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（2022年度）共同執筆論文

人権・男女共同参画課　大澤　弘

生活援護課　大坪　覚

商業振興課　田代　香

目次

はじめに ..... - 1 -

１　人材マネジメント部会とは ..... - 1 -

２　部会が目指す姿とは ..... - 1 -

３　研究を振り返って ..... - 2 -

第１章　活動概要と経過 ..... - 3 -

第２章　成り行きの未来と人・組織の現状把握 ..... - 10 -

１　成り行きの未来 ..... - 10 -

２　インタビュー ..... - 12 -

３　アンケート調査 ..... - 18 -

第３章　ありたい姿へ向けて ..... - 22 -

第４章　ありたい姿へ向けたアクション ..... - 28 -

１　「人マネ通信」の発行 ..... - 28 -

２　「マネ友小田原会」の発足 ..... - 31 -

３　講演会の開催 ..... - 32 -

４　地域勉強会の開催 ..... - 32 -

第５章　これからの展望と創り出したい変化 ..... - 35 -

提案①　「人材マネジメント部会（管理職部会）への参加」 ..... - 37 -

提案②　「職員プロフィール図鑑の作成」 ..... - 37 -

付記 ..... - 38 -

おまけ～Memory～ ..... - 38 -

はじめに

この論文は、令和４年度（2022 年度）に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、「部会」とする。）に参加した小田原市９期生が、「地域のありたい姿とは何か、そのありたい姿を目指すために人・組織はどのようにあるべきか」について、一年間研究した、成果報告と研究を通じて取り組むべきと考えた施策をまとめたものである。

１　人材マネジメント部会とは

人材マネジメント部会とは、元三重県知事で早稲田大学マニフェスト研究所顧問の北川正恭氏によって「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」として創設されたものであり、2022 年度で 17 期目を迎えた。

国の中央集権から地方分権、地方創生に舵がきられ、各自治体で自分たちの地域を創っていく時代に変化してきた。自治体の現場では人口が減少し、さまざまな問題が山積するなか、地域のために何が出来るのか、真に地域・住民のために機能する自治体を創らなければならないとの考えから部会が生まれた。

２　部会が目指す姿とは

この部会では、これまでの自治体組織の考え方の枠にとらわれない発想で、地方創生時代の職員・組織を創ることを目指している。

特徴的なのは部会が個人の成長を目的とした「研修の場」ではないことである。それぞれの自治体の現状を認識したうえで、抱える課題を見極め、どうやって解決するのか、定まった答えが無い問いに対して参加者が起点となって実践することを

求めた「研究の場」、「自ら考え、見つけ出す場」、そしてさまざまな人との「対話から気づきを得る場」である。

地域が幸せで、ありたいと誰もが望む未来へ向けて発展し続けるために、組織の変革と自治体職員の人材育成を絶えず進めていくことが求められている。この組織の変革と人材育成にあたり、部会が大切にしているキーワードは、「①立ち位置を変える　②価値前提で考える　③一人称で捉え語る　④ドミナントロジックを転換する」の４つである。このキーワードについては、後ほど触れることとする。

３　研究を振り返って

３人１組のチームで参加するという部会のルールの下、誰もが部会についての理解が及ばず、不安ばかりが募る始まりであったことを記憶している。しかし、部会での幹事団や全国の自治体職員との対話、本市職員との対話、市民との対話等を通じて多くの学びや気づきを得ることが出来た一年であった。「どうすれば私たち職員や小田原市役所という組織がより望ましい姿に変わることができるか」、常に悩みもがきながら、考えを巡らせていた。

パナソニックホールディングス株式会社の創設者である松下幸之助氏は「現状維持は後退の始まり」という言葉を残した。世の中が刻々と変化するなか、現状に案ずることは直ぐに後退につながる。「今日より明日、明日より明後日と改善を心がけよう」という意味である。

私たちに必要なのは、今できることを考え、小さくても一歩前に踏み出すことであると思う。その一歩を踏み出す勇気が地域に変革をもたらすと信じてやまない。

第１章　活動概要と経過

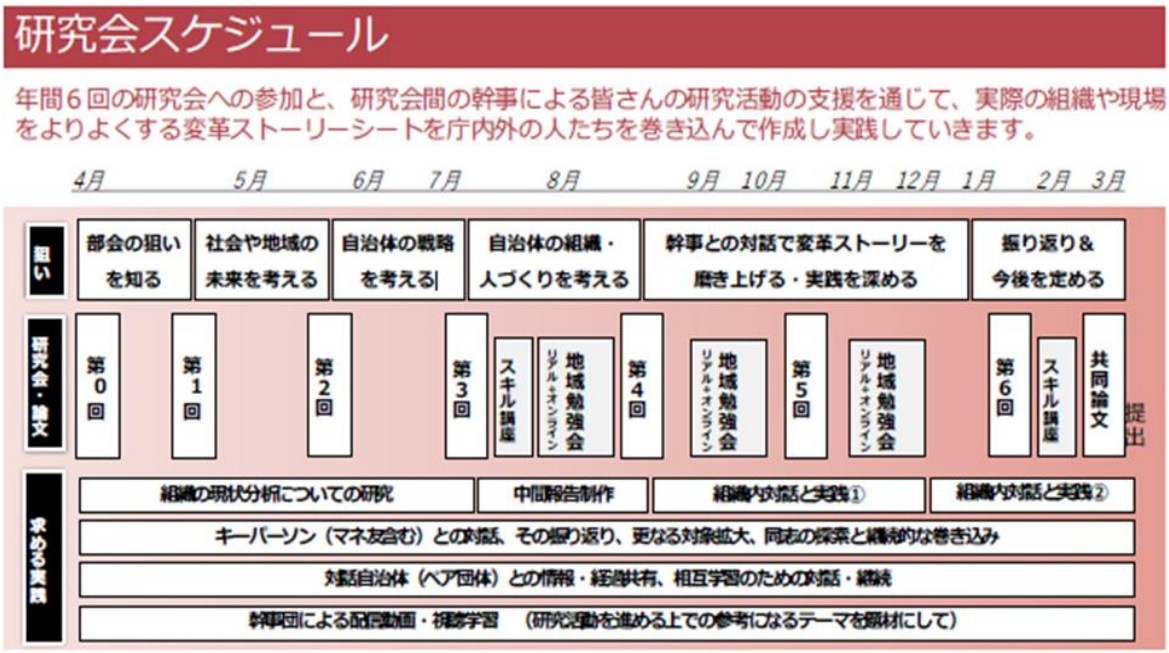
2022 年度人材マネジメント部会テーマ

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～

人・組織はどうあるべきか。しかし、それを考える前に「行政は何のために存在しているのか」を考えるところから始まった。私たちはこの問いに対し、あまり意識して考えることもなく過ごしていたように思う。「行政は地域が幸せであり、未来においても存続できるように守り抜くために存在しているのではないか。」地域＝目的であり、行政は目的を実現するための手段である。だから「地域のため」という目的を考える上で、その地域で暮らす生活者を起点に物事を捉えるべきである。行政だけで考えてしまうことが多い思考の中で、部会へ参加した我々は直ぐに衝撃を受けた。

研究を進める上で部会から示された１年間のスケジュール（案）は次のとおり。



はじめに、私たちは部会から示された「持続可能な地域をつくる人・組織」について考えるところから始めた。そこで、「私たちが思う 10 年後の小田原市のありたい姿とは何か」について各自のイメージを話し合うこととした。10 年後の小田原市について対話をしてみたところ、私たちが幼い頃は地域に活気があり、地域で暮らす人たち同士のつながりが深く、顔が見える関係であったことを懐かしく感じ、またそれこそが、私たちが求めている姿ではないのかとの方向性に至った。今の社会はデジタル化が進み、今後もその傾向は強くなっていくと想定されるが、人と人との接触が減少することが危惧される。そのような状況下において、デジタル化による利便性とかつてのアナログ社会における、今より不便であるが良かった点をハイブリッドした「にぎわいのあるまち」が 10 年後のありたい姿であると考察した。

参考資料（4/20 チームでの対話による概要）

1　10 年後の地域を聞いて感じたこと・思ったこと

・思っているよりも近い将来。
・昔のように**活気がある地域**になったら良いな。
　自分たちが子供の頃は、商店街が活発で、親からお金を預かってお買い物に行ったりしていた。商店街の福引があったり。
・「小田原の豊かな自然」が自慢になるように。
・観光に力を入れるべきなのだろうか。
・デジタル化を推進することも大切だが、**「便利」と「不便」はハイブリッド**であった方が良い。
　不便なところもあることで、**人との繋がり**、**顔が見える関係**を保てる。
・自治体だけでなく、**民間も一体**となって未来をつくる。
・スマートウォッチを市民全員に配布して、健康管理。（何歳から配布？転出する際は回収。）

2　私たちが「今」不便に感じること

・インフラ
　公共交通機関の利用が住んでいるところによっては使いづらい。
　※子供が減少する中、片浦小学校は、廃校にならず「小規模特認校」として人気を集めている。
　※小規模特認校は、学校職員と児童（保護者）が「顔が見える関係」で、自然豊かなところも人気。
　※駅は近くにあるが、子供からみると学校までが遠かったが、ヒルトンが送迎に協力してくれることになったようだ。
　※同じく子供が減少している曽我地区は、交通の便で廃校の危機になる可能性があるのではないか。
・市外に住んでいると小田原に買い物に来ない。海老名や秦野、平塚に行ってしまう。
・外出の自粛をしなければならないときは、ネットスーパーが便利だった。
・橋地区の出張商店街は、地元の高齢者に人気があるらしい。

