）や予算概要等の資料を読み込み、研究生間で対話を行った。

【めざすまちの姿（地域のありたい姿)】

「誰もが住みやすく、地域に愛着と誇りを持てるまち・港区」

・区民一人ひとりが大切にされ、多様性を認め合い、港区への愛着と誇りを持って活発なコミュニティが醸成されているまち

・誰もが住みやすく、夢に向かって挑戦し、いきいきと輝きながら躍動するまち

・あらゆる危機に強く、誰もが安全に安心して暮らすことができ、環境負荷の少ない持続可能なまち

・進歩する先端技術が区民サービスに活用され、便利で快適な区民生活が実現している最先端のまち

【人口、財政状況】

・人口は、年少人口（0～14 歳)・生産年齢人口（15～64 歳)・老年人口（65 歳以上）のいずれも増加する見込みである。また、外国人人口や昼間人口も増加見込みである。

・歳入は増加予想だが、物価上昇、金融市場、感染症拡大等により下振れするリスクがある。

・歳出は、物価高騰に伴う経費の膨張、人口増加に伴う行政需要への対応等、大規模な支出が予定されている。

幅広い世代で人口増加が見込まれ、かつ多様な人種の人々が暮らす港区で、「誰もが住みやすく、地域に愛着と誇りを持てるまち・港区」を目指すためには、「多様性の尊重」や、「最先端の区民サービスへの活用」が鍵となることが分かった。

一方、人口増加に伴う行政需要の増加や複雑化は喫緊の課題であり、限られた財源の中でこれらの需要に対応できないと、行政サービスの質低下につながり、結果として港区に対する信頼度の低下を招くことに繋がると分かった。（＝成り行きの未来）

（４）「10 年後のありたい姿」を考える

① 第４回研究会までの取組

区がどのような未来の姿を描いているか理解した我々は、より深掘りして「10 年後のありたい姿」を考えるため、地域で開発事業を行っている森ビルや、地域での見守り活動等を行っている民生委員・児童委員へインタビューを行った。

インタビューを経て、港区は他のまちでは真似できない豊かな資源がある個性ある自治体であり、区民や事業者も区に期待を寄せていることが改めて分かった。
また、「港区人材育成方針（令和２年改定）」では、「全国自治体をリードし、日本を牽引する気概を持つ人材を育成」することを目標としており、人材育成の観点からも、港区は全国をリードする自治体となることを前提としていることが分かった。

取組の結果として、
・誰もが住みやすく、地域に愛着と誇りを持てるまち
・港区から日本をリードする
というキーワードを「10 年後のありたい姿」として設定した。

② 第４回研究会での気づき、「ありたい姿」の再考

上記キーワードを基に変革ストーリーシートの作成を進めていたが、第４回研究会では、幹事から「ありたい姿の深掘りが足りていない」という意見をいただいた。「日本をリードする」とはどういう状態なのかを明確にしないと、その先の「組織・人づくり」において目指す姿も描けないというご指摘であった。
また、深掘りが足りていない結果として、「ありたい姿」に港区らしさが見受けられないものとなってしまっていることにも気づいた。

そこで、研究会後は、「日本をリード」する状態の定義付けや、港区らしさの追究に向けた取組を行った。
取組のヒントを得るために、高輪エリアで再開発事業を行っているＪＲ東日本へインタビューを行った。ＪＲ東日本は、再開発地域が「100 年先の心豊かなくらしのための実験場」となることを見据えたまちづくりを行っており、人マネのテーマである「10 年後」の更に先を考えていることから、どのような街の未来を描いているのかを伺った。

インタビューを通じて、「港区らしい姿」というのは、豊かな財的資源だけでなく、人的資源も活かした地域づくりを行っている姿であり、港区に関わりのある人が港区に興味を持ち、自らの力でまちを良くしようと行動している姿であることが大切であると感じた。
そして、「10 年後のありたい姿」について、区の計画で目指す姿を活かしつつ、人マネなりに検討した結果、「日本をリードするまち。誰もが憧れるまち。」とし、「日本をリード」する具体的な状態を次のとおり定めることとした。
・豊かな資源（企業、大学、人）が行政サービスに生きていること
・区民・団体・企業が主体的・自発的に区の未来を考え、行動していること
・企業の新しい提案・チャレンジを積極的に行政サービスに取り入れることで、区民の快適な生活が実現されていること

（５）重点取組の設定

① 組織・人づくりのあるべき姿

「10 年後のありたい姿」の実現に向け、まずは区役所における組織・人づくりの現状とあるべき姿について検討した。

区では、先述したとおり「港区人材育成方針」を定めているが、改定にあたり実施した職員アンケートでは、人材育成について様々な意見が挙げられていた。アンケートの回答で目立ったものは、業務量増加や人手不足により自分の業務に手一杯で、人材育成や自己啓発に時間を割くのが難しいということや、職場環境の悪化による病気休暇取得者の増加や職員のやる気低下を危惧していることだった。

このアンケートから考える、組織づくりにおける問題点は、業務量増加や人手不足により、担当外の業務や他部署の事業を学ぶ余裕がない点や、職場でのコミュニケーション不足により、職員が助けを求められない、助けを求められていることに気付けないという点である。また、人づくりにおける問題点は、自分の業務に手一杯で、自分のしていることが区民の生活に繋がっているという実感がない、他人事になっている点や、特に若手職員が自分の業務に関連性が低い事業を学ぶ機会や情報を得難い点である。その結果、職員がいきいきと働けず、病気休暇や退職に繋がり、組織の悪循環を生み出すことになると考えられる。

我々は、組織・人づくりにおける問題点を逆算することで、組織・人づくりにおける「あるべき姿」を次のとおり設定した。

【組織づくり】
- 「ありたい姿」に向けて、積極的に取り組もうとする組織風土が醸成されている
- 組織の枠を課、係に捉われず、庁外の人や組織、デジタル技術（ex ロボット、AI 等）を含めて、課題解決に取り組む体制が作られている

