

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
令和4年度 共同論文



いかそうみどり 増やそう笑顔 つなごう人の輪



第5期

健康課 伊藤 崇

管財課 昌谷 逸子

コミュニティ文化課 津端 友佳理

目次

- 1 はじめに
 - 2 小金井市の現状と課題
 - 3 人材マネジメント部会とは
 - 4 研究会での取り組み内容
 - 5 令和4年度の取組について
 - 6 今後の取り組み内容
 - 7 部会に参加して
- 【別添】 変革ストーリーシート（令和4年度作成）

1 はじめに

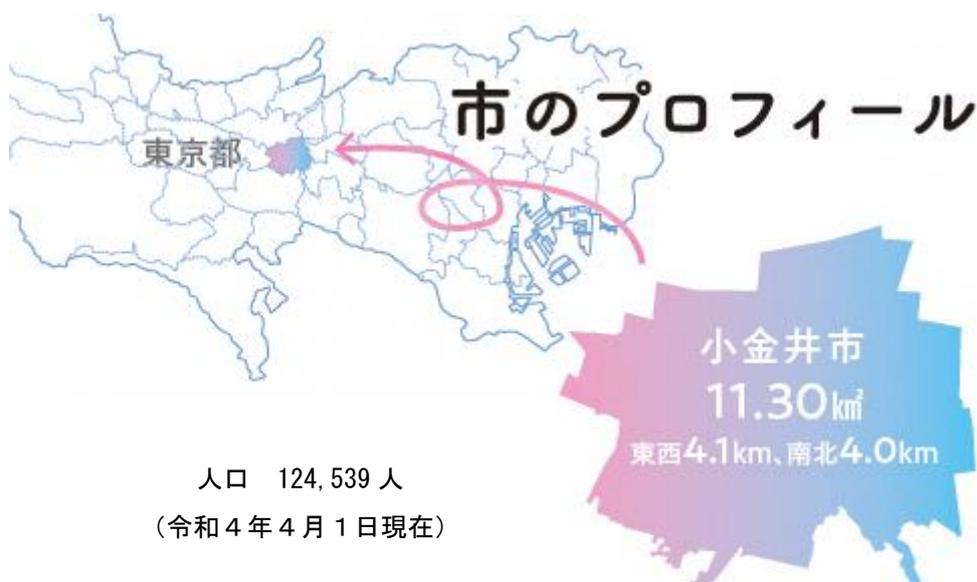
小金井市では人材マネジメント部会への派遣を平成30年度より実施しており、令和4年度に派遣された私たちが5期目となります。

今年度のテーマは「“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～」というものでした。人材マネジメント部会に派遣された当初は“地域のための人・組織づくり”という難しいテーマを本当に実現できるのか不安に思いながら、どのようにすれば“地域のための人・組織づくり”を実現できるか自分達なりに考え、1年間の活動を行いました。合計6回の研究会に参加し、幹事の方や他自治体職員と交流することにより、5期生の3人で“地域のための人・組織づくり”を実現するのではなく、現場で「対話」を行いながら、同じ思いの職員を巻き込み、小さな変革を積み上げていく必要があると思うようになりました。

今年度、私たちを快く部会へ送り出してくださった職場や研究活動に協力していただいた職員に感謝し、1年間の研究成果をここに報告します。

2 小金井市の現状と課題

(1) 小金井市の位置・地勢



東京都小金井市は、東京都のほぼ中央、武蔵野台地の南西部にあり、都心から約25キロメートル西方に位置しています。

市の東は武蔵野市、三鷹市、西は国分寺市、南は調布市、府中市、北は小平市、西東京市に接しており、市の中央部にはJR中央線の武蔵小金井駅と東小金井駅、南東部には西武多摩川線の新小金井駅があり、中央部には小金井街道が南北に、北部には五日市街道が東西に通っています。市内は住宅地が多く、企業などの少ないベッドタウンとなっています。また、緑豊かな公園が多く、市北部には都立小金井公園があり、桜の名所として知られています。また、東京の名湧水に選定されたスポットもある、緑と水に恵まれた環境が整っています。

