早稲田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

令和５年３月

田舎モダン

開成町
kaisei town

神奈川県開成町

街づくり推進課　佐野　達紀

総務課　大石　卓哉

企画政策課　奥原　啓太

目次

はじめに・・2

人材マネジメント部会とは・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

2022年度部会のテーマ及び年間スケジュール・・・・・・・・・・・・・・・・・・3

第1章

活動概要と経過

（1） 組織の現状を分析する・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4

（2） 対話によって多くの人と共有・共感する・・・・・・・・・・・・・・・・・・6

（3） まち（組織・人・住民）のありたい姿を描く・・・・・・・・・・・・・・・・7

（4） 組織変革に向けたアクションプランを考える・・・・・・・・・・・・・・8

第2章

次年度に向けた展望、自分達としての取組みシナリオ等

（1） マネ友について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

（2） 組織・人づくりのあるべき姿について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

（3） 重点取組について ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

（4） 人材マネジメント研究会管理職部会について・・・・・・・・・・・・・・11

おわりに 人材マネジメント部会を1年間終えて・・・・・・・・・・・12～14

参考資料

はじめに

人材マネジメント部会とは、2006年に元三重県知事で早稲田大学マニフェスト研究所の顧問である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る。

特徴的なのは、部会が「研修会」ではなく、所属自治体が抱える現実の課題を見極め、どのように対処するかを現実的に研究する「研究会」であり、「自ら考え、見つけ出す」、「対話から気づきを得る」という部会の基本理念のもと、私たちは1年間取り組んできた。

本町では、人材マネジメント部会への参加は初めてということもあり、何もかもわからない状態でのスタートであったが、参加した私たちが、1年をかけて現状分析から始まり、「ありたい姿」に到達するための仕組みを研究してきた。

この論文では、私たちが1年間の部会の取組を通して得た気づきや学び、ありたい姿に到達するために、今後どのように取り組んでいくのかを記したものである。

人材マネジメント部会とは

「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」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。

「組織変革」という難しいテーマに、3人1チームで1年間、6回の研究会に参加し、**実際の組織や現場をよりよくする成果と、副次的に人材育成の成果を創出**していく。2022年度も全国から65自治体、約200人の参加者がいる。

部会では課題に取り組むにあたり、次の**4つのキーワード**を大切にしている。

①立ち位置を変える…相手の立場から考える
②価値前提で考える…ありたい姿から考える
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…過去や前例に過度に囚われずに考える

そして、「1 歩前に踏み出す！」をテーマとし、組織内で「対話（ダイアローグ）」を実践し、課題に取り組んでいくこととなる。

2022年度部会のテーマ及び年間スケジュール

□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～」

▽目指す成果(1 年後)

・参加者

生活者起点に立ち、自治体における中長期的な視点に基づいてストーリーを描き、そのための取り組みを行うこと。

・派遣元、組織

過年度参加者の実践とも相乗効果を発揮しながら、人材や組織の変革が加速すること。

□年間スケジュール

令和 4 年

◆4月19日(火)人材マネジメント部会(第1回)
「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」

◆5月25日(水)人材マネジメント部会(第2回)
「創りたい地域(持続可能な地域ビジョン)と戦略は何か」

◆7月21日(木)～22日(金)人材マネジメント部会(第3回)
「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」

◆8月24日(水)～25日(木)人材マネジメント部会(第4回)
～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～

◆10月25日(火)～26日(水)人材マネジメント部会(第5回)
～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～

令和 5 年

◆1月26日(木)～27日(金)人材マネジメント部会第6回
「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」

◆3月13日(月)共同論文提出

1章　活動概要と経過

（1）　組織の現状を分析する

私たちは、組織変革に向けて、動いていくため、まず、町全体や組織、人の現状・問題点等を様々な角度から分析していくこととした。

ア)数値的な根拠から、客観的に開成町を分析する

■人口

5 年間の伸び率＋6．99%(県内人口増加率 No.１！)

平成 29 年～令和 4 年の人口推移(※神奈川県人口統計調査から)　　単位:人

	平成 29 年 1 月 1 日	平成 30 年 1 月 1 日	平成 31 年 1 月 1 日	令和 2 年 1 月 1 日	令和 3 年 1 月 1 日	令和 4 年 1 月 1 日
開成町	17,349	17,536	17,820	18,083	18,398	18,561