ここで、地域のための人・組織づくりの研究を進めていく上で大切だと感じた事について触れておきたい。下の図は部会が大切にしているキーワードを示したものである。

①立ち位置を変える

行政中心の考えでなく、相手の立場で地域の生活者を起点に考えていく。

②価値前提で考える

ありたい姿、大切にしたい姿から逆算して今を考えていく。

③一人称で捉え語る

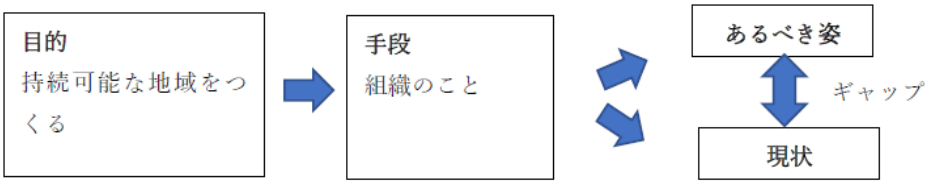
自分事として考える、話す、動いていく。「誰かがやってくれる」ではない。

④ドミナントロジックを転換する

固定概念に囚われない。行政の今の常識は未来の常識ではないかも。

このキーワードを本市のすべての職員に知っていただき、その意味する事について理解し、行動してもらうことを期待する。

また、物事を進めていく上では、まず目的や基準等を定める必要があり、そして常に目的は何かを考えながら進めていくことが大切であると気づいた。例えば、「地域のための人・組織づくりを進める」という課題に対して、自治体では人材が少ない中で仕事量も多く職員に余裕が無いとする。その状況においては、人・組織づくりとして人を増やしていくことを目的として実行しようと考えるかもしれない。しかし、それは組織として人を増やすという手段であり、目的ではない。目的は地域のための人・組織をつくることである。私たちは目的を考えずに手段先行で動いていたり、いつしか手段が目的に置き換わってしまうことが多いことに気づかされた。また、私たちが目指す先に意味が感じられなければ目的は単なる空想のようになってしまう。



先ほど、私たちは10年後のありたい小田原市の姿は「にぎわいのあるまち」と考察したが、そもそも私たちは小田原市の組織として何を目指し、取り組んでいるのかを良く知らないままでいた。そのため、「にぎわいのあるまち」が目指すべき姿であるのかを検証していく必要があった。また、今の人や組織はどのような状態となっているのか、研究を進める上でどのような問題があるのか、現状を知る必要もあった。

そのため、まず小田原市の組織が目指している姿について確認することとした。2030年のロードマップとして、小田原市は「世界が憧れるまち」となることを総合計画で掲げている。その中には「生涯にわたって幸せと安心感を得られるまち」や「子どもが夢や希望をもって成長できるまち」、「四季を通してにぎわいが生まれるまち」などの具体的なイメージと結びつけた姿が描かれている。私たちが考察した「にぎわいのあるまち」も総合計画の中で目指すべき姿に含まれていることを改めて理解したが、ここで疑問が生じた。総合計画は市民の参画、意見なども踏まえた上で策定されたものであるが、職員や地域の人にとってのありたい姿とは、本当に総合計画で掲げている姿であるのだろうか。

そこで私たちはインタビューを通して、様々な人のありたい姿について確認していくとともに、人や組織の現状把握をしていくこととした。それに当たってはバックキャスティングの手法を用いて、ありたい姿から逆算し、その姿を実現するための現在からの道筋を考えていった。5頁下部の図にあるように、あるべき姿と現状の間のギャップは何か、そのギャップをどうやって解消していくかが私たちの研究における実践である。また、あわせて市で策定した計画等を確認しながら財政状況や人口の推移、職員数の状況などを調べていくことも行った。現状から対策を行わなければ、財政悪化や人口減少による地域の衰退など、職員や市の組織にとっても、地域にとっても望まれない未来に行き着いてしまうリスクもある。そのため、どのようなリスクが考えられるのかについても考察することとした。

話が少し逸れるが、研究会へ参加した際に、「自治体は何のために計画を作っている

のか」との話題があった。計画を作ることが目標ではなく、作る過程で、携わる人たちのマインドを上げていくプロセスや、同じ目標、目的意識を持ち、それを語らう機会が大事であるとの内容であった。計画には「何をやるか」という施策、事業が紐づいており、計画を策定する場合にはそればかりに意識が向いてしまうことが多い。しかし、「何をやるか」ではなく、「どのようにやるのか」「どのように浸透させていくのか」「やったことをどのように振り返るのか」、そういったプロセスを改善していくことで計画はより良く変わっていくことができる。人・組織づくりを考える上でも現状を知ることや、「どのようにあるべき姿をみんなで共有していくのか」、そのためのプロセスを重視していくべきだと私たちは気づくことができた。

また、研究会においてこれからの自治体は、決められたことを正しく行う「管理」から、何が正しいことであるかを考えるところから始める「経営」にシフトしていくことが必要であるとの話もあった。自治体の経営品質を高めるには、人と組織の質を上げていくことが大事であり、そのためには話し合いの質を高めていくことが大事である。話し合いは物事を決めるためにあることだが、その意思決定が全員の合意の下に、違う意見を持つ人も納得した上で決定されることが本当の話し合いであるのだろう。だからこそ、その合意形成には対話が不可欠である。対話をすることで、相手に意思が伝わり、相手に変化をもたらすきっかけが生じる。この「対話」という手法が部会の中でいかに重要であるか、私たちは１年間の研究を通して体感できた。

私たちは地域のための人・組織づくりをどのように進めるのか考えた中で、対話が今後の人・組織に変革を与える原動力になると考えた。対話を通して様々な人に私たちの考えを伝え、共有・共感が生まれていくこと、また、組織にゆらぎが起きることを期待し研究に取り組んでいこうと決意し、インタビューやアンケート調査を実施したうえでアクションを起こした。

令和４年（2022 年）４月から始動した本研究における活動経過を時系列で整理すると次のとおりである。

日付	小田原市での活動	研究会
4/14	参加者（３人）顔合わせ	第０会研究会
4/20	チームでの対話①	
4/21	市長報告会　※前年度参加者活動報告と今年度参加者の紹介	
4/26		第１回研究会 @早稲田大学 井深大記念ホール
5/13	チームでの対話②	
5/18		第２回研究会 @WASEDA NEO 教室（日本橋）
5/20	チームでの対話③	
5/26	派遣元(職員課)職員との対話	
6/10	チームでの対話④	
6/16	職員へのインタビュー	
6/27	職員へのインタビュー	
6/30	人マネ通信発行 Vol.1（庁内掲示板）	
	前年度参加者へのインタビュー	
7/7	職員（企画政策課）へのインタビュー	
7/12	チームでの対話⑤	
7/15	職員へのインタビュー	
7/21 ～7/22		第３回研究会@オンライン
8/2	チームでの対話⑥	
8/5	派遣元(職員課)職員との対話	
8/12	市民へのインタビュー	
8/16	市民へのインタビュー	
8/17	職員（財政課）へのインタビュー	
	市民へのインタビュー	
8/19	チームでの対話⑦	
8/24		第４回研究会@オンライン

8/29	職員アンケート調査の実施（9/9〆切）	
9/8	人マネ通信発行 Vol.2（庁内掲示板）	
9/15	チームでの対話⑧	
9/22	チームでの対話⑨	
10/17	先輩職員（管理職）との対話	
10/26	チームでの対話⑩	
10/27		第５回研究会＠オンライン
11/1	チームでの対話⑪	
11/8	チームでの対話⑫	
11/11	チームでの対話⑬	
11/17	派遣元への中間報告（プレゼン）	
12/7	チームでの対話⑭	
12/16	チームでの対話⑮	
12/22	地域勉強会を開催 ＠おだわらイノベーションラボ	
12/28	チームでの対話⑯	
1/10	チームでの対話⑰	
1/11	マネ友※との対話	
1/20	チームでの対話⑱	
1/26 ～1/27		第６回研究会＠早稲田大学 井深大記念ホール・大隈講堂
1/30	チームでの対話⑲	
2/13	チームでの対話⑳	
2/16	チームでの対話㉑	
2/24	チームでの対話㉒	
3/1	チームでの対話㉓	
3/8	チームでの対話㉔	
3/13	チームでの対話㉕（論文提出日）	

※マネ友…人材マネジメント部会に卒業はなく、過去参加者を「マネ友」と呼ぶ。

第２章　成り行きの未来と人・組織の現状把握

１　成り行きの未来

成り行きの未来とは、今後何も対策を施さない場合に訪れる未来を表している。現状分析により想定される可能性のあるシナリオを理解することで、そうならないために必要な戦略を考える際の基礎資料となるものである。

私たちはまず、小田原市の人口、財政、市職員数の観点で現状を分析することにした。人口については、少子化の進行とともに、2000 年頃から総人口が毎年徐々に減少傾向であることは理解していた。総合計画や人口ビジョンなどに記載されている国立社会保障・人口問題研究所の試算値によると、2040 年には 155,368 人という数値が示されており、2020 年時点の人口 188,059 人と比較して 17％減であった。また、その内訳としては、生産年齢人口では 2020 年時点から 27％減、年少人口では 28％減であった一方、老年人口は 6％増となっており、少子高齢化が確実に本市の中で進んでいくことが見てとれる。勿論、その傾向を変えていく必要があることは誰しもが思うだろうが、本当に 2040 年の試算値のように減少したら、どのような影響が起こり得るのかを考えて見るべきだと感じた。

小田原市の人口推計（小田原市第６次総合計画資料を基に作成）

市の財政状況について言えば、財政課職員とのヒアリングでは、扶助費の増加や公共施設老朽化による投資的経費の増加傾向はしばらく続くだろうとの見通しが説明された。財政破綻などに陥らないように、限られた歳入の中で歳出事業を優先順位付けし、必要な歳出予算であっても削減しなければならない場面が出てくることを想定しなければならない。事業のスクラップ＆ビルドを徹底して欲しいとも語っていた。