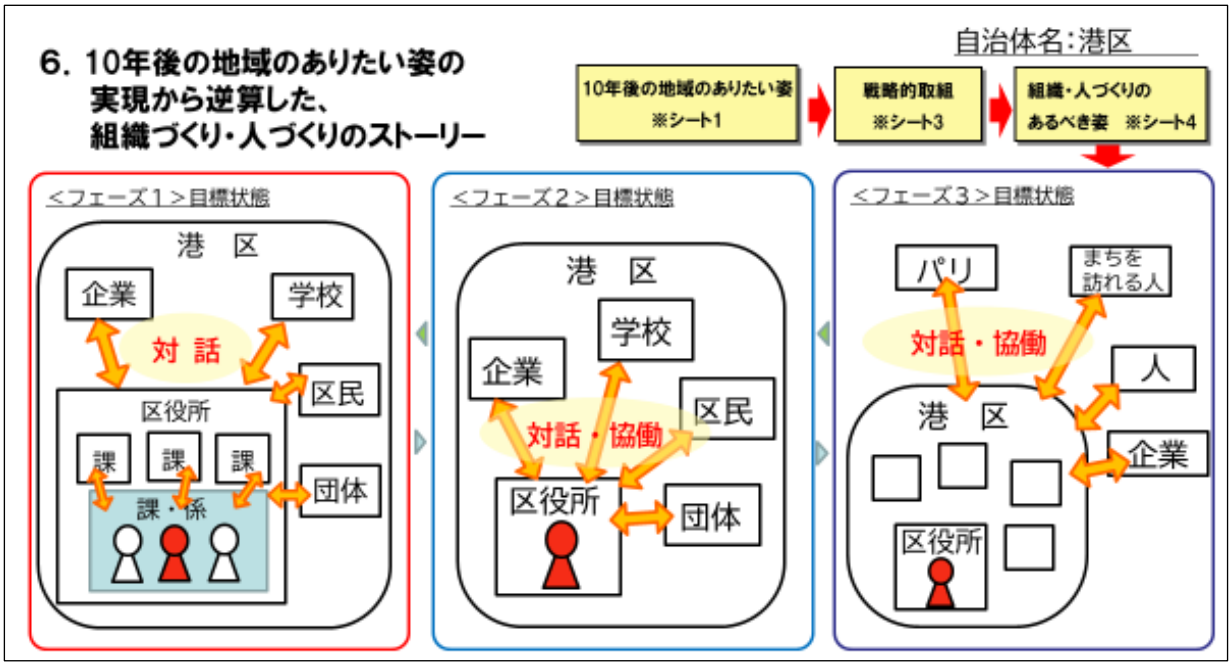
【人づくり】
- 区民の悩み、要望、期待を自分事として捉えることのできる職員が育成されている
- 区の様々なことに興味を持ち、様々な経験や対話をすることで、自分自身の能力・資質を職務において最大限発揮できている

このような組織になるため、今ある課題や問題をどのようにクリアしていくか、３つの具体的取組を考えるとともに、考えるだけでなく、人事課やマネ友と連携しながら実施していくこととした。

② 組織・人づくりのあるべき姿を実現するために

次に、「日本をリードするまち。誰もが憧れるまち。」を港区らしく達成するには、どのように組織・人づくりの取組をステップアップしていくべきかを検討した。そこでたどりついたのが「対話と協働」である。

変革ストーリーシート６では、次の図のとおり各段階の目標状態をイメージ化して捉えてみた。



フェーズ１での目標状態は、港区の中で、区民や企業、学校といった港区の組織と対話すること、そして何より区役所の中の課、係といった単位で対話をする状態である。

フェーズ２ではさらに広げ、そこに「協働」となる。

フェーズ２まではすでに港区で取り組んでいるものも多く、例えば後述の重点取組１にあるが、「区民との対話と協働のための組織づくり」もその一つである。そのため、すでにある取組をより発展的にしていきたいと考えている。

フェーズ３では「パリ」や「まちを訪れる人」さらにいえば「港区のファン」を巻き込む。パリ市は港区との連携市であり、東京 2020 大会の取組でつながりがある。そのパリに、例えば港区の支所を作るといったことができれば、港区は国際的な視野を行政に取り入れることができ、「日本をリードする」自治体に近づくのではないだろうか。

このように対話と協働の輪を広げ、深めていくことを着実にするため、フェーズ１での取組を重点取組としてまとめた。

③ 重点取組１「区民との対話と協働」のための組織づくり

重点取組１は「「区民との対話と協働」のための組織づくり」である。

我々は「区民の悩み、要望、期待を自分事として捉えることのできる職員が育成されている」ことを理想の組織像としたが、そのためには、特に若手職員が、直接区民と対話や連携をする機会を通して、自身の業務が区民の生活に繋がっているという実感を持つことが大切である。

そこで、具体的な取組として、「入区 10 年目程度までの職員が、各地区総合支所(※)を中心とした、区民と触れ合う、協働する、直接意見を聴くことのできる部署に一度は配属される」こととした。

この取組の方向性は人事課とも一致していることを確認したところであるが、現状としてはこのような人事異動体制が完全には取れていないとのことであった。そこで、実現に向けて改めて人事課へ提案をしたとともに、人マネとしてできることについて、対話を進めている。

（※）港区は「総合支所制度」として、港区を５つの地区に分けた総合支所で、区民にとって最も身近な「支所」を中心とした組織運営を行っている。

④ 重点取組２「若手研究会の実施。「対話」を通して気づきを生み出す。」

重点取組２は、若手研究会の開催である。本項目については、「２　若手研究会の開催」で後述する。

⑤ 重点取組３「外部人材のさらなる活用による組織の活性化　マインドの醸成」

重点取組３は「外部人材のさらなる活用による組織の活性化　マインドの醸成」である。

港区が 10 年後に「日本をリードする自治体」の職員となるためには、外部の人材を積極的に活用し、新しい知見を得ることと、外部からの刺激を受けて組織を活性化していくことであると考えた。