(2) 小金井市の現状と課題

小金井市は、都心部への交通アクセスの良さから通勤・通学の利便性が高く、閑静な住環境、豊かな自然環境を背景にベッドタウンとして人口を伸ばしてきました。現在もまちづくりが進んでいるため、人口は微増傾向にありますが、第2期小金井市まち・ひと・しごと創生総合戦略では、本市の人口も令和13年をピークに減少すると推計しており、人口減少社会への適応は、本市にとっても今から取り組まなければならない重要な課題となっております。また、令和2年以降のコロナ禍における、市民サービスや働き方の変容等にも適応する必要があり、今後、市民の福祉の増進を図り続けるためには、これらの課題を解決する取組に重点を置いた行財政改革に取り組む必要があります。そのため、本市でもスマート自治体への早急な転換を目指すとともに、市民サービスをこれまでのようにフルセットで行政が行うのではなく、多様な主体により実践する仕組みの構築に取り組む必要があります。

3 人材マネジメント部会とは

私たちが参加した「早稲田大学人材マネジメント部会」は、「研修」の場ではなく、「研究」の場となっています。所属自治体が抱える現実の課題を見極め、どう対応していくかを実践的に研究しています。職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体組織をどのように実現するか（「組織課題」）。生活者起点（住民目線とは違い、生活者の立ち位置から考えること）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（「人材課題」）。この2つが、部会の大きな研究テーマとなっています。

さらに部会では「立ち位置を変える（相手の立場から考える）」「価値前提で考える（ありたい姿から考える）」「一人称で捉え語る（何事も自分事として考える）」「ドミナント・ロジックを転換する（過去や前例に過度に囚われずに考える）」の4つのキーワードを大切にしています。そして、「一歩前に踏み出す（同じ思いを持つ仲間とともに、挑戦しつづけていく）」ことを期待されています。

1年間の研究は、各自治体3人1組でチームを構成し、全国に広がる今年度参加者及び昨年度以前の参加者のネットワークを活用しながら、課題に対して実践と学びを得ることを特徴とし、1年間の研究の集大成として、報告論文を作成します。しかしながら、1年間の研究で終わらせることなく、次年度以降も継続してこの部会に参加することで「地域のために自治体組織をよりよく変えていく」という気持ちをもって、複数年次の連携も視野に入れて研究に当たって欲しい、ということも部会の狙いのひとつとなっています。

小金井市では、平成30年度から毎年3名ずつ派遣しており、私たち5期生で15人の派遣経験者がいます。部会ではこの派遣経験者を「マネ友」と呼び、組織改革の旗振り役として期待されています。

4 研究会での取り組み内容

各回に事前課題があり、メンバー3人で事前課題に取り組みながら、研究会当日に発表するという流れになっています。各回の課題や取り組み内容は下記のとおりです。

令和4年度テーマ：

「“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～」

第1回 研究会

ア 研究会日程

令和4年4月26日（火）

イ 事前課題

「自治体戦略 2040 構想研究会第一次・第二次報告概要（総務省）」及び「Society5.0 資料（内閣府）」を読み込みチームで対話

ウ 研究内容

小金井市の予測される未来とはどのようなものか、「自治体戦略 2040 構想研究会第一次・第二次報告の概要」などから、成り行きの未来について予測しました。

第2回 研究会

ア 研究会日程

令和4年5月24日（火）

イ 事前課題

- (1) 昨年度参加者との対話を通して、昨年度考えた取り組みを理解し進捗状況を把握する（昨年度参加者との対話）
- (2) 自分の自治体の資料を読み込み、チームで対話（今年度参加者のみで対話）

ウ 研究内容

各種計画から自分の自治体がどこを目指しているのか、何に重点的に取り組もうとしているかを考えました。

目指す姿：スマート自治体への転換、多様な主体による市民の福祉の増進
重点取組：自治体DXの推進、市民参加と協働

第3回 研究会

ア 研究会日程

令和4年7月21日（木）・22（金）

イ 事前課題

庁内外のインタビューや対話を通じて変革ストーリーシート（1～5）の作成

ウ 研究内容

- (1) キーパーソンインタビューを実施
対象者：総務部長、行政経営担当課長、企画政策課長
- (2) インタビューを踏まえて変革ストーリーシート（1～5）を作成

第4回 研究会

ア 研究会日程

令和4年8月25日（木）

イ 事前課題

変革ストーリーシート1～5ページのブラッシュアップ、6～11ページ作成

ウ 研究内容

- (1) 幹事2人と「変革ストーリーシート」について対話、フィードバックを受けました。
- (2) 対話自治体同士で「変革ストーリーシート」について話し合いました。