市職員数については、私たちの予測では 10 年前（平成 23 年）と比べ減少していると考えていた。しかし、実際は一般行政職員の人数などが増加していた。本市職員課へ理由について尋ねたところ、団塊世代職員の退職などがあった中で組織として必要な人員数を確保できるように努めていたとのことであった。また、30 代の中堅職員が他の世代と比べて少ないことから、中途採用者を増やすなどにより対策を講じてきた。しかし、職員数は今後も現状を維持できるのだろうか。人口減少や税収減、扶助費や投資的経費の増加などが続いていけば職員数にも影響が出てくるのではないだろうか。そのような考察を踏まえ、成り行きの未来を深掘りしてみることにした。

小田原市職員数の推移（「小田原市人事行政の運営等の状況について」を基に作成）

小田原市職員数の推移			
	平成23年度 (2011年度)	平成28年度 (2016年度)	令和3年度 (2021年度)
一般行政	862	909	938
教育	155	157	142
消防	205	358	373
特別会計 企業会計	734	735	781

人口減少がもたらす影響としては、生産年齢人口が減ることで税収減となるとともに、既存の公共施設の建替え費用の財源不足が見通されていることから、施設更新が維持できなくなる、施設の統廃合を余儀なくされることが考えられる。また、年少人口も減っていることから、市立小中学校が減少することも起こり得る。災害時の広域避難所として、地域の核の機能を持つ学校が無くなることで、まちづくりの再編が必要となる可能性がある。

また、税収が減り、扶助費等の社会保障費用が増加していけば、限られた財源の中で采配されることとなり、社会インフラに対する予算が減ることも考えられる。過疎地域へのインフラの更新計画等がなかなか進まず、場合によっては市民が補修していくこともあるかもしれない。バス、鉄道など民間交通事業者においては、不採算路線を切らざるを得なく、地域によっては更に過疎化が進行し、鉄道も廃駅となる可能性もあるのではないか。社会インフラへの予算減だけでなく、最低限必要な事業のみに予算が割かれていく。職員の人件費が縮小されれば、職員数を減らさざるを得なく、今まで以上に少ない人員で業務に当たらないといけない状況が生じてしまう。また、公共サービスの多くが切り捨てられ、これまでと同じサービスが供給できず、市民に我慢してもらうこと市民自ら動いていかないと出来ないことが当たり前の社会になる恐れがある。

人口、財政、職員数の観点から考えてみたが、あって欲しくない未来であると強く感じた。上記で記載したような状況に必ずなるとは言えないが、あり得るという想定の下に考えておく必要がある。最悪のシナリオを想定しておくことで、人は回避しようと考える意識が芽生えるのではないだろうか。

成り行きの未来を通して伝えたいことは「危機感の共有」である。いたずらに危機感を煽るのではなく、危機感を共有することで現状を変える意識が高まることを期待したい。

そこで、私たちは現状把握としてインタビューやアンケート調査を実施することとした。

２　インタビュー

公務員は全体の奉仕者であり一部の奉仕者ではない。これは日本国憲法 15 条第２項に記されている。それは言い換えれば、地域住民や地域そのものが満たされている状況を作るべく働くことである。今回のインタビューでは、職員がどのような意図で働いているのか、職務の枠組みは総合計画によって定められているが、計画を理解して動いて

いるのか、さらには、そもそも前章で述べたように、職員や地域の人などにとってのありたい姿とは、本当に総合計画で掲げている姿であるのだろうか、といったことにまで踏み込んで聞き取りを行った。

また、インタビューによる回答が目的ではなく、インタビューを通して、ゆらぎを起こし、対話をすることで人・組織に変化が生まれることを期待した。

インタビューを行う際に、目的と手段に沿ってバックキャスティングで考え、設問設定を行った。それぞれにどのような意図があるのかをここで説明したい。

１　人材マネジメント部会って知っていますか。聞いたことはありますか。

◆質問目的◆

部会は今回９期目として参加している。８期目までのマネ友が人や組織の改善に向けて積み上げてきたことが認知されていないと感じている私たちの考えは正しいのか、すでに気づきをもって行動している人もいるのではないか、いるならば協力して組織改善を進められるのではないか、といった思いから質問を行った。

◆結果◆

今回のインタビュー対象者の中には、聞いたことはないと回答したものはいなかったが、存在だけが一人歩きしており、一般職の主事から、課長職まで質問を広げても、その活動内容を理解している人は一人もいなかった。

２　誰のために仕事をしていますか。行政は何のために存在していると思いますか。

◆質問目的◆

仕事をする理由や公務員を選んだ理由は様々あれど、地域を良くしたいという思いがある、またはあったのではないか。もし、なくなってしまったとしたら、今一度、自分がなぜ公務員として働いているのかを思い出すきっかけになればと考え設定した。ゆらぎや思い出すきっかけがあることで、「他人事」ではなく、「自分事」として地域に

ついて考えられるのではないかと考えた。

◆結果◆

家族や生活のためと回答した人もいたが、概ね市民や地域の発展のために働いているとの回答であった。行政の存在意義は、市民の生活のため、民間では請け負えない公共の福祉を行っていると全員が一致した。

３　行政は様々な計画に基づいて動いていますが、その中で現在の総合計画等について読まれたことはありますか。読んだ場合ワクワクしたか。読んでない場合、それはなぜか。

◆質問目的◆

改めて総合計画を読み返した時に、本来、総合計画は市政の根幹であり、職員間での共通認識が必要であるが、見ていない部分が多くあったことに気づいた。総合計画に対する職員の認識を確認することで、そこに市民や職員の意識の課題が見えてくるのではないかと考えた。

◆結果◆

総合計画を読んだことがない人が少数ではあるが存在した。情報の発信や、周知方法に疑問を抱いており、総合計画に触れる機会が少ないことから、普段の生活で総合計画に触れられるようにすれば認知が進むと考えている。また、総合計画を読んだ人も、全体に目を通した人は限られており、多くの人が自分の業務に関連するところのみを読んでいるとのことであった。

追加質問で総合計画を読んだ人へワクワクしたか確認を行ったが、ほぼワクワクしないとの回答であった。その理由として、国の指針を落とし込んでいるように見えるため、市民目線になっているか心配であるといった回答や、内容が難しく、湧かない実感と、湧き上がる責任感から不安になるといった回答が多くあった。その一方で、「計画が実現出来たら楽しいだろうな」と理想像を思い浮かべながらワクワクしたとの回答もあった。

４　総合計画では、「世界が憧れるまち小田原」を目標として掲げています。小田原市スーパーシティ構想やSDGｓ未来都市計画など地域モデルの実現を目指す、このような組織としての目標がある状況において、あなたが思う10年後の小田原のありたい姿とはどのような姿ですか。

◆質問目的◆

ある種、小田原市が目指すありたい姿が提示されているが、そのうえで、市民や個々の職員がどのような未来を描くのかを確認した。本設問もゆらぎを与え、気づきを得られる設問であり、本当にやりたいことを考えてもらいたかった。また、考えを共有することで、他者からの気づきを得ることができ、共感、賛同があった際には立場に関係なく協力していくことができると考えた。

◆結果◆

回答の大きな枠組みとしては、主に３点であった。

１つ目が、経済的発展。観光地として飽きないまちづくりや、活気ある商店街だけでなく、豊かな自然も生かして経済的に発展したまち。

２つ目が、子育てに関する希望。まち全体で子どもを見守り育てる環境が整えられ、何世代に渡り家族が続いていくまち。

３つ目が、人にやさしいまち。声を上げづらい人も相談しやすく、目立たないところに支援の手が届く社会。誰も排除されない、共生社会が実現されたまち。

５　そのありたい姿に対して私たち（または、この組織）は十分に動けていると思いますか。また、これから動いていくとすれば動きやすい体制だと思いますか。

◆質問目的◆

自分がありたいと考えていることに対しては、モチベーションが上がる。しかし、推進力と抵抗力が必ずあり、そのバランスによって前に進むのか、後ろに下がるのかが決まることから、庁内の組織体制を把握するため聞き取りを行った。

◆結果◆

動けている者、動けていない者と回答にばらつきがあった。ただ、動けているとの回答であっても、個人的または所管としてだけの動きであり、組織の中では動けていないと感じていた。

その理由は、各分野における指針に沿った業務体制や、他課業務の把握をしてないため、横断的な取り組みができず、組織全体の共有が不十分であることが原因である。

６　生産年齢人口の減少、少子化の進行、高齢者が増えることで何もしなければ小田原市もいずれは消滅可能性都市になってしまうようなこともあり得るかもしれません。このような仮定のもとに、今のままだとどのような未来を歩みそうだと思いますか。

◆質問目的◆

一般的な都市が抱える問題を、本市も抱えている。このままでいいのかという危機感を、自ら気づき考えてもらうきっかけとする。

◆結果◆

約半数の人が、良くも悪くもならず、現状維持と回答。現状維持とは、計画が遂行されず、ありたい姿、あるべき姿にはならず、素敵な魅力ある小田原市にはならないとの考え方であり、悲観的な意見が多く感じた。もう半数はより厳しく、商店街のお店が撤退し、シャッター通りになりはじめ、ハード整備が進む地域とそうでない地域とで二極化するという意見であった。

７　現状私たちはどこに立っていて、理想とどれ位離れているかを知ることや理想と現実の間のギャップを埋めることが必要となってきます。そのギャップを埋めるため、私たちはどのような取組をしていくべきだと思いますか。

◆質問目的◆

ただ、漠然と仕事をしていては理想を掲げていても、現状や理想とのギャップは見えない。現状を知り、あるべき姿へ向かうために何が必要であるだろうか教えてもらうため聞き取りを行った。