具体的には、「民間の方の港区での副業」である。これはすでに実施している取組でもあり、現在は広報部門に２名の民間の方が「広報専門支援員」として勤務している。広報担当職員にインタビューしたところ、リニューアルしたばかりの区のホームページに対して、職員では言えないような鋭い指摘やアドバイスがあったとのことであり、外部人材の有効性を実感している。

広報専門支援員が特別な事例でなく、どこの部署でも活用できるよう、広めていきたい。

【参考】インタビューした方

・森ビル株式会社 都市開発本部
　計画企画部兼環境推進部　部長　太田　慶太　氏
　計画企画部 環境推進部　浅野　裕　氏

・港区民生委員・児童委員
　石黒　富志子　氏
　能城　裕子　氏
　西野　喜久江　氏

・東日本旅客鉄道㈱　マーケティング本部　まちづくり部門　品川ユニット
　マネージャー（事業計画）　天内　義也　氏
　マネージャー（まちづくり計画）　櫻井　昭夫　氏

・青木副区長
・浦田教育長
・大澤企画経営部長
・マネ友の皆さん

2　若手研究会の開催

（1）経緯

研究会及びオンラインでの勉強会において他自治体と対話を重ねる中で、人材育成と組織について抱える課題が共通していることに気が付いた。「メンタルが不調になる職員が多くいる」、「若手職員が離職していく」、「皆が自分の仕事に追われていて、その他のことを考える余裕がない」等、どの自治体も課題は分かっていながらも、その課題をどのように解決していけばいいのか、出口の見つからない閉塞感を抱いていることを感じ、自治体同士が協力し合うことで何かできないかと考えた。

「メンタルが不調になる」、「若手職員が離職していく」ことの原因の１つとして、①業務量が多く余裕が持てないこと、②余裕が持てないことで常にプレッシャーを抱えていること、③希望を持って入庁してきた若手が、単調に続く仕事や膨大な業務量に辟易し、また、先輩職員の姿を見て自分の将来に限界を感じること、④自分の悩みを相談できる人が職場にいない、などが挙げられる。

これらの原因のうち、③及び④を少しでも軽減するため、全国の自治体の若手職員が集まり、対話し、「自分だけではない」ことや「こんな素晴らしい職員がいる」と気付くことを通して、自身が尊敬される職員を目指すきっかけを創出するため、「若手研究会」を開催することとした。

（2）目的

①自治体職員が地域の垣根を超え、互いに顔の見える関係を構築すること
②それぞれが抱える課題を共有し共感し合うこと
③互いを良く知り、意見を出し合い、対話を通じて、日常業務では得がたい気付きを見つけること

（3）概要

①開催日
令和５年２月３日（金）午前 10 時～午後４時 30 分

②開催場所
港区立男女平等参画センター　リーブラホール（みなとパーク芝浦内）

③対象者
ア　令和４年度人材マネジメント部会参加者（63 自治体）
イ　入庁３～１０年目までの職員
※各自治体１～３名程度
※これまで人材マネジメント部会に参加したことがない方に限る。
ウ　これまで人材マネジメント部会に参加し、かつ令和４年度には参加していない自治体の職員