第5回 研究会

ア 研究会日程

令和4年10月20日（水）

イ 事前課題

幹事とのやり取りを受けて「変革ストーリーシート」のブラッシュアップ

ウ 研究内容

キーパーソンインタビューを実施

対象者：管財課長、都市計画課長、職員課長、人事制度等担当課長、自治体DX推進担当主査

第6回 研究会

ア 研究会日程

令和5年1月26日（木）、27日（金）

イ 事前課題

- (1) 変革ストーリー修正、変更
- (2) 首長・派遣元インタビュー
- (3) マネ友の取組み
- (4) 対話自治体へのメッセージ

ウ 研究内容

- (1) 首長・派遣元への「変革ストーリーシート」のプレゼンテーション
- (2) 自分の自治体のマネ友の実践について、その後の活動を検証

5 令和4年度の取り組みについて

まず、自分たちの自治体の各計画等の資料を読み込み、そのうえで小金井市のめざす自治体像はどのようなものなのかを考察しました。そのうえで、下記のインタビューを実施し、目指す自治体像を達成するためには具体的にどのようなアクションが必要となるかを考えました。

(1) 第1回キーパーソンインタビューの実施

時期：令和4年7月上旬

対象：総務部長、企画政策課長、行政経営担当課長

内容：①10年後の小金井市のありたい姿とは

②10年後のありたい姿に向けた戦略的取り組み

③そのための組織・人のあり方

④組織・人の課題は何か

このインタビューを通じ、10年後のありたい姿を以下のとおり設定しました。

誰もが暮らしやすく、自分らしくいきいき暮らせる、選ばれるまち

・スマート自治体へ転換したまち

デジタル技術の導入により生まれた人的資源を、人でなければ行えない創造性の高い業務や相談業務などの人でなければ行えない業務に活用し、市民への支援体制が充実し、新たなサービスの提供、市民生活の利便性や質の向上につながるまち。

・地域共生社会を実現したまち

少子高齢化、人口減少、ライフスタイルの変化等、自治体を取り巻く環境が変化し、市民ニーズも複雑化・多様化する中で、自治体だけでなく、地域住民や、地域の多様な主体とともに地域を創っていくことが求められているため、地域で交流ができるような場や環境を整備し、地域住民や地域の多様な主体と行政が連携・共同することによって、地域共生社会が実現したまち。

・若い世代の転入・定住するまち

地域の持続可能性を高めるためには、生産年齢人口の維持が課題。若い世代を呼び込めるような子育て環境の整備やイベント等を仕掛け、若い世代が転入し、そこに住み続けたいと思ってもらえるような魅力あるまち。

(2) 第2回キーパーソンインタビューの実施

時期：令和4年10月上旬

対象：職員課長、人事制度等担当課長、管財課長、都市計画課長、自治体DX推進担当主査

内容：小金井市における組織と人（人材育成）のあり方、都市計画、DX推進の現状と今後の展望について

このインタビューを通じ、以下の仮説を設定しました。

10年後の「ありたい姿」を実現するためには、地域に出ていける職員、住民視点で考え地域と地域、地域と行政をつなぐ職員が必要なのではないかと？

そのためには、下記のような戦略的取り組みが必要であると考えました。

・自治体DXの推進

定型的な業務において、デジタル技術の導入により職員の業務負担減・効率化を目指し、それにより生まれた人的資源を、他の行政サービスに転換し、更なる市民生活向上につなげることができます。

・市民参加と協働・公民連携・アウトソーシングの推進、公共施設マネジメントの推進、まちづくりの推進

税収や市職員などの経営資源減少が見込まれる中、これまで通りの市民サービス提供が困難になるため、地域住民や多様な主体と協働・連携して地域課題を解決していく必要があります、そのような活動がしやすいまちづくりが望まれます。

・人材育成の推進

今までの経験・知識だけでは対応が困難となるような社会状況の変化が激しい現在においても活躍できる思考や行動力を持った職員が必要。住民視点で物事を考える人材、地域に出ていける人材、チャレンジする人材などを育成していく必要があります。