◆結果◆

多様な回答があったが、以下３点にまとめる。

一つ目は、意見の共有。市民の意見は重要であり、地元団体や自治会などとあるべき姿の共有を行ったり、団体へ所属していない層にはＳＮＳ等で意見聴取を行う。

二つ目は、民間の力を使う。職員が今後減少すればより縮小した業務展開になるため、民間業者と連携し、共存関係を築いていく。

三つ目は、若者の移住促進。高齢者が増えていく中、若者の負担が少なく、若者を応援する地域であれば活気が得られる。

８　「地域＝目的」で「役所組織＝手段」であるなか、ありたい姿に向けた取組を実行していくのは組織や市民も含めた人だと思います。このような考えで小田原市や皆さんが掲げるありたい姿に向けて、どのような組織であったり、人づくりができていれば良いと思いますか（例えばこういうみたいなという例示をしたうえで）

◆質問目的◆

地域を助けるための手段（行政）として、どのような組織であるべきか、また、組織をつくる人であるべきか考えるためのきっかけとして設問した。

◆結果◆

多様な回答があったが、以下３点にまとめる。

一つ目は、寄り添える人材・組織。横のつながりが弱まっており、協力できる仲間が必要。協力できる仲間とは、業務以外の会話や、業務上のことも言いたいことが言える関係。一緒にやっていくという意識のため、置かれている立場に関わらず、同じ方向を向いて肯定的に仕事を行える関係が築けている。

二つ目は、リーダーシップ。理想を実現するためには、舵を取る人材が必要である。そのためには発掘するための研修を行う必要がある。

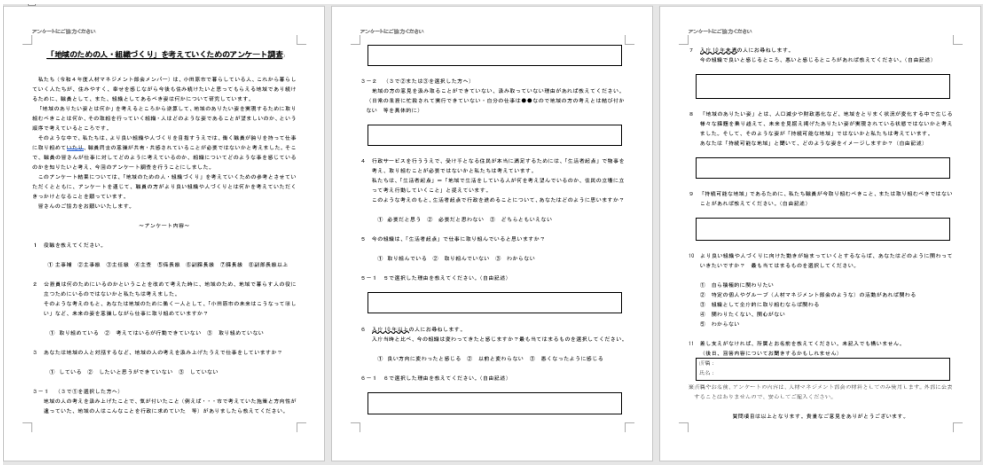
三つ目は、指針の明確化。組織としての在り方や指針を明確にし、全体で再度熟考することが必要であるが、社会情勢に合わせて仕組みや方法を変えていくことも必要。

３　アンケート調査

期　間：令和４年（2022 年）８月 29 日（月）～９月９日（金）

対象者：市職員約 1,200 名

目　的：より良い組織や人づくりを目指すうえでは、働く職員が誇りを持って仕事に取り組むことや、職員同士の意識が共有・共感されていることが必要ではないかと考え、本市職員を対象に、「仕事に対してどのように考えているのか」「組織についてどのような事を感じているのか」を確認するため、アンケート調査を行うこととした。



アンケート集計結果

１　役職を教えてください。

職位	職員数（名）	回答者数（名）	職位ごとの回答率
主事補	47	7	14.89%
主事級	214	18	8.41%
主任級	202	32	15.84%
主査	276	56	20.29%
係長級	155	32	20.65%
副課長級	136	20	14.71%
課長級	80	12	15.00%
副部長級以上	49	11	22.45%
合計	1,159	188	16.22%

◆感想◆
　アンケート回収率は約 1.5 割となり、部会の認知度及び職員の「まちづくり」に対する関心の低さを感じた一方で、研究会で幹事団から「回収率を上げるために、自分たちの足を動かしたのか！！」と、指摘を受けた。
　確かに、発信すれば回答があるものと思い、周知や声掛けが不十分であったことは反省点である。

２　公務員は何のためにいるのかということを改めて考えた時に、地域のため、地域で暮らす人の役に立つためにいるのではないかと私たちは考えました。

そのような考えのもと、あなたは地域のために働く一人として、「小田原市の未来はこうなってほしい」など、未来の姿を意識しながら仕事に取り組めていますか？

①　取り組めている　②　考えてはいるが行動できていない　③　取り組めていない

職位（回答者数）	①	②	③	無効/無回答
主事補（７）	14.3%	57.1%	28.6%	0.0%
主事級（18）	16.7%	66.7%	16.7%	0.0%
主任級（32）	40.6%	37.5%	21.9%	0.0%
主査（56）	37.5%	35.7%	25.0%	1.8%
係長級（32）	40.6%	37.5%	21.9%	0.0%
副課長級（20）	45.0%	40.0%	15.0%	0.0%
課長級（12）	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%
副部長級以上（11）	72.7%	27.3%	0.0%	0.0%

◆考察◆
「考えているが行動できていない」「取り組めていない」と回答した人数は職位が下がると増える傾向にある。
反対に「取り組めている」と回答した人数は、職位が上がるにつれて増加傾向にあることから、考えを施策に反映させやすいと思われる。一方で、若手職員は未来を見据えて業務に取り掛かりたくても、行動しづらい状況にあることが分かった。

３　あなたは地域の人と対話するなど、地域の人の考えを汲み上げたうえで仕事をしていますか？

①　している　②　したいと思うができていない　③　していない

職位（回答者数）	①	②	③	無効/無回答
主事補（７）	42.9%	42.9%	14.3%	0.0%
主事級（18）	27.8%	55.6%	16.7%	0.0%
主任級（32）	37.5%	37.5%	25.0%	0.0%
主査（56）	33.9%	32.1%	32.1%	1.8%
係長級（32）	53.1%	40.6%	6.3%	0.0%
副課長級（19）	63.2%	15.8%	21.1%	0.0%
課長級（12）	41.7%	33.3%	25.0%	0.0%
副部長級以上（11）	81.8%	18.2%	0.0%	0.0%

◆考察◆
多くの回答者が「地域の人の考えを汲み上げたうえで仕事をしている」と回答したが、設問２同様、職位が下がるほど「したいと思うができていない」と回答している。上司と部下の間の風通しの方法を見直す必要があると思われる。

４　行政サービスを行ううえで、受け手となる住民が本当に満足するためには、「生活者起点」で物事を考え、取り組むことが必要ではないかと私たちは考えています。
私たちは、「生活者起点」＝「地域で生活をしている人が何を考え望んでいるのか、住民の立場に立って考え行動していくこと」と捉えています。
このような考えのもと、生活者起点で行政を進めることについて、あなたはどのように思いますか？

①　必要だと思う　②　必要だと思わない　③　どちらともいえない

職位（回答者数）	①	②	③	無効/無回答
主事補（７）	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
主事級（18）	83.3%	0.0%	16.7%	0.0%
主任級（32）	78.1%	0.0%	21.9%	0.0%
主査（56）	53.6%	7.1%	37.5%	1.8%
係長級（32）	81.3%	0.0%	18.8%	0.0%
副課長級（20）	80.0%	0.0%	20.0%	0.0%
課長級（12）	58.3%	0.0%	41.7%	0.0%
副部長級以上（11）	81.8%	0.0%	18.2%	0.0%

◆考察◆
全体の70%以上が「必要だと思う」と回答した一方、主査級の回答者のうち、７％が「必要だと思わない」と回答した。
「生活者起点で行政を進めることが必要だとは思わない」と考えている職員が一定数いることが分かったので、それぞれの考えを共有する必要があると思った。

５　今の組織は、「生活者起点」で仕事に取り組んでいると思いますか？

①　取り組んでいる　②　取り組んでいない　③　わからない

職位（回答者数）	①	②	③	無効/無回答
主事補（７）	28.6%	14.3%	57.1%	0.0%
主事級（18）	27.8%	22.2%	50.0%	0.0%
主任級（32）	28.1%	12.5%	59.4%	0.0%
主査（56）	25.0%	32.1%	41.1%	1.8%
係長級（32）	56.3%	15.6%	28.1%	0.0%
副課長級（20）	30.0%	20.0%	50.0%	0.0%
課長級（12）	41.7%	41.7%	16.7%	0.0%
副部長級以上（11）	36.4%	9.1%	54.5%	0.0%

◆考察◆
設問４で、回答者の７割以上が①と回答する一方で、本設問では、「生活者起点で仕事に取り組めているかは分からない」との回答が目立った。

６　入庁 10 年以上の人にお尋ねします。

入庁当時と比べ、今の組織は変わってきたと感じますか？最も当てはまるものを選択してください。

① 良い方向に変わったと感じる　② 以前と変わらない　③ 悪くなったように感じる

職位（回答者数）	①	②	③	無効/無回答
主事補（７）	該当者なし			
主事級（３）	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%
主任級（18）	22.2%	44.4%	33.3%	0.0%
主査（56）	41.1%	30.4%	28.6%	0.0%
係長級（32）	50.0%	21.9%	25.0%	3.1%
副課長級（21）	42.9%	9.5%	47.6%	0.0%
課長級（12）	41.7%	16.7%	25.0%	16.7%
副部長級以上（11）	72.7%	9.1%	18.2%	0.0%