④内容
ア　自己紹介、自治体紹介
イ　ワークショップ

⑤募集方法

人材マネジメント部会事務局を通じて、参加者募集メールを発信

⑥募集期間

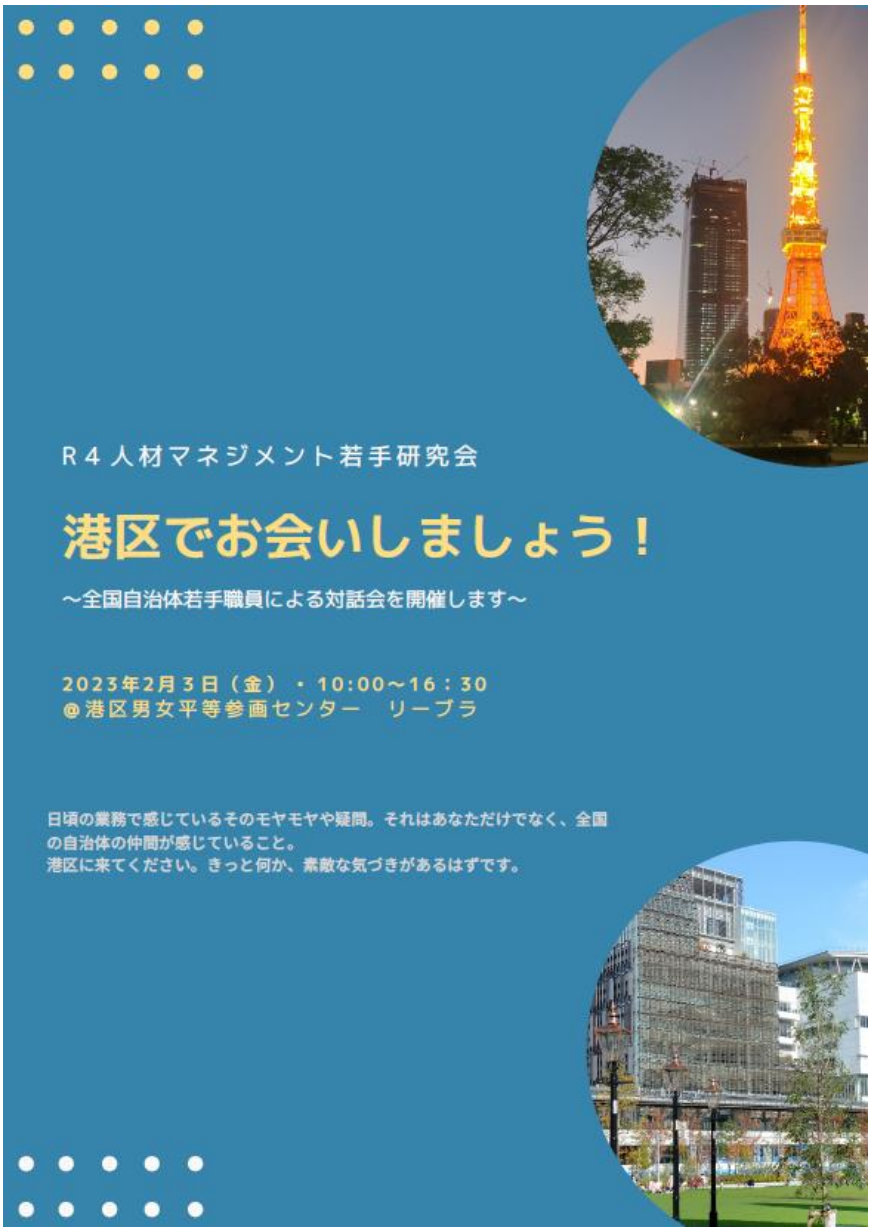
令和４年１２月５日～令和５年１月１３日

⑦旅費等の取り扱い

旅費や宿泊費は、各自治体の予算で対応とした。

⑧港区マネ友との協力

若手研究会を開催するあたり、港区マネ友（１～８期生）にお声がけし、当日のファシリテーターを担ってもらうよう協力を依頼した。その結果、６名がファシリテーターとして参加、４名が出席者として参加することとなった。



周知用に作成したポスター

（４）当日の状況

①参加者

９団体２８人（申込者は３０名）

⇒静岡県静岡市（１）、千葉県君津市（４）、茨城県つくば市（３）、茨城県龍ヶ崎市（５）、岡山県美咲町（１）、千葉県酒々井町（４）、東京都台東区（１）、国土交通省（１）、港区（８）

②スケジュール

時間	カリキュラム
10：00～10：05	港区９期生から若手研究会の目的について説明
10：05～10：10	港区人事課長からの挨拶
10：10～10：12	ファシリテーター紹介
10：12～10：15	人材マネジメント部会幹事・事務局紹介及び挨拶（※）
10：15～11：35	グループワーク①　「自己紹介・自治体紹介」
11：35～11：40	事務連絡
11：40～12：45	お昼休憩　※交流を深めるためグループで行動
12：45～12：50	事務連絡
12：50～14：20	グループワーク②　「なりきりワークショップ」
14：20～14：30	休憩
14：30～15：55	グループワーク③　「１０年後の理想像を考える」
15：55～16：00	人材マネジメント部会幹事からの感想
16：00～16：30	早稲田大学マニフェスト研究所顧問　北川正恭氏の講話
16：30～16：40	事務連絡、アンケート記入（UMU）

※伊藤幹事・堀田幹事、事務局からは青木氏に出席していただいた。

③グループワークについて【自己紹介・自治体紹介】

≪ねらい≫
グループ内での自己及び自治体紹介、インタビューの実践を通し、アイスブレイクを行う。また、参加者が互いに理解を深め、相互の仲間意識を醸成する。

事前課題として、「自己紹介シート」及び「自治体紹介シート」の２種類のシートを作成してもらうよう依頼した。

「自己紹介シート」は、名前・所属部署・入庁年数、担当業務などの基本情報のほか、性格や夢、休日の過ごし方などを記載してもらった。また、グループワーク③「１０年後の理想像を考える」に使用するため、理想の職員（１０年度に自分がどんな職員になっていたいか）を考えてきてもらった。

「自治体紹介シート」は、人口・位置・特産品・観光資源・人の特徴・地形的特徴といった基本情報のほか、自分の自治体を「ポジティブに紹介」してもらった。。自分の自治体の良いところを再発見してもらうための課題とした。

人材マネジメント若手研究会　自己紹介シート

自治体名：（　　）

名前	
所属部署	
入庁年数	○○○○年入庁（○年目）
担当業務	
あなた自身を紹介してください。	
理想の職員（10 年後自分がどんな職員になっていたいか）を考えてください。	

事前課題①：自己紹介シート

人材マネジメント若手研究会　自治体紹介シート

自治体名：（　　）

人口	
位置	
特産品	
観光資源	
人の特徴	
地形的特徴	
あなたの自治体について、ポジティブに紹介してください。	

事前課題②：自治体紹介シート

グループワーク（自己紹介・自治体紹介）の様子

④グループワークについて【なりきりワークショップ】

≪ねらい≫
　グループ内で参加者が互いに意見を出し合って課題解決のための企画を立案する。対話の中で自由に発想し、楽しみながら自治体経営について学ぶ。

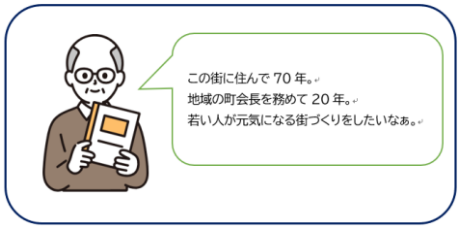
ワーク１　自由に発想してみよう！

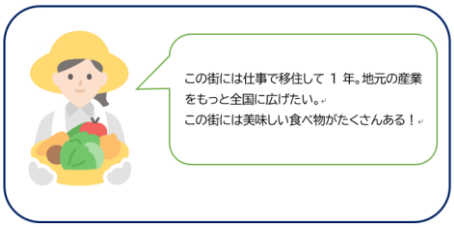
＜この街の広場イメージ＞　＊ここに記載の無いものは、自由にイメージしてください。