(3) マネ友へのインタビューの実施

時期：令和4年12月上旬

内容：これまでの活動の中で成果が出ている取り組み、実行したもの続かなかった・うまくいかなかった取り組みを検証しました。

マネ友インタビューでは、どの参加者からも日々の業務に追われてしまい、部会で学んできたことを提案・実行する場に移すことが難しい現状が伺えました。そのため、これまで参加してきたマネ友を集めて何かできるとよいと思っているものの実現していないのが実情なようです。

- ・各々に理想や志はあるものの、具体的なアクションとしては動けていない。
- ・コロナ禍に入ってしまったという状況もあり、みんなで集まることも難しい
- ・勝手に動いていいのか躊躇するが、オフィシャルに動くとなると課題も多い。

といった声があり、それぞれの代で色々と模索はしているが、なかなか実行へと繋がっていかないという課題が見られました。

一方で、SIMの採択や新人職員の研修に講師として参加したり、第3次人材育成方針に一部意見が取り入れられるなどの成果も見られ、まだ大きな動きにはつながっていないものの、個々が意識的に取り組むことで少しずつ活動につながっているものもありました。部会に参加したことで、意識に変化が生まれ、仕事への取り組み方や変わってきていると感じました。

令和3年度参加のマネ友の中でも「他人事から自分事へ」ということでQCストーリーの提案をしており、今年度、所属部署の中で、無料GISの活用による業務効率化を提案・活用し、庁内表彰を受賞した例も見られました。

以上のように、まだ大きな動きにはなっていないとは言いつつも、マネ友たちは日々の業務の中でも各々意識的に動いており、それぞれの意識には大きな変化が生まれていることがわかりました。また、どこかでまとまって具体的なアクションにつなげていけるとよいという思いも共通していることが分かったため、今後マネ友をグループ化して少しずつアクションを起こしていけるとよいと感じました。

6 今後の展開

組織づくり・人づくりは、私たち3人でできるものではありません。

部会で取り組んだように、職員や市民との「対話」を通じて、一緒に変革に取り組んでくれる「仲間」を増やすことが必要です。その仲間と組織づくり・人づくりをすすめるには、変革を恐れない組織風土の醸成が後押しとなり、市が目指すビジョンの共有・共感・浸透がすすむことが変革の道標になると考えます。

しかし、意識の醸成も組織風土の変革も一朝一夕には進みません。すぐに大きな変化につながらなくても、大きな目標にむかって小さな変革を継続して積み上げていく必要があります。

5の(1)キーパーソンへのインタビューの実施で記載した「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」の展開を「バックキャスト方式（「ありたい姿」から逆算して段階的に「すべきこと」について考える方法）」を用いて考えました。

そのうえで、第一段階として市が取り組むべき3つの項目を「今後の展開」としました。

(1) 人材育成の推進

10年後のありたい姿を実現するためには、人材育成が重要です。「人と組織は自らが変える」という意欲・やる気を持った職員を増やすために下記の取組を考えました。

①ビジョンミーティングの開催

理事者・管理職者・職員のビジョンを共有する機会が必要です。

②職員個人のキャリアデザインの支援

部会に派遣された私たちも含め、自分の「キャリア」というと、これまでの人事異動によって形成された、いわゆる「過去」の職場経験と捉えがちです。しかし、職員が目標をもって、またビジョンを持って働くには、職員が未来に向けた「キャリア」を描いていることが必要です。

今後は職員自身が「自分自身の将来のありたい姿」を考え、そこに向けて主体的・自発的に能力開発に励むことができるような育成の体制が必要と考えます。また、組織は、個人のキャリアデザインを尊重した能力開発や職場経験の機会の提供など支援することで、職員個人の「キャリアプラン」を応援する姿勢を見せることも職員の意欲・やる気につながります。

他にも、管理職者の人材マネジメント部会への参加、庁内公募制度、フリーアドレスの導入等の実現も人材育成の推進に寄与すると考えました。

(2) 市民協働を推進する仕組みづくり

部会では、「生活者起点」という言葉で「市民にとって一番よい選択をする」ということを学びました。生活者起点でものごとを考える職員を増やすためには、地域とネットワークを持ち、地域に出ていく職員を増やすのも一手ですが、普段の仕事のなかで、なかなか地域と繋がる機会がない職員も多く、地域とつながる仕組み・きっかけをつくる取組みが必要です。

①市民協働の体制づくり

現在は市民提案型協働事業提案制度を実施して、市民団体との協働を進めています。今後は「企業」や「大学」との協働も進めていく必要があります。また、新福祉会館に「(仮称)市民協働支援センター」が本稼働する予定もあります。センターの開設に合わせて、よりわかりやすい市民協働の推進体制が必要です。