10　より良い組織や人づくりに向けた動きが始まっていくとするならば、あなたはどのように関わっていきたいですか？　最も当てはまるものを選択してください。

①　自ら積極的に関わりたい

②　特定の個人やグループ（人材マネジメント部会のような）の活動があれば関わる

③　組織として全庁的に取り組むならば関わる

④　関わりたくない、関心がない

⑤　わからない

職位（回答者数）	①	②	③	④	⑤
主事補（７）	14%	29%	57%	0%	0%
主事級（17）	12%	35%	47%	0%	6%
主任級（30）	13%	7%	63%	0%	17%
主査（54）	11%	11%	48%	6%	24%
係長級（32）	6%	9%	69%	0%	16%
副課長級（20）	10%	10%	65%	0%	15%
課長級（12）	17%	8%	58%	0%	17%
副部長級以上（11）	27%	18%	45%	0%	9%

◆考察◆
　すべての職位で半数以上が何らかの形で「組織や人づくり」に関わっていく気持ちがあることが分かった。
　しかし、活動を進めるには組織としてオフィシャル化することが望まれる。

第３章　ありたい姿へ向けて

前章では、現状の把握をするため、インタビュー、アンケート調査を行った。インタビューも、アンケート調査も、「ゆらぎ」を起こすことを目的の一つにしており、その目的はこの活動を通じて、多少なりとも達成されたと考えているが、私たちが思っている以上に「自分事」として捉えられていないと感じた。

インタビューやアンケート調査を通して感じたことは、地域を思う気持ちはあるが、地域貢献の目的のために今の仕事をしているというよりは、ただただ目の前の業務に没頭するという姿だった。総合計画に沿って業務が作られているとすれば、今の業務も地域貢献につながる道筋なのかもしれないが、自分の描くありたい未来に対しては、動けないと感じている職員が多く、動けないということは、時流に乗るだけで、結果現状維持となってしまうとの考えであった。しかし、いざこの人材マネジメントのような活動を目の前に提供したとしても、そういった活動はどこか遠い人たちのものであるという認識を持っている人が多いように感じ、積極的な関わりを持とうとせず、オフィシャル化したら参加しても良いといった考えの人が多かった。

全然響いていない。

「考えている」と「動く」との間には大きな壁があることが今回の調査から分かった。アンケート結果についても、回収率が 1.5 割と非常に低いことに目を向ければ、こんなにも多くの人が無関心を貫いていることに悪い意味で驚愕を免れない。一方で、相対的には少数でありながらも 200 名近い回答を得たことに感謝し、また、回答者の中には、快く協力の手を伸ばしてくれる人もたくさんいることにまだまだ、本市はあるべき姿へ向かう力はあると感じた。そこで、アンケート結果やインタビューの結果を受けて、私たちは何度もミーティングを重ね、ありたい姿を改めて考え、変革ストーリーシートを作成した。

まずは庁内からの変化を求めること。チーム立ち上げを行い、職員や幹部、首長の

意識変化をもたらすことをはじめの一歩とし、最終的には市民の意識が変わり、積極的に行政と手を取り、「住みたい、住み続けたい」と思えるまちを目指すことである。

しかし、この考えが机上の空論になっているのではないか、具体的な進め方はどうするのか、と不安が募るばかりである。そこで今一度作成した変革ストーリーシートのブラッシュアップのために、管理職職員と対話をすることにした。そこで出てきたいくつかのキーワードをピックアップしたい。

◆KPI の意味◆

最近では「ＫＰＩ」という業務の達成度を管理する指標を用いているが、指標を達成することで達成感を得られ、自分の満足度にはつながっているが、その達成が市民としての満足度にどうつながっているのか分からなくなることがある。目指すべき目標があって、その手段として指標を立てているはずなのに、手段が先行し、市民へ目が向けられなくなる状況が常態化している。

◆意欲とつながり◆

入庁当時は大きな志をもって入庁した人々も広域な考え方から、仕事をする中で小さい範囲で考えるようになってきてしまい、目の前の業務しか見えず、周りがわからなくなっている。各部ではどんな仕事をしているかを他の部の人と話し合い、市民とどんなつながりがあるかを考えることが視野を広げるのではないか。これがつながっていけば、横のつながりができる。

◆実践者の存在◆

変革ストーリーシートからは、行政色が強く生活者起点になっていない。庁内からスタートを切ることに固執しているあまり、次の一手を出しあぐねているように見て取れる。すでに持続可能な地域のために実践している人がいることから、あえて職員の中から活動を進めていく必要はなく、すでに行動している人を取り込んでいけば良いのではないか。実際、すでに行動している人たちとして、環境部の関係団体では落書き落としの活動者や、経済部の関係団体もまちを盛り上げようと活動している。さらに言えば、そもそも、職員や市民といった立場で区切る必要もなく、市民が活動しやすいよう

にタッグを組んで、市は財源を確保し、市民は活動を続けるといった協働も考えられる。

◆危機感◆

漁業の生産者が減る、魚の消費量が減る、後継者が減る。本当にこのままでいいのかと、ワークショップを行い、参加メンバーで協議会を立ち上げて、港の夜市や小田原漁港ドライブスルー大作戦（魚場イーツ）、新商品の開発を行った。協議会を立ち上げた人たちは、小田原の漁業の未来を心配すると同時に、自分たちの生活に直結するという明確な自分事として、危機感をもって行動を起こしている。

強い行動力の裏には、強い感情が必要であり、あるべき姿とのギャップを感じる危機感を市民や職員に自覚させなければならない。現在は危機感への道筋案内が足りていないのかもしれない。正に持続可能のネックになっているのは現状維持という意識であり、危機感がないことが原因と考えた。

この「危機感」というずっしりと響くワードに、ありたい姿へ向かうための重要性を感じたことから、その視点をもとに改めて生活者起点から考えるとともに、派遣元である職員課へも聞き取り及び中間報告を行った。

私たちが学んで来たこと、今までやってきたこと、まだやれていないけど考えていること、そういった自信やももやもやした部分も含めて話を聞いてもらうことで、また話すことで自分の中で考えをまとめたり、新たな視点を得ることを目的とし、職員課の係長以上を対象に行った。

先ほど述べたように、重要キーワードは「危機感」。その危機感を中心に添えて、職員課へ報告した。反応は様々であったが、「危機感」への着眼に賛同してくださり安堵感もあったが、「漁業者は生活がかかっているから危機感をもっているが、私たちは仕事だから危機感を持つのが難しい。」との発言をいただき、課題も感じることができた。

また、「「市民のために働くことは当たり前だが、なんでも協力することが正しいの、市役所が手を差し出せば必ずしも良いというわけではない」との意見もあり、『市

役所の役割』を改めて考えさせられた。

過去には、地域のことは地域の人が一番よく知っているとの考えから、地域の人に考えていただいた、「地域別計画」を作ったことがあり、そこには地域ごとの特性や課題があるとのことだった。作成当時、市の職員は地域のことを何も知らないまま仕事をしていたことから、地域を知る良い機会であった。現在は地域別計画をもとに動いてるわけではないが、地域の人が自分たちなりに課題があることを知っておくことは、漠然から具体に地域を捉えるために必要であると感じた。そういった新たな視点を交えつつ、職員課から今後の活動へのアドバイスをいただいた。

派遣元中間報告

◆民間との協力◆

鎌倉には『カマコン』という活動がある。これは、まち活性化の活動、プロジェクトに対して、様々な人がアイデアを出し、それぞれのプロジェクトに参加することで応援が出来る取組であり、『はらこん』という小田原バージョンが 2020 年 3 月 17 日に開かれた。こういった活動に参加できる、民間のアイデアに乗ってくれるような調整力やフットワーク力がある職員が望ましいのではないか。

◆モチベーションの継続◆

モチベーションの持ち方は様々であり、常に高く維持できる人から上がらない人までいる。何かのために動くという意味がモチベーションが高くないと出来ないということであれば、全員のモチベーションが高くないといけないが、実状は全員一致で高いモチベーションを持ち続けることは難しい。そのため、参加しているだけでも良いという考え方や全員が一定のモチベーションである必要はないとの考え方でハードルを下げることが必要である。

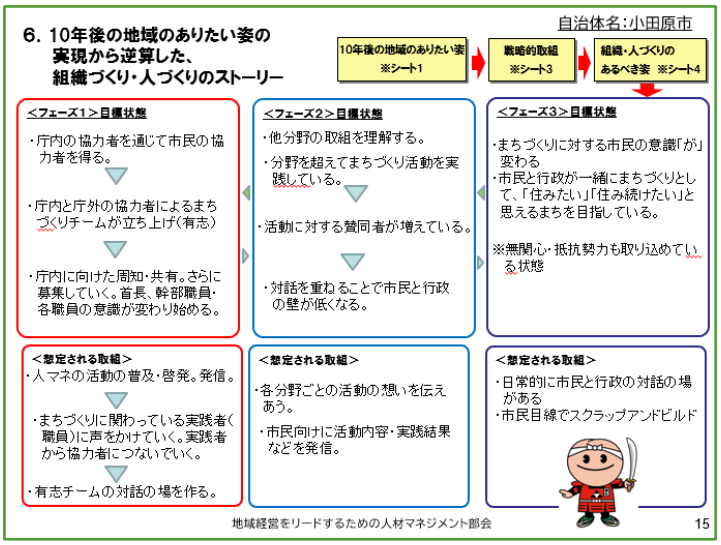
また、無関心層のやる気を起こすことも大切だが、活動を継続的に行っていくため

には、『やっている人のモチベーション』の管理が大事である。なぜか活動している人はずっとモチベーションが高いイメージがあり、そこは安心だからと考えてしまい、単純に無関心層を取り込めばより良い組織になると思いあがってしまうが、実際は動いている人ほど壁にぶつかるし、抵抗にも合うため、モチベーションの管理が必要である。