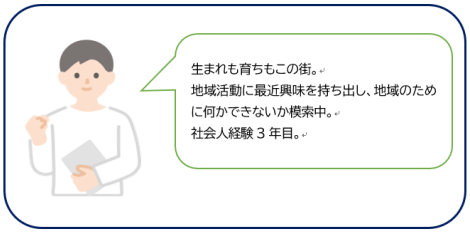
JR の駅前に、新たに広場が整備されました。面積は約 7000 ㎡(芝浦公園と同じ規模)。この場所は、だれもが知っている場所で、完成を心待ちにされていました。
人口規模は約20万人。自然が豊富で空気がきれい、食べ物もお酒もおいしい。人もやさしく住みやすい。一方、車がなければどこにも行けず、就学や就職を機にこの街を離れるなど、人口減少(特に若者)が進んでいます。

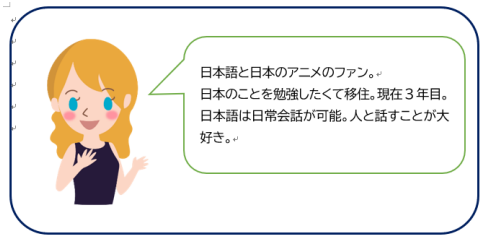
まず、ワーク１として「自由に発想してみよう！」を実施した。
　机上に配布した「街の広場のイメージ」から自由に発想し、どんなイベントを開催したいか、どんなイベントであれば観光客を誘致し住民に街を誇りに思ってもらえるか、付箋に書き出してもらった。また、グループ内で発表し合った。

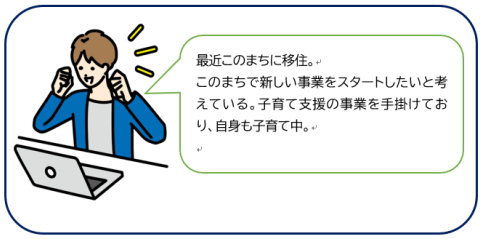
ワーク２　視点を変えて発想してみよう！











次に、ワーク２として、「視点を変えて考えてみよう！」を実施した。

グループごとに５種類のカードを配布し、参加者が各自カードを選び、その人物になりきって（視点を変えて）、再度自由に発想し、付箋に書き出してもらった。また、グループ内で発表し合った。

ワーク３　グループの企画をまとめよう！

【イベント企画書】

イベント名	
目的	街の魅力を探し、観光客を呼び込みたい！ 住民に街の魅力を再認識してもらい、街を活性化させたい！
日時	
場所	駅前芝生広場
内容	
宣伝方法	
特記事項	

駅前芝生広場通称「〇〇」など

複数のアイディアでも、
ひとつのものを具体的に
書いたものでもＯＫ！

どのような宣伝ができるのか、
自由に書いてください。
Ex：広報誌やYouTube、ケーブル
テレビなど

ワーク３として、「グループの企画をまとめよう！」を実施した。「街の課題解決のためにどんなイベントを開催するか」を改めてグループごとに話し合ってもらい、グループの企画案としてまとめてもらった。

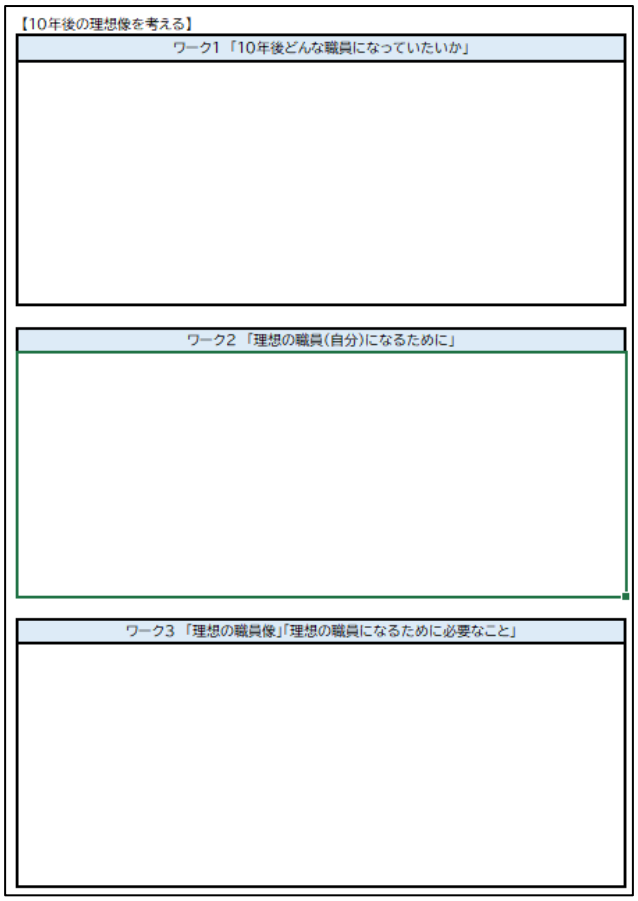
予算要求のための企画立案ではなく、活発な意見交換や対話が目的のため、実現可能・不可能ではない自由な発想で企画立案することを意識するよう伝えた。

グループワーク（なりきりワークショップ）の様子

⑤グループワークについて【持ち寄り事例「１０年後の理想像」】

≪ねらい≫
　参加者同士で理想の職員像について対話することで、これからの自治体職員として明確な目標を持つことができる。また、自分が抱えている悩みについて共有することで、共感や気付きを得ることができる。

　最後のグループワークとして、参加者に事前課題「自己紹介シート」を使用し、１０年後の理想の職員像について対話してもらった。１方向からの「理想の職員像」だけでなく、対市民、対上司や先輩、対後輩、仕事に対する姿勢など、様々な角度からの理想像を出し合った。
　ワーク１として、「１０年後どんな職員になっていたいか」を実施した。事前課題で考えてきたことを付箋に書き出し、なぜそう思ったか、具体的なエピソードなどをもちいてグループで意見交換し合った。
　ワーク２として、「理想の職員（自分）なるために」を実施した。理想の職員（自分）になるためにはどうしたらいいか、何が壁になっているのかを話し合ってもらった。
　ワーク３として、グループで「理想の職員像」「理想の職員になるために必要なこと」をまとめてもらった。対話しながら出てきた意見を付箋に書き出し、模造紙にまとめ、グループごとに発表してもらった。