■財政

平成28年度～令和3年度の開成町一般会計予算・決算の推移　　単位:千円

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	令和2年度	令和3年度
歳入歳出予算	5,035,655	5,160,000	6,058,000	7,635,000	6,088,000	6,238,000
歳入決算	5,591,164	5,843,699	6,163,221	8,451,309	8,898,983	8,237,484
歳出決算	5,305,304	5,528,054	5,808,579	7,956,810	8,359,056	7,667,155

■職員数

平成 18 年度～令和 3 年度の職員数の推移　　単位:人

	平成 18 年度	平成 23 年度	平成 28 年度	令和3年度
職員数	118	112	121	126
定員	126	125	125	130

■職員の年齢構成

職員の年齢構成
（令和４年４月１日時点）　　単位：人

	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代
職員数	17	48	22	24

■地域コミュニティ(自治会加入率)

平成 29 年度～令和 4 年度の自治会加入率の推移　　単位:%

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
自治会加入率	81.7	80.6	79.4	79.1	78.5	78.1

イ) 開成町(組織・職員)の現状を分析する

■組織の現状

・課制(部制廃止)

・縦割りで仕事をしている。

・職員の増が縦割りをすすめた？

・業務量が増加。

・仕事以外の交流、コミュニケーションの場(部活、飲み会等)少ない。

■組織の課題

・各課でそれぞれの仕事をこなしている。自分(課)の仕事にしか興味がない。

・横の連携、情報共有が希薄。

・「開成町」という1チームの組織のはずが、「開成町 A チーム」「開成町 B チーム」のような形で、ワンチームになって仕事ができていない。

・取組みに対する成果はある程度、挙げていると思うが、町の将来ビジョン、取組みの意義・意味などが職員全体に共有されていない。

■職員の現状

・1 人あたりの業務量の増加により、疲弊している。

・コミュニケーションが苦手な職員が増えた？(時代の流れ？)

・団体(町民)との関わりが一定の職員に偏っている。

・個人に求められるものが大きくなった。

・地元在住職員少ない。

■職員の課題

・与えられた事務を淡々とこなしているだけ。

・どうしたら町(町民)のためになるか考えられているか。

・町民との協働の意識が低いか。

・町民からの町職員としての見られ方。

・中(職員)とも外(町民等)ともコミュニケ―ションが少ない。

（2） 対話によって多くの人と共有・共感する

今回、部会において1年間通じて課せられた課題の1つとして、キーパーソンへのインタビューがあった。対話によって、地域・組織・人材の状況を把握することや、組織において、チームや自身の実践研究を応援してくれそうな人を巻き込むため、共感者を増やすため座談会を実施した。

ア）中堅・若手職員と座談会

対象：①1年目～5年目の職員6名
②6年目～10年目の職員6名
③11年目～15年目の職員6名

テーマ・入庁して、感じたこと（職場環境：場所、人 etc）
・先輩にこれを要望したい！
・仕事のやりやすさ、やりにくさ（こういうところを改善していきたい etc）
・よりよい職場、よりよい町にしていくには
・後輩（部下）を持って感じること。
・班長になって感じていること。（これから班長になるときの不安点）等

イ）管理職部会と座談会

対象：令和4年度人マネ管理職部会参加者4名

テーマ・現在の研修内容の共有
・開成町の組織のいいところ、悪いところ
・班長にこれを要望したい！

ウ）町民と座談会

対象：まちづくり情報特派員5名

テーマ・開成町の好きなところ、嫌いなところ
・10 年後の開成町のありたい姿、どんな地域にしていたいか。
・町職員がどんな職員であってほしいか？町役場、町職員のイメージは？

◆座談会を実施した成果

・中堅、若手職員1人1人がしっかりと考えを持っていることを実感できた。
・対話をしなければお互いの考えが伝わらないと感じた。思っているだけではダメ。
・管理職と、組織・人材のことについて想いを共有できたことが大きなプラス。
・町民インタビューでは職員と町民との認識に差があることを実感した。（職員：取組、町民：取組姿勢）町民の皆さんは、職員に地域活動のコーディネート役を期待している。

（3） まち（組織・人・住民）のありたい姿を描く

私たちは、10 年後の地域・組織・人材のありたい姿について、各方面へのインタビューも踏まえ、地域のありたい姿（“田舎モダン”を具現化するため、開成町での生活やまちづくりへの参画を町民が主体的に楽しむことができるまち）を実現するためには、町民との協働が不可欠であると考え、ありたい姿を次のように設定した。