◆危機感と期待感◆

危機感の重要性は分かるが、「住みたい」という期待感をもって移住してきてくれる人もいることから、地元住民と転入者とに聞き取りを行うと、求める像に違いがあるかもしれない。

これらの進言をうけ、「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～」とのテーマに対し、考えを再構築し、変革ストーリーシートを作成した。その変革ストーリーシートには、地域のことを考えるのに職員だけで考えてはいけない、地域で暮らす人も巻き込んで活動をしていかなければならない思いが込められている。私たちが考えた人・組織づくりのストーリーでは、３つの目指す状態（フェーズ）を設定した。



１つ目のフェーズは、人と人とがつながり始めている、組織に変革のゆらぎが起こり始めている状態とした。この「人と人がつながる」とは、職員同士がつながる、連携し合うことはもとより、職員と地域の人がもっと対話ができる関係性を築いていく姿をイメージしたものである。

２つ目のフェーズは、地域のための人・組織づくりとしての研究活動が、一部の人だけで動いていたものから組織としてオフィシャル化され、全庁的に取り組むべき課題

と認識されている状態とした。そして、地域の人の中にも、まちづくりを共に進めていこうと賛同してくれる人が増えている姿をイメージした。

３つ目のフェーズは、市民と行政が一緒にまちづくりをして、目指すべき小田原市の姿に向けて取組を実践している状態とした。そこには、これまでまちづくりに関心を持っていなかった人や変革することへの抵抗を示していた人も意識が変化し、共に良いまちづくりを目指そうという気持ちが生まれている姿をイメージした。

フェーズを進めていくためには、様々な人と対話し、相手と自分の考えを本音でぶつけながら、互いに納得していくプロセスが求められる。フェーズが進んでいくほど抵抗力も強くなっていくだろう。それでもぶつかって乗り越えた先には、ありたい姿に一歩近づくことが出来ているはずである。

第４章　ありたい姿へ向けたアクション

１　「人マネ通信」の発行

何度も述べるが本市からの部会への参加は、令和４年度（2022 年度）で９期目となるが、「人材マネジメント部会」を知っている職員はごくわずかである。

「人材マネジメント部会って知っている？」と問うと、多くの職員は「知らない」と答える。「知っている」と答える職員がいても、活動内容まで知っている職員は、派遣元の職員課の職員か、これまで部会に参加したことのある職員がほとんどであった。

また、私たちは「組織」として、部会に参加しているが、活動をするために席を空けることを「良し」と思われない風潮があり、「組織」としての「私たちの活動」が「他人事」として捉えられていることに違和感を覚えるとともに、課題を感じた。

私たちの活動の目的は、「私たちをきっかけ」に、職員皆で 10 年後の地域のありたい姿を考えていくことであるが、活動内容を知らない中で、職員へ協力者を募ったとしても、「意識高い系の活動」と思われてしまう懸念がある。

そこで、まずは私たちが何を目的に、どのような活動をしているのかを知ってもらうため、「人マネ通信」を発行することとした。

【実施方法】

・部会に参加して学んだことや気づいたこと、心に残ったキーワードを「通信」にまとめ、不定期に発行することで、部会の活動を周知する。

・ペーパーレスの観点から、発行方法は庁内掲示板（公開羅針盤）とする。

【期待できる効果】

・部会の活動を多くの職員に知ってもらう。

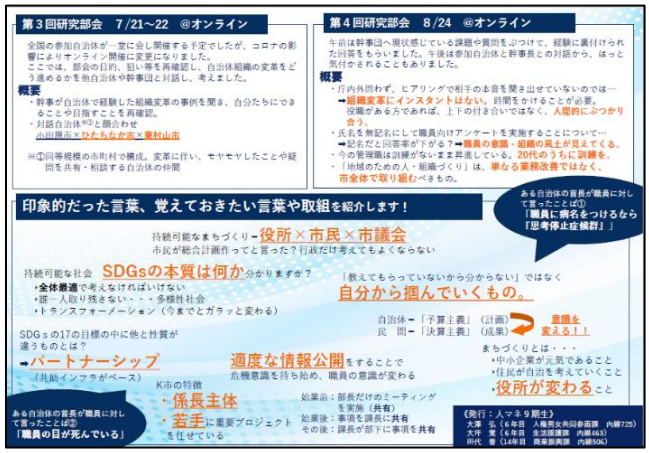
・周知が行き届き、オフィシャル化されることで、業務時間中に活動ができるようになる。

・所属に関係なく、市全体で「まちづくり」について対話することで「縦割り行政」が解消される。

【実施結果】

・６月、９月に通信を発行した。

・第３回は３～４月を予定している。



【検証結果】

・令和５年（2023 年）２月末に、管理監督者及び若手職員（主事補・主事級）を中心に、約 30 名の職員へ聞き取り調査をしたところ、次のような意見をいただいた。

Q 人材マネジメント部会を知っているか／Q 人マネ通信を知っているか	
知っている	・今年度参加者が知り合いなので知っている。 ⇒私たちは９期生なので９年間活動を継続しているが知っていたか。 ⇒（長期で実施していることに驚いた様子で）知らなかった。 ・公開羅針盤を見ているので、以前から知ってはいるが、内容は知らない。 成果発表や人選など、オープンにしても良いのでは。 ・過去参加者のワークショップに参加していたので、知っている。 ・公開羅針盤に掲示されている通信などは印刷して、ファイルに綴じている。
知らない	・所属が、常に羅針盤を見られる環境ではない。 ・自身の仕事に関係しないものはスルーしてしまう。
その他	・公開羅針盤は必ず確認しているので、知っていると思うが、様々な研修制度があるので、どのことを指しているか分からない。 ・通信も見ていると思うが、だいぶ前なので忘れてしまった。

・「知っている」と答えた職員に「何で知ったのか」を確認したところ、「同僚や同期が部会に参加していたから」が多数を占め、身近な職員が参加することで、知り得たものであったことが分かった。

・結論として、人マネ通信を発行したことによる効果が得られておらず、通信を発信したことに満足してはいけないと、改めて反省した。

・今後はどのようにすれば多くの職員に部会の活動を認知してもらえるのか、周知方法や通信のあり方を再考する必要があると感じた。

２　「マネ友小田原会」の発足

第６回研究会では、事前に参加者が各自治体の変革ストーリーシートの中から「取組の質が良い」と思った１自治体に投票し、上位１～３位になった３自治体が変革ストーリーシートをベースに今後の活動・取組について発表を行った。

その選抜された自治体の発表を聞き、様々な気づきや学びがあったが、その中でも、投票上位となった自治体の共通点は、「首長×マネ友×参加者」の関係性がしっかりと確立されている自治体であると感じた。

発表者にマネ友との「かかわり方」「関係性」を聞いたところ、「現年度参加者と違い、100％で活動することは難しいが、マネ友も一人一人が 30％くらいの気持ちで活動を続けることができている。」とのことであった。

本市は、活動が単年度で完結してしまう傾向があり希薄になりがちだが、上位自治体は、マネ友自身が活動を継続しているほか、現年度の参加者に対するバックアップ等を行っているという話を聞き、羨ましいと思ったのが本音である。

部会の活動をしていく中で、過去の経験からのアドバイスを受けたり、単純に苦労話を聞いたりするだけでも財産となることは、令和２年度（2020 年度）参加者も同様に考えていた。当時、「マネ友小田原会」を作る予定でいたものの、コロナ禍の影響により、断念せざるを得なかった。そこで、私たちが、その意思を引き続き、「マネ友小田原会」を発足させようと考えた。

【実施方法】

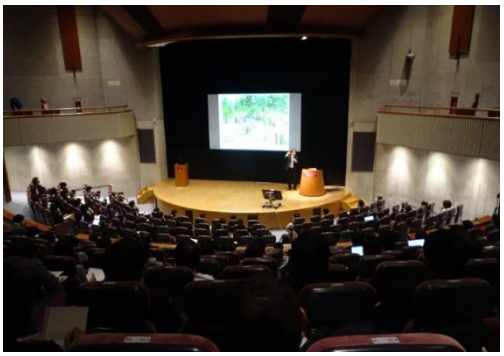
・強制力を持たせると「やらされ感」が強くなるため、参加したいときに参加できるような「ゆるい会」とする。

【期待できる効果】

・参加者が活動する中で壁にぶつかった際に、気兼ねなくマネ友に相談できる環境がつくられる。

・マネ友は現年度参加者から刺激を受け、常に「まちづくり」に触れられる環境にあり、継続して「まちづくり」に関わることができる。
・「まちづくり」に関わる仲間が「３人から６人」「６人から９人」へと人数が増えていく。

３　講演会の開催



第６回研究会で、特定非営利活動法人テラ・ルネッサンスの鬼丸昌也氏の講演を拝聴した。「“この指とまれ”を出し続けること」「私たちは微力だけど、無力ではない」と、自分には何ができるのか、自分はどうあるべきか、と考えさせられる心に響く講演があた。本市でも実施できないかと考え、職員課研修担当に相談した結果、令和５年度（2023 年度）での講演会開催が決まった。

【実施方法】
・職員課と令和４年度（2022 年度）部会参加者が共催する形で実施する。
・対象者は主任・主査級とし、各課１名以上の参加とする。
・講演会後は、アンケートを実施し、職員の心の変化や今後の「まちづくり」に対する考え方の変化を確認する。