【10年後の理想像を考える】

ワーク1「10年後どんな職員になっていたいか」

ワーク2「理想の職員(自分)になるために」

ワーク3「理想の職員像」「理想の職員になるために必要なこと」

グループワーク（持ち寄り事例「１０年後の理想像」）の様子

ファシリテーターに、どのようなことをすれば理想の人材を育てることができるのか、組織の在り方や人材の育成方針（考え方）について思考できるように導くことを意識してもらい、実施した。

⑥グループワーク「１０年後の理想像」について早稲田大学マニフェスト研究所顧問・北川 正恭氏からの講評

・「生活者起点」という言葉があった。民主主義社会において、政治や行政から見たときに、住民の皆さん・生活者の皆さんは「主体」であるべき。
・生活者から降りてくることを行政がどう応えるか、それを考えてほしい。
・生活者重視、生活者優先ということと、「生活者起点」は全く正反対の発想だということを理解してほしい。
・すべての行政を生活者起点で判断することができれば、社会はすっかり変わると思うので、素敵な話をしていただいたと感謝している。。
・ぜひ生活者起点をぜひものにしてもらえたら。
・自治体職員は、住民に対する説明責任が求められる。全員から賛成を得られることはない。同じ自治体職員同士の対話の場所は非常に重要であるから、このような活動が継続してほしいと思っている。

⑦人材マネジメント部会幹事からの講評

＜伊藤幹事＞

・デジタルとバイオの革命によって、社会そのものが変革しようという新しい時代を我々は生きていく。

・皆さんが自治体職員でいる間に、大変革が起こる。そういう未来を生きていく職員として自分はどうありたいかを考える職員になってほしい。

＜堀田幹事＞

・理想の職員像を考える機会は、普段はそうないと思う。ぜひこの理想の職員像を時折振り返ってほしい。

・そんな皆さんの支援をしていきたい。

⑧主なアンケート結果（回答：２４/２６名）

【「自己紹介・自治体紹介」に関する気づき、意見、感想】

・いろいろな自治体のことが知れていい機会になった。楽しかった。

・それぞれまとめ方も個性があって、回し読みしたいくらいでした。

・自治体の規模は違えど、それぞれの自治体が抱える課題は似たようなものであったことがわかりました。

・改めて自分を、自己の団体を振り返るいい機会になりました。

・他市町のことを知ることで、逆に自分の自治体への理解が深まりました。また、共通項を見つけることができ、あとのプログラムがやりやすくなりました。

・自己紹介・自治体紹介シートを事前に作ってくるという試みがとても良かったので、せっかくならグループの人数分だけでも印刷してきてグループ内に配れるように案内してもよかったのかもと思います。

・自己紹介からのお昼に一緒に行く流れがいいです。

・自己紹介でアイスブレイクができるような話題は大事だなと感じました。

【「なりきりワークショップ」に関する気づき、意見、感想】

・企画関係の仕事をやったことがなかったので体験できてよかった。

・専門と合致し自由な発想ができ楽しかった。

・グループのアイディアが、皆同じ方向に向いていたのが、偶然にしてもおかしかった。

・意見をまとめるにあたって、意見を選択してまとめていくのか、統合してまとめていくのか非常にためになりました。統合することが良いことではない場合はきちんと説明することを意識したいです。

・区民目線で仕事を進めることが大切と言われることが多いですが、なかなか難しいと思ってました。ただ、このなりきりを通じて、相手に立った考え方を勉強できました。

・業務と関係ないイベントを考えるのは面白く、また意見の多様性に触れられたのが良い経験になりました。

・視点を変えて考えることができ、様々な立場で考えることができました。
・多様な視点から考えることができましたし、みんなで一つにテーマに向かうのは、勉強になりました。
・ほぼ条件不問のなんでもありで考えるテーマだったことを考えると、最後の幹事からのコメントは設定にそぐわない気もしました（今それを言われても…といった感じ）。選択と決断の大事さを理解する場づくりを狙うなら、ある程度それを促す条件設定にしてもよかったのではないでしょうか。
・様々な意見が出て自分では考えつかないものばかりで勉強になりました。
・すごくやりやすかったです！

【「１０年後の理想像を考える」に関する気づき、意見、感想】
・理想の職員像をあまり考えることがなかったので、今回自分がどうなりたいかを考えるいいきっかけとなった。
・場所は違えど悩みは共通なものもあり、また組織体制の違いで異なることもあり、大変勉強になりました。
・皆色んなことを考えて、それでも仕事に真面目に取り組んで素晴らしいと感じました。
・自分がどんな人を理想としているのか、改めて意識する機会になりました。
・個人レベルで対処できることと組織レベルで対処することが明らかになり、今後の業務でも意識していきたい。
・理想の職員像を普段あまり意識せず仕事を進めてましたが、今回をきっかけに日々頭の片隅に入れ、成長していきたいと思いました。
・こういう機会がなければ考えない、大事な事だと考えます。自団体でもこういった機会が設けられたらと思います。
・キャリアや自分を見つめ直すいいきっかけとなりました。
・ちゃんと考えたことが少なかったので、改めて同世代の人の話を聞きながら考えを深めることができました。
・常に学び、実践していく職員を目指します。
・良いテーマでした。各メンバーから心の叫びが漏れ出してきて、みんなで一丸となって解決策を考えるプロセスは貴重でした。これは持ち帰って実践しようと思います。
・普段なかなか考える機会がなく、とても考えさせられました。
・マネ友でない人たちのお話は新鮮でした。