ア）組織（町）のありたい姿

・相談しやすい、雰囲気が明るい。
・職場内が協力的である。
・コミュニケーション（情報共有）が活発である。
・職員と職員が協働しあう。（お互いさまの精神）
・他課との調整がしやすい。
・誰もが能力を発揮しやすい環境である。
・チャレンジしやすい組織である。

⇒「組織がワンチームである。」

イ）人（職員）のありたい姿

・業務の本質、目的を考えられている。
・相手（職員、町民）の立場にたって考える、相手と尊重し合える。
・他課の仕事に興味を持つ。
・一芸（得意分野、得意能力）を身につける。
・町民に顔が見える、声をかけられやすい職員である。
・町民の世代間をつなぐ役割を担う。

⇒「町のため、町民のために行動ができる。」

ウ）住民（町民）のありたい姿

・まちづくりに参画できている。
・自分ごととして、まちづくりにコミットしている。
・地域で活躍し、輝いている人々（チイカツビト）が多い。
・自分たちで住みよい地域にする。
・子育て世代間でつながる。
・ゆるいつながりがある。
・町全体が知り合いである。

⇒「暮らす＋まちづくりに参画する。」

（4） 組織変革に向けたアクションプランを考える

私たちは、10 年後の地域・組織・人材のありたい姿の実現を目指すため、ありたい姿から逆算した、組織づくり・人づくりのアクションプランを次のように考えた。

アクションプラン①

「職員ワールドカフェ」

■ねらい

・職員同士のコミュニケーションの充実

・理想の職員像の視覚化

■目標

・所属を問わず、報告・連絡・相談ができる関係性の構築

・理想の職員のイメージを共有すること

■具体的な取組、活動内容

・人マネに参加している3人がファシリテーターとなり、毎回10人程度で座談会を開催

・時間は1時間程度

・対象者は職員全員

・始めは年齢層、階層が近い職員で開催。将来的には、年齢、階層、所属を問わずに開催

・理想の職員像を視覚化するため、職員の良かった行動、言動、出来事等を話し合う

アクションプラン②

「自分の業務を説明してみよう！（庁内研修の一環として）」

■ねらい

・職員がお互いの仕事に興味を持つこと

■目標

・町の業務全体を知ること、大変なのは自分だけじゃないことを知る（孤独感⇒共感）

・話すこと、発言することへの慣れ

■具体的な取組、活動内容

・若手職員が研修講師となり、自分の業務を説明する

・時間は1時間程度（1 人 15 分＊4 人）

・対象者は1～5 年目の職員全員

・将来的には、管理職以外の職員を対象に開催

アクションプラン③

「政策分野別の業務の棚卸し～自治体DXにつなげる～」

■ねらい

・事務事業の全体像の把握と事務事業の目的の正しい理解

・業務の標準化、効率化

■目標

・課（班）を越えて、政策横断的な施策展開（連携）が進む

・業務の効率化が図られ、企画、相談業務に職員を重点的に配置

・職員の個人的スキルへの依存度が低減

■具体的な取組、活動内容

・関係課の実務者レベルのワーキンググループを設置し、①～⑤を実施する

①事務事業（名もなき事務を含む）の一覧化

②事務事業の目的、現況、課題等の整理

③今後の必要な施策展開を整理

④オンライン化可能な手続きの整理

⑤データ連携、活用に関する研究

庁内研修の様子

第2章　次年度に向けた展望、自分達としての取組みシナリオ等

(1)マネ友について

本町がこの人材マネジメント部会に参加するのは、今年度が初めてとなり、私たち3人が開成町で最初のマネ友となる。次年度についても、2期目の研究生が参加する予定となっており、今年度以上の継続した取組みが出来るように、私たち3人で参加者を指名し、今年の経験を伝えられるよう、また支援できるよう、強力なバックアップ体制を構築する。

(2)組織・人づくりのあるべき姿について

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について、示す。

＜フェーズ3＞10年後のあるべき姿
・職員1人1人が町民と良好な関係性を築きあげる。
・町民からの要求に職員1人1人が動くことができる。
(アクションを起こせる、やらない理由でなく、どうしたらできるか考える。)
・押し付けでない、町民との協働を推進する。
＜フェーズ2＞フェーズ3のあるべき姿に向けて
・職員が同じベクトルに向けて行動する。
・職員がお互いの仕事を理解しあえる。
・職員同士の協働、課を越えた連携をする。
＜フェーズ1＞フェーズ2のあるべき姿に向けて
・職員同士のコミュニケーションを活性化する。
・職員がお互いの仕事に関心を持つ。
・事務事業の目的を正しく理解する。