４　地域勉強会の開催

対話の重要性については前述したとおりだが、コロナ禍の影響もあり、部会に限らず、昨今、リアル開催が難しいことが多々ある。本年度も第４回研究会が急遽、リアル開催からオンライン開催になるなど、対話の実践をする場の確保が難

しく、半年が過ぎた時点で、対面で他の参加自治体と対話ができていない参加自治体もあった。

そこで、事務局からのアドバイスもあり、自分たちで「対話の場」を設定することとし、「対話」の実践と他自治体との交流、また、変革ストーリーシートのブラッシュアップのため、地域勉強会を開催することとした。

【実施方法】

・本市を会場とし、対象は神奈川県及び静岡県の部会参加者とする。

・「仕事」を忘れ、気楽に「本音で」意見交換ができる雰囲気をつくる。

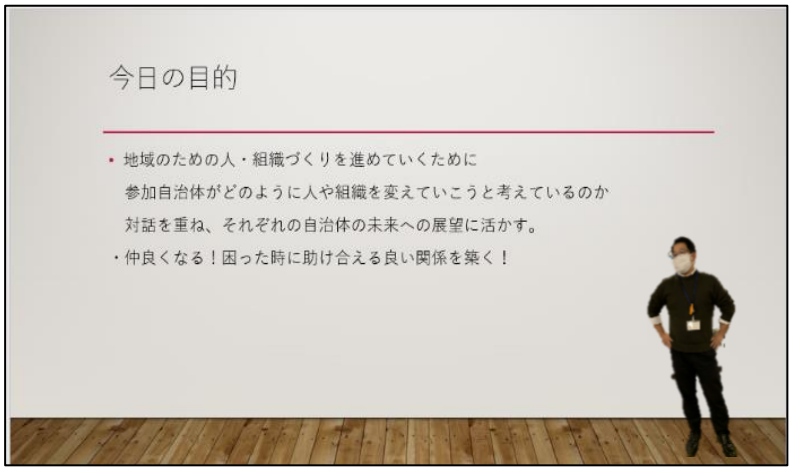
【開催内容】

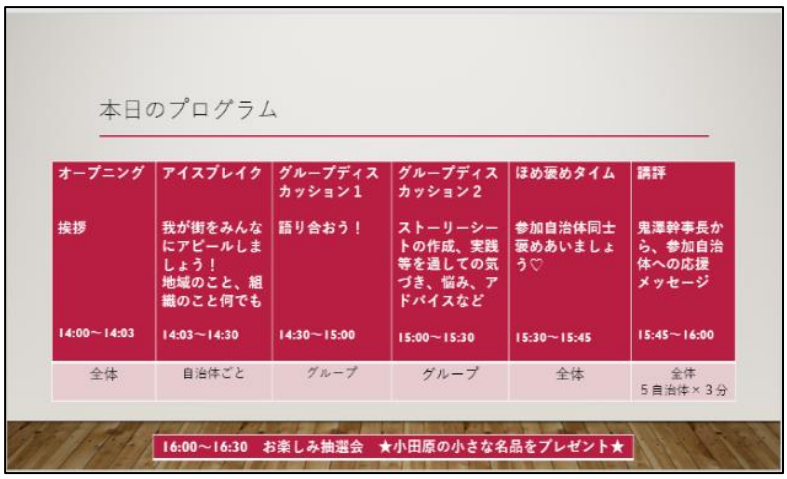
日　時：令和４年（2022 年）12 月 22 日（木）14:00～16:00

場　所：小田原イノベーションラボ

参加者：４市８名＋幹事１名　計９名

概　要：プログラムに沿って、自治体間でディスカッション等を実施した。





【幹事からのアドバイス】

・やれることではなく、やるべきことは何かを考える。

・５年目までの若手職員には「考えるための問い」をする、そのために「考えるための時間」をつくる。つまり、考えさせるためには業務を減らす。

・時間がなくて業務が間に合わない場合、「その仕事をするかしないか」という「ゼロヒャクの話」にしない。「優先順位を変えたい」という話になればそれは上司のマネジメントの話になる。

【実施した結果】

・オンラインでは伝わりにくかったニュアンスやリアルならではの「生」の温度感を感じ取れたと、参加者から感謝の言葉があった。

・「対話」により、各自治体の強み等変革ストーリーシートのブラッシュアップにつながる気づきや学びを得ることができた。

◆アクション全体を通して◆

「人マネ通信の発行」「マネ友小田原会の発足」「講演会の開催（予定）」「地域勉強会の開催」の４つのアクションを起こしたが、私たち自身の詰めの甘さを感じた。

４つのアクションを起こしたことは誇るべきことだが、アクションを起こしたことに満足してしまい、より良い結果につなげるために自分たちで足を動かして、コネクションを作りながら輪を広げていくことが出来ていなかったことは反省すべき点である。

第５章　これからの展望と創り出したい変化

私たちの今年度の実践研究は、作成した変革ストーリーシートのフェーズ１に取り組み始めたところで終わろうとしている。次年度以降、私たちは「マネ友」となり、新たなメンバーが人材マネジメントについて深く考えていくことになると推察するが、私たちはここで取組を終えるつもりはない。「私たちをきっかけ」に、皆で地域のありたい姿を描き、それに向かって進めていくことが、部会に参加した私たちのこれからの活動であると思っている。

今年度から始めた「人マネ通信」については継続的に実施していきたい。繰り返し発信していくことで気づきを得てもらうこと、人の心にゆらぎが起きることから、組織として意識を共有していくためのきっかけとして考えており、続けていくことに意味があると思っている。

「マネ友小田原会」については、人材マネジメントの研究に取り組む職員の拠り所として悩みを相談できる環境を組織内に作るべきではないか、また、マネ友となった職員が変革への意欲を無くさず「まちづくり」に関われる場を設けてはどうか、との考えから立ち上げることとした。マネ友小田原会を通して、研究活動が動きやすく相乗的な効果が生まれるように運用をしていく。その活動がいずれオフィシャルなものに変わるようにしていきたい。

また、市役所の中だけでなく地域の人と一緒に考えていく研究を実施していきたい。市役所の外には地域で小田原の未来に対する危機感から何をするべきか考え実践している人たちがいる。その人たちが何に悩み、どのような未来を描いているのかを知る必要がある。決して市民に市の考えを一方的に押しつけるものではなく、単に市民の要望を聞いて実現するだけでもなく、共にまちづくりを担うパートナーとして、未来に何をするべきなのか対話を重ねていきたいと考えている。そして、互いの考えを尊重しながら地域と共に何かを創り上げていくプロセスが、今よりももっと組織の中で自然に出

来ていることを願っている。

しかし、研究を振り返り、地域のための人・組織づくりがなぜ必要なのかというところから行政の存在意義、まちづくりへの関わり方などを職員へ広く伝えて、共感してもらう必要があると強く感じさせられた。それは、部会へ派遣され、組織として９年目を迎えた今の状況においても、活動をしていることに対し快く思われていない環境があることや、様々な人との対話等から「人・組織づくりは誰かがやってくれれば良い」という意識が今の組織に深く渦巻いているように感じたためである。

私たちは、小田原市がこれからも持続し、自治体としてしっかりと残っていくためには、今から未来に向けた人・組織づくりに取り組んでいかなければいけないと理解し、今の組織の中にまちづくりに対する意識を浸透させていこうと研究に取り組んだ。しかし、私たちはアクションを起こしたものの、もっと私たち自身が動き、さまざまな立場の人と対話を重ね、相手の心に響くように訴えていくことが出来ていなかった。それは私たちの努力が足りなかったと反省している。どれだけの人が私たちと同じ思いを共有し共感してくれたかは分からない。とは言え、人材マネジメントはすべての職員に関わる重要な問題であることをすべての職員に気づいて欲しい。与えられた業務だけでなく、組織全体に関わる問題に対しては各職員が主体的に意見を出し合い、より良い姿を目指している組織を創りたい。

だから私たちは今後も活動を続けていくのであるが、本市として人材マネジメントの必要性を認識し、今後も職員を派遣し研究を続けていくのであれば、実践研究が組織内でより効果的な結果を生み出せるように環境整備に努めていただきたい。そこで、派遣元である職員課に対し２つの取組を提案するものである。

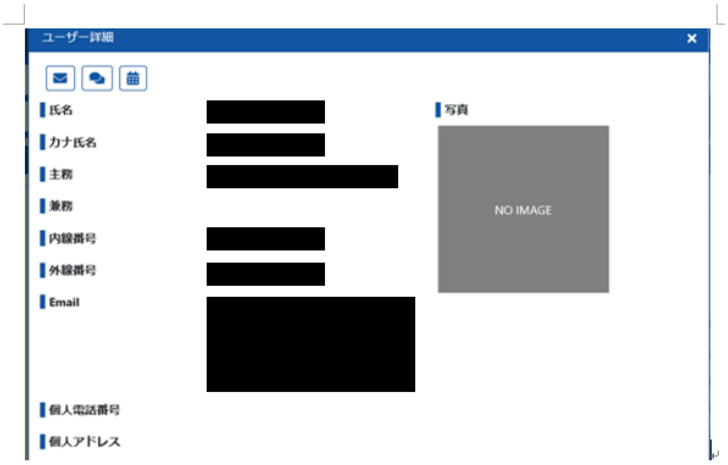
提案①　「人材マネジメント部会（管理職部会）への参加」

早稲田大学マニフェスト研究所が実施する「人材マネジメント部会」は、今年度我々が活動した通常部会とは別に管理職部会が設けられている。係長や主任級の職員を中心とした通常部会に対し、管理職の立場から実践研究を通じて人・組織づくりに向けた必要な提言等を行っていくものである。同じ課題に対し、ボトムアップによる取組と経営層に近い立場からの取組を連携・協力していくことは、組織が同じ目標の実現に向けて進む大きな原動力となることが期待できるとともに、組織内において横のつながりが希薄であるといった類の声が多々ある中で、さまざまな立場を超えて対話をする環境が生まれやすくなるのではないだろうか。繰り返しとなるが、より良い未来に向けた人・組織づくりはすべての職員が一丸となって考えるべき課題である。そのためには別の立場、枠組みなどから変革の狼煙を上げていくことで加速度的な効果をもたらすものと考える。