【自治体の枠を超え、他自治体と対話したからこそ気づけたこと・学んだこと】
・共通点があっても、捉え方や解決方法が異なる。
・環境の異なる自治体の方とお話しすることで、新たな視点での気づきがありました。
・自治体の規模に関わらず人材マネジメントに関する問題点は同じである。

・素敵な話をたくさん聞けて、刺激を受けることができ、とても良い時間を過ごせました。
・人事異動のメリット、デメリット。異動のタイミングなど、違いがあって参考になりました。
・他団体との意見交換、情報共有の場は大変貴重で大事な機会だと感じました。職員に対する課題の共通点が多いことを改めて感じました。
・行政共通のことから、同じ課題へのそれぞれのアプローチなど枠を越えるからこその話し合いができました。

【若手研究会全体を通しての意見、感想】
・大変貴重な機会を設けていただきありがとうございました。引き続き力を合わせて役所の人材マネジメントを変えていければと思います。
・素敵な研修でした。自分の区に持ち帰って、若手に伝えたいです。また、企画財政部長も人事課長も同期なので、この研修について伝えます。
・他の市町村を招いての開催、ありがとうございました！大きな市町村でも同じ悩みを感じていることを実感し、少し安心した部分もあります。また、定期的に開催をお願いしたいです。
・とてもよかったです。静岡市や静岡県で似たことができないか持ち帰って相談してみたいと思います。
・事前の課題が結構重いと感じました。グループワークは考える良い機会になりました。ファシリテーターがとても気を遣ってくださり、班が仲良くなりました。楽しかったです。
・庁内にいるだけでは毎日同じ環境でただ仕事をこなすサイクルに陥ってしまうこともあるが他自治体の意識が高い方々と話す機会があることで刺激を受けて明日からも頑張ろうと思えました。

⑨ファシリテーターとして参加した港区マネ友のアンケート結果
・自己紹介や自治体紹介では、ファシリテーターとしての立場を意識しながら進められました。なりきりワークショップはたまたまグループの方たちが最初から同じ方向性の意見だったので、進めやすかったです。10 年後の理想像については、それぞれ経験年数や立場が大きく違ったということもあって、自分も参加者的に話に入ってしまっていたと思います。ファシリテーターになりきるって難しいなと思いました。
・アイスブレイクとして、自己、自治体紹介は良かったです。私の班ではつくば市の方がペーパーを配っている方もいたので、コメントにもありましたが確かにそれは分かりやすかったです。
・なりきりワークショップも各班の個性がうまく分かれてよかったです。研究会の目的とは異なるので良いですが、一人でも発想力が高いメンバーがいることで企画力、プレゼン力にも差が出ていたような気もしました。

・10 年後の理想像について、私の班では一緒に紹介してしまいましたが、なりたい自分を現時点との比較で最初から発表してしまうことでその人の内なる願望も初めから共有できて、打ち解けやすくなるかとも思いました。
・私のグループは、皆さん、積極的に発言をしていただいていたので、とてもやりやすかったです。私自身も質問したり、共感したりして、自己、自治体紹介は楽しくできたと思います。。ただ、なりきりワークショップでは、いろいろ意見はでたものの、まとめる誘導ができなかったと反省です。みなさんの意見が大事だと思いますが、せっかくの意見がほかの人に伝わるよう、少しは誘導が必要なのかと感じました。
・ファシリテーターとして参加することで、全員の発言機会を促したり、雰囲気良く会話しやすい環境づくりの実践になり、普段の業務とはまた違う状況で経験できるのはありがたかったです。
・港区の若手だけでも、やってみてもいいのかと思いました。あと、継続してできたらいいのかなと思いました。午後３時から５時ぐらいの短い時間で、回数を重ねるといった感じで、１回だけだと、その場限りになってしまうかなと思いました。
・港区での若手研究会が定着化されていくと、参加自治体も増えていくと思いますし、例えば過去に参加した港区マネ友が共同で実施するイベントとして運営するのもおもしろいんじゃないかと思いました。今まで、港区のマネ友が集まる機会はおそらく？少なかったと思いますが、縦・横のつながりは業務をする上でも貴重なつながりになると思いますし、港区マネ友が集まる機会とするのも一案かなと、思いつきですが感じました。
・庁内でのワーキンググループがあると、研究会に参加している人達のフォローもできるし、参加者の実践の場にも使えると思うので、あるといいと思います。現役の参加者と話をすることで、マネ友のワーキンググループの目的みたいなものの見つけることができるような気がしました。
・集まる機会が増えていくことに賛成です。「役職」「職種」を超えた繋がりという点が魅力だと思います！

３　次年度に向けた展望

～目指す状態と創りだしたい変化～

港区は、財政的にも恵まれ、区として戦略的に取り組んでいることも非常に多い。しかしながら、10 年後を見据えた時に取り組むべき重点取組３点については、着実に実行していくことが求められる。

「いまも未来も　輝き続ける唯一無二の港区」という区長の所信にもあるよう、少なくとも日本で参考にできる自治体はどこにも無いと考えている。そのため、自分たちで自分たちの地域、自治体を根こそぎ理解し、深く追求し、どこにもない新しいアクションを起こしていく必要がある。

（１）取組事項

・区民との対話と協働のための組織づくり　：重点①
・若手職員を育てる　：重点②
・組織の活性化（外部人材のさらなる活用）：重点③

重点取組の①～③について、10 年後を見据えて、来年度（1 年後）に目指す状態を示す。

（２）区民との対話と協働のための組織づくりに向けて

人マネ活動＆マネ友の庁内 PR

人材マネジメント部会への参加を人事課から打診された際に、「人材マネジメント部会もマネ友も、名前も聞いたことがない」状態だった。これでは「新たに参加しよう」「なんだかおもしろそうだな、やってみようかな」という気持ちを持つことも難しい。