②多様な働き方の検証、検討

地域の声を聞くためには、うわべだけでなく、職員が一步地域の輪に入る経験ができるとよいきっかけになると考えます。副業は壁も厚いですが、職員が地域活動を経験する手段として、地域側は担い手の一つとして、そのような機会をつくるのが可能か検証・検討が必要です。

他にも、NPO派遣研修のような参加・体験型の研修を若手職員のみではなく、他の職員についても参加できるように整備する、地域貢献活動・市民協働の手引きの作成も仕組みづくりの1つです。

(3) 自治体DX推進

部会では、自治体DXは「単なるIT化」ではなく、市民の暮らしそのものを変えるものであることを学びました。DXを推進することによって、業務が見直され、生み出された時間や人、でこれまで進められなかった課題に取り組むことができるようになります。それは「変革」の推進力につながるものと考えます。

①試行部署の選定

行政は2年かけて計画をつくるのがよくあります。時間をかけてより良いもの、失敗しないものをつくるのが求められる場合もありますが、社会情勢の変化に合わせてスピード感をもって変革するならば「まず、やってみる」ことも重要です。チャレンジしやすい土壌があれば、失敗や成果を恐れずに取り組むことができます。

50点でもいいから、試行部署でまず成果を上げ、その成果をもとに2年目、3年目とさらに試行を増やす—そのような試行部署を選定し、成功体験を増やしつつ、全庁にDX推進の気運醸成を図る必要があると考えます。

②庁内公募制度の導入

専門的な知識・人材を今すぐ外部から人材登用することが困難であれば、庁内でもある程度の専門的な知識を持った職員がいるので、その人材を活かすことも必要ではと考えます。

はじめの一步だけでも多くの項目がありますが、この章の冒頭でも述べた通り改革を進めるためには「仲間」が必要です。理事者、管理職者、職員、マネ友と協力し、職員同士の結びつきを深め、「取り組むべき」と考えた「今後の展開」について、少しずつ共感者を増やすことから始めていきたいと考えます。

7 部会派遣を振り返って

伊藤 崇（健康課長）

人材マネジメント部会に参加することによって、普段交流がない他自治体職員と話すことができ、貴重な経験になりました。各自治体の規模、人口、特徴などそれぞれに違いがあるにもかかわらず、共通していた課題は「人材育成」でした。“地域のための人・組織づくり”がいかに難しいことであると感じました。また、幹事団の方たちと対話することで、様々な気づき、新たな視点、物事の考え方などを得るきっかけになり、良い刺激を受けました。今後はこの経験を日々の業務に活かし、少しずつ自己変革に取り組んでいきたいと思いません。

昌谷 逸子（管財課）

日々の業務に忙殺され、仕事をこなすことに精一杯といった日々が続いていましたが、部会に参加したことで、自治体の仕事とは何か？という根本的なところに立ち返ることができ、自治体の役割や組織の在り方、業務への向き合い方を初心に戻って考え直すことのできる良い機会となりました。

住民起点で考えることの重要性、行政経営の視点、対話の大切さ、バックキャストで物事を考える手法等、今後仕事をしていくうえでも必要となってくる多くの大切なことを学ぶことができ、忙しくも非常に得るものの多い1年となりました。

『自分起点で周囲を動かす潮流を作り出すことができる』

『私たちは微力であるが無力ではない』

部会で学んだこれらの言葉を胸に、よりよいまち・組織づくりに取り組んでいけるよう、小さな1歩から踏み出してみたいと思います。

津端 友佳理（コミュニティ文化課）

10年以上働いていると、かつて「おかしい」と思ったことも、「こうしたほうがいい」と思ったことも、「どうせこんなもの」と諦め、自分で何かを変えたいと思うことも、誰かに期待することもなかったように思います。

人材マネジメント部会では、久しぶりにたくさんの「キラキラした言葉」と、目の前の問題を解決する「考え方」を教えていただきました。

部会の壮大なテーマについていけるか不安でしたが、やる気のある人はもちろん、私のような人にもぜひ参加をすすめたいです。

この部会の最後に「一歩踏み出す勇気」という言葉がでました。部会に卒業はない、とのことですので、勇気をもって一歩踏み出したいと思います。