(3)重点取組について【再掲】

フェーズ1の目指す状態になるための重点取組み(オフィシャル化)を令和4年度に引き続き、来年度以降も継続して実施する。

「1.【職員ワールドカフェ】対話型研修として」

「2.【自分の業務を説明してみよう！】庁内研修の一環として」

「3.【政策分野別の業務の棚卸し】自治体DXにつなげる」

（4）人材マネジメント研究会管理職部会について

今年度は管理職部会に管理職4名も参加しており、お互いの研究を進めていく中で随時意見交換を実施した。ここで管理職部会から「組織変革の提言～活気にあふれた組織となるために～」が示され、私たち3人もその取組みを推進するべく、積極的に関与する。

【管理職部会提言（抜粋）】
以下に示す提言を実現するため、より多くの職員の参画のもと課題等を探ることを目的としたプロジェクトチーム等を編成し、議論を重ねながら組織を活性化していくことを進言します。

ア　人事評価制度の再構築

■業績評価について

職員一人一人に業務実施の目的や取組みの方向性が理解され、達成感を感じられる制度の構築。また、連携により相乗効果を発揮しやすい制度の構築。

※組織目標と個人目標の設定、組織貢献度の観点の導入、班長中心とした議論の場の設定など。

■能力評価について

職階別に備えるべき能力や役割の明確化とこの観点からの評価制度の構築。

※「標準職務遂行能力」の設定と人材育成基本方針等への位置付け、多面的評価の実施など。

イ　職員のエンゲージメント向上への取組み

職員の達成感、組織への貢献度を実感として捉えさせる制度の構築。

※人事評価結果の勤勉手当への反映と職員表彰制度との連動など。

ウ　庁議の見直し

当事者意識を醸成するため、行政運営上の課題等を議論する場の設置。

※課長会議でのテーマ設置。班長級会議の定期開催など。

エ　育成プログラムの充実

人材育成基本方針に基づき実施されている研修に加え、管理職や班長級に対し、職階に応じた能力や役割を身に着けるための育成プログラムの導入。

おわりに　人材マネジメント部会を1年間終えて

【街づくり推進課　佐野　達紀】

人材マネジメント部会への参加を知ったのは、第1回部会開催の1週間前となり、初回欠席からの幸先の悪いスタートを切ったことをつい最近のように思い出します。ただ早いもので、あっという間に1年が経ち、人マネの研究が終わろうとしています。

開成町としても、初めての人マネ参加であり、個人としても同じ担当業務の通算10年目を迎え、マンネリを感じつつも自分自身で研究会への時間を捻出できる環境で声を掛けていただき、大変良い機会を得ることができました。

これまで参加してきた課題に対して解決を考える研修とは異なり、将来あるべき姿から今ある町、組織、職員の状態から課題を捉え、実際にアクションを起こす、実践研究の場がとても新鮮であり、モチベーションが高まりました。ただ、スタート時はもちろん、途中進めているなかでも、自分の中の「もやもや」が晴れることは無く、濃くなったり、薄くなったりを繰り返しているのを感じながら進めてきました。

日々の仕事に追われていると、業務を効率よくさばくことに集中してしまい、自分の担当、係、課の枠を越えない狭い視野となりがちであったが、今回の研究の中で広い視野と高い視点を意識することができました。また、「生活者起点」、「バックキャスト」、「自分事」、一つ一つは理解できても、常に意識するトレーニングを繰り返さないと、気付いたら場当たり的な前例踏襲の対応に陥ってしまう危険を感じました。

今回は、一緒に研究する仲間にも恵まれて、管理職部会も巻き込んだ中で自分たちのアクションをオフィシャル化することもでき、一歩踏み出すことができました。この一歩はこれからの変革のスタートに過ぎず、来年度以降も人マネに参加するメンバーとも連携しつつ、着実に歩みを進めていきたいと思います。

最後になりますが、幹事団や事務局の細やかな対応に感謝するとともに、これからもご指導ほど宜しくお願い申し上げます。

【総務課　大石　卓哉】

開成町においては、令和4年度に人材マネジメント部会に参加した3名が1期生ということもあり、1年間を振り返ると「手探り状態」ではありましたが、結果としては、組織改編の好機と捉えて「一歩を踏み出す」ことができたのではないかと感じています。