さらには、今後継続的にマネ友が活動（活躍）していくには、モチベーションを継続していくことも重要である。

・現役マネ友が困った時に相談できる先輩マネ友が庁内にいると認識できる
・先輩マネ友は、自分の活動に自信が持てる、モチベーションを維持できる
・全く関りのなかった人も人マネ活動やマネ友に興味を持てる
・新しいアクション、活動、自由で活発な動きにより、組織全体が活性化される

＊Action＊
〇今年度の人材マネジメント活動の結果、全国自治体で３位に選ばれた成果を庁内で周知する。庁内掲示板で広くアピールできる。
〇マネ友自身が、活動を堂々と行う。またその取組の内容なども、係や課内で周知する。

（３）若手職員を育てる

令和５年２月３日に実施した「若手研究会」の成果をもとに、次年度以降、庁内

および庁外に向けた具体的な取組を進めていく。

目的は「若手職員を育てる」ことである。港区の若手だけでなく、全国のつながりのある自治体の若手と共に取り組むことで、港区の人材育成がさらに活性化（刺激）すること、さらには全国の若手にも影響を与えることができるという２つの大きな効果が期待できる。

＊Action＊

〇庁内の実施の方向性：

「港区の若手の人材育成」＋「全国のつながりある自治体の若手と共に人材育成」の実現に向けた取組をマネ友（１～９期）中心に展開していく。そのためには、人事課から人事課長名で取組しやすくなるような文書をお願いする。また 10 期生のフォローや港区での若手研究会の開催についてもここで検討していく。

〇庁外の実施の方向性：

今回の若手研究会のつながりをひとつの枠として、港区の取組の情報共有や他自治体の勉強会の参加などに取り組んでいく。

＜スケジュール＞

R５年３月：マネ友１期～９期に対して、来年度の庁内マネ友チーム「港区人マネ」への参加意向を伺う

R５年４月：人事課から参加マネ友に対して、文書を送付する

R５年４月～：10 期生のフォロー、港区での若手研究会の開催について検討する

R５年度中：「第２回　若手研究会の実施 in 港区」

（４）組織の活性化（外部人材のさらなる活用）について

民間の副業・兼業のビジネス人材を活用した取組については、港区の今後の 10 年を見据えると、非常に重要な取組である。「多様化、複雑化する課題に対して、区だけで解決を図ろうとすることは、傲慢である」という区長からの言葉にもあるように、人材としても活用を検討していく必要がある。

一方、この取組はマネ友だけでは進めていくことは難しい。まずは、今回外部人材活用を行っている広報部門から聞いたヒアリング結果を取りまとめ、庁内への周知を人事課から行ってもらうことが取組の第１歩と考える。

＊Action＊

〇広報部門での外部人材活用の事例をまとめ、人事課から庁内の周知を行う。

４　参加者所感

（１）本城　典子（教育委員会事務局教育推進部　教育長室　教育総務係）

私は東京都の中にある「港区」という「いち自治体の職員」ですが、この研究会を通じて、もっと大きな視点で「日本の自治体の組織、人材育成を考えることで、日本の未来をつくっていく」ということに触れられたと感じています。また、小さい視野に捉われることなく、全国の自治体と関わり、手を携え、これからの港区や日本を支える人材を育成することの有用性や重要性に気付かされました。

組織や人材を育てるということは１０年、２０年単位で考え、体系立てて実行していくことが必要で、今後港区マネ友の１人として、港区の人材育成の一助となれたらと考えています。

また、港区９期生として、内藤係長及び丸山さんとともに、この研究会に参加できたことを嬉しく思います。私にない発想、考えを対話の中でどんどん出してくれるお二人に、沢山のいい刺激をいただきました。お二人のような職員が港区にいることを頼もしく感じ、自分も同じように感じてもらえるように頑張らねばと思いを新たにしたところです。これからも、よろしくお願いいたします！

（２）内藤　結子（街づくり支援部　開発指導課　都市再生担当）

今改めて、「港区らしさ」について考えています。「港区はいいよね」と他自治体からお声がけいただくこともありました。税収の課題や人口減少が今のところ見えない、どこの自治体も参考にできない唯一無二の自治体であると自負しています。しかしながら表面的でない、生活者起点としてこの街を捉えた時に、どんな風景が浮かぶのだろうか、はっきりとその「港区らしさ」を自分自身が捉えきれていません。今まではそのようなことに着目して街を見ていなかったと思います。本部会を通して、自分の中の変化を実感しています。

最後に、港区職員約 2100 人の中で、今年度この３人で取り組めたことに本当に感謝しています。保健福祉分野、教育分野など、今まで自分が携わることがなかった分野について少しですが学ぶことができ、視野を広げることにもなりました。何よりお二人の力（自分にはない気付き、やさしさ、冷静な判断や突破力などなど）にいつも感動していました。本当にありがとうございました。

（３）丸山　理海（保健福祉支援部　保健福祉課　地域福祉支援係）

人材マネジメント部会への参加の話をいただいた時は、組織・人づくりについて考えたこともなかった自分にできるだろうかと不安でしたが、この１年間を通して非常に深い研究を行うことができました。自分の自治体をよく知ること、自治体と関わりのある方の声を聞くことから始まり、未来のありたい姿について様々な方と対話を重ねた経験は、日常業務では得難い貴重な体験であり、今後の役所人生にも大きく影響するであろうと感じています。

研究の中で特に印象に残ったのは、やはり若手研究会の開催です。「少しでも若手職員がいきいきと働けるように」と企画した本研究会は、また開催してほしいとの声も多くいただき、一歩踏み出した結果を出すことができたと感じました。ただ、より重要なのは、一歩踏み出した「その先」です。人マネの活動は目に見える成果を感じにくいことも多くありますが、９期生の本城係長や内藤係長、若手研究会にご協力いただいたマネ友の皆さんと協力すれば、歩みを止めることなく続けられるはずであると強く感じています。

改めて、９期生のお二人、研究にご協力いただいた方々に感謝申し上げます。