提案②　「職員プロフィール図鑑の作成」

私たちは、研究を実施していた中で他の職員のことをよく知らないことに気づいた。自分の所属部署や個人的なつながりなど、何かしらのきっかけがあることで、相手の事を知るわけであるが、会ったこともない、会っていたとしても実はよく分からないことが多いのではないだろうか。

他自治体の取組の中で、著名人などが記載されているタレント名鑑のように職員のプロフィールをまとめている事例があったことから、本市においても職員情報をまとめたプロフィール図鑑を作成することを提案したい。理由としては、本市職員から「他課のことはよく分からない」という声があるとともに、今後の



施策を進めていく上では組織横断的な連携が必要と言われている現状を踏まえ、相談しやすい環境を作り出さなければいけないと感じたことにある。

幸いな事に、既存の本市庁内向けグループウェアにはユーザー情報を載せる機能がある。ただし、グループウェアを利用していない職員もいることから検討課題は残るものの、現段階において多くの職員の情報を載せた形で実現は可能と考える。写真などに加え、職員のこれまでの経験やどのような分野に明るいといった情報が垣間見れることで、依頼事項で相手を探している時や、相手と対話する機会において有益な情報となるものと考える。

おわりに

第６回研究会の中で、「公務員はこれまでの慣例として完成したものを上司に上げている、間違うことがある前提に役所を考えないといけない」という話があった。私たちも含め、間違えてはいけないという意識が本市の多くの職員の中にもあるように思う。これまでの事が間違っていたのであればしっかりと反省し、正しい政策を判断していく必要がある。私たちの１年間の研究では「もっとこうすれば良かった」と反省するべき点が大いにあったが、そこから考え、実践することの繰り返しが目的を実現させるための道であると理解している。

私たちが「地域のための人・組織づくり」に対して１年後に自らの活動を振り返った時に、取組が失敗しても一歩二歩と前に進んでいることを実感していたい。そのために「やらなければいけない」事をしっかりと見定めた上で、失敗を恐れず勇気を持ってできることから始めようと強く思っている。

付記

《人権・男女共同参画課　大澤》

人材マネジメント部会に携わることが出来たことに感謝しています。これまで公務員として経験を重ねてきた中で入庁当時の志を忘れかけていたことに、この部会を通して気づくことが出来ました。「公務員は誰のため、何のために仕事をしているのか」と言われたことが心に深く残っています。そして、部会で何回も言われた「生活者起点」という言葉。そこで暮らす人が何を望んでいるのか、地域の人と共に考え、未来志向で常に取り組んで行く自分自身でありたいと思う。

私一人では決してこの研究活動は出来なかった。三人でくじけた時もあったけれど、三人でいたから何とか前に進もうと頑張ることが出来たと思う。勝手に話をして、話がまとまらなくなる事もあったけれど、二人が上手くまとめて支えてくれました。二人には感謝の気持ちでいっぱいです。本当にありがとう。そして、チームとしてこんなに対話をしたことは人生の中で無かったと思う。不安な気持ちはあったけれど、それ以上に対話していた時は楽しかったし、前向きな気持ちにさせてくれた。だから、相手のことを知り本音で話せる関係を築いていくことは人生を豊かにしてくれるのだと思う。研究を通じて自身が経験したことを伝えていかなければならないと強く感じている。

最後に、私たちの研究活動に対してサポートをしていただいた職員課の皆様、部会の事務局の皆様、インタビューやアンケート調査など、様々な場面で協力をしていただいたマネ友の皆様、職員の皆様に深く感謝いたします。また、対話自治体として共に悩んでくれた、つくばみらい市・東村山市の皆様、叱咤激励をいただきながら私たちに熱量をもって接してくれた幹事団の皆様、本当にありがとうございました。でも、これで終

わりにしてはいけない。今後も気持ちは変わらず、仲間を増やしながら一歩ずつ歩んでいく。

《生活援護課　大坪》

ある日、職員課から一本の電話。

職員課「今から職員課へ来てもらうことは、できますか？」

大坪「はい、喜んでぃ！！！」

一年間を通して壮絶な研究会が始まるとは、この時は知る由もなかった・・・

人材マネジメント部会への参加のお話をいただいたときは、単純に、年６回の研修に参加して、他自治体の人たちと密な交流をして、そして憧れの早稲田大学生然として街中を歩くのかなと、夢膨らみ、本当に楽しみにしておりました。

しかし、しかしやはり業務で行かせていただくからには、楽しんでばかりはいられない。深い深い傷跡を残さなくてはならない。とも感じ、責任を感じ、プレッシャーを感じてのスタートでした。

早稲田大学敷地内でのテンション上がる研究会第１回目。

幹事団紹介。そして幹事長挨拶。

鬼澤「幹事長の鬼澤です。・・・地元の水戸市役所に文句言ったんですよ。・・・。」

大坪「鬼！？役所に文句！？」上がったテンションが縮み上がるという恐怖を感じたのが、まだ出会って５分の時でした。

時は過ぎ、一日目の終わり。

大坪「鬼澤さんめっちゃ熱い。かっこいい。何か自分も変わった気がする。」

すぐ影響受ける自分。

でも、本当に鬼澤幹事長はじめ、幹事団の皆様は温かい人達でした。市役所を変える。職員が変わらなきゃ。と本気でぶつかってくださる人たちで、その熱い思いに、気軽に参加している自分が恥ずかしくなりました。

振り返ってみても、自分は目の前の仕事に没頭し、いや、目の前の仕事すらまともにできていない中、その先を考える余裕なんてありませんでした。ありたい姿を想像したこともなかった。総合計画をじっくり読むこともなかった。そんな自分が恥ずかしかった。

一年間頑張ってみようかなと思えた日でした。

６回の研究会を通して、特に忘れられない言葉があります。

「目的と手段を取り違えないこと」。常に目的は何かを考えて動きたい。今後市役所職員として、そして、社会人として忘れないよう心にとどめたいと思います。

と、こんなことを言ってきましたが、この一年、決して楽ではなかったです。他の２人がいたから乗り越えられました。２人も同じようなこと言っているかもしれないけど、でも、本当に私こそなんです。私こそ２人に救われました。何度も越えられない壁、山にぶつかりました。でも、必ず笑顔で手を差し伸べてくれました。決して、怒らず、よく頑張ったと言ってくれました。いつも隣にいてくれようとしてくれました。本当に感謝しています。これで終りじゃないよ。次はマネ友として次世代を一緒に支えて行こう。

一年間を通して職員課の皆様、マネ友の皆様には見守っていただき感謝しております。また、生活援護課の皆様も、人マネへ快く送り出していただきありがとうございました。

ここで得たことを少しでも周りの皆様へ伝播させていただきたいと思っております。

《商業振興課　田代　香》

人材マネジメント部会参加のお話をいただいたときは、分からないことが多く、不安しかありませんでした。しかし、私自身、どちらかというと無関心に近い人間なので、このようなきっかけがなければ、まちづくりについて考えることは今後もない可能性が高いと考え、せっかくの機会なので、参加を決意しました。

部会に参加してみて、早速、気付かされることがありました。

入庁当初は、「地域ために仕事がしたい」と熱い想いを持って業務に従事していたはずが、いつしか、目の前の仕事をこなすだけの、何も考えない職員になっていたように思います。「思考停止症候群」というワードを聞いて、ハッとしました。

他にも、部会ではたくさんのことを学びました。幹事団の皆様や全国から集まった自治体の皆様との意見交換や交流は、とても楽しかったです。とは言え、思い返せば、楽しいことばかりではありませんでした。「もうやりたくないなぁ」と思ったことも何度もありました。毎回課題はあるし、最後は論文もあるし…。だけど、大澤さん、大坪さんという仲間がいてくれたから、最後まで走り続けることが出来ました。

「部会に卒業はない」最初から最後まで、ずっと言われてきた言葉です。

私たちは、これからもこの活動を続けていかなければなりません。一抜けはなしです！「一歩を踏み出す」ことは勇気がいることだし、「歩み続ける」ことは１人では難しいけど、きっと３人がいれば大丈夫。これからもよろしくお願いします。

そして、このような機会を与えてくださった職員課の皆様をはじめ、インタビュー等に御協力いただいた皆様、１年間ご指導いただいた幹事団の皆様には本当に感謝しております。ありがとうございました。

人材マネジメント部会に関われたことは、私にとって大きな一歩になりました。

これからもこの気持ちを忘れずに歩み続けたいと思います。

おまけ～MEMORY～

第１回部会の様子

第２回部会の様子

第３・４回部会（オンライン）の様子

矢印は、上：大澤、下：大坪です。

事務局の方が頑張って写真を撮ってくれましたが、田代は写っていませんでした（笑）

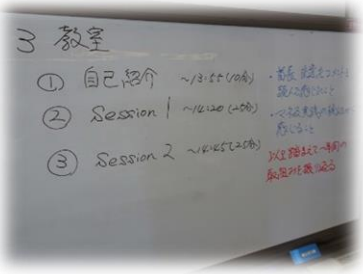
マネ友との意見交換

１～５期のマネ友と

対話しました。

第６回部会の様子

幹事団



マネ友発表

推薦自治体

北川顧問講話

出馬部会長講話

名産品 PR

「小田原産ポンカンいかがですか～」

大隈重信像と

対話自治体と

Fin.