4月に部会参加メンバーに指名された際の率直な想いは、担当業務が例年にも増して多いことが予想されたことから、「今年度は業務的に厳しい」というものでした。

そのようなスタートではありましたが、1年間取り組んできた感想は、「視野を広げることができた1年になった。」、「仲間に助けられた。」というものです。

これまで、総務課や企画政策課において、総合計画、定員管理、機構改革・職員研修などの組織（人）づくりに関する仕事に携わってきました。そうした経験の中で、漠然と「組織（職員）の一体感」をどのようにしたら高められるのかという疑問（悩み）を持っていました。

部会に参加したことによって、この疑問（悩み）は、自分だけでなく、開成町に限ったことでもなく、全国の多くの自治体の課題であるということを認識することができました。また、庁内外を問わず対話の機会を数多く持てたことにより、「組織（職員）の一体感」を醸成するための数多くのヒントを得ることができ、組織変革のアクションプランに掲げた取組をオフィシャル化し、実践することができたことから、「一歩を踏み出すこと」ができたのではないかと考えています。

また、部会では、常に「生活者起点」、「バックキャスティング」、「自分事」、「ドミナントロジックを転換」という視点を持つことを求められましたが、これらは「新たな視点」ではなく、自治体職員として仕事をする上では「当然の視点」でなくてはいけないのではないかという思いに至りました。一方で、日ごろの業務を進める中では、前例踏襲や自分にとって楽な方に流れてしまうということも起こり得る（起こりやすい）ことから、「生活者起点」などの視点を常に持ち続けるための努力は必要不可欠であると思います。

部会に参加したことで、自分の中の疑問（悩み）の解消、対話の重要性の再認識、仕事をする上での意識変革ができたことから、「視野を広げる」ための好機であったと考えています。一方で、4月に部会参加メンバーに指名された際の懸念は最後まで付きまとい、業務の繁忙期には部会に一緒に参加した2人に迷惑をかけることも多く、まさに仲間に助けられた1年でした。

個人的には、「想いを持って、実践し続ける職員でありたい」と思います。部会での学び・気づきを生かし、「できることから始める」というフットワークの良さを持ちつつ、「できることだけしかやらない」ということに陥らないことを意識し続けたいと思います。とくに、開成町の人材マネジメント部会1期生として、来年度以降の参加メンバーとも緊密に連携し、アクションプランに掲げた取組の精度をさらに高め、次のフェーズにしっかりと移行していけるように、常に1歩を踏み出し続けていきたいと思います。

最後になりますが、幹事団や事務局の皆様のご指導・ご支援に感謝申し上げます。今後ともご指導のほどよろしくお願いいたします。

【企画政策課　奥原　啓太】

人材マネジメント部会に、今回初めての参加ということで、4月の当初はどんなものかもわからない状態で研修に臨みました。

1年間通じて、研修に参加した率直な感想は、『参加させてもらって良かった』と思っています。ここ数年、班長という役割になり、企画政策課という町全体を見渡す部署に所属したこともあり、組織の在り方、町職員がどうあるべきか等、自分の中で、考えるところがありました。

そういったことから、今回、3人で研修（研究）に参加させてもらい、今の組織の課題や、これから目指していかなければいけない方向等、時間をかけて、話し合いをし、若手職員や管理職部会との対話等も含め、組織がワンチームとなるための1歩が踏み出せたのではないかと感じています。人材マネジメントの研究を通して、『対話』の重要性を改めて感じました。

もともと自分の仕事のモットーとして『楽しく仕事をする！』という中で職員同士の対話、コミュニケーションはなくてはならないものと考えていたので、常日頃意識してきた部分ではありました。

しかし、今回、10 年後の地域のありたい姿、組織のありたい姿、そして地域の幸せと発展に貢献し続ける組織の「ありたい姿」を目指すために何ができるか、何をするべきかを1年かけて研究してきましたが、職員一人一人の意識の改善、仕事の取り組み方など職場環境、人間関係を改善することが業務の推進、また、組織、地域の改善につながるのではないかという1つの答えにたどり着きました。

地域の「ありたい姿」を目指すために必要なことは職員各々の意識を改善し、目標に向かって皆が共通認識をし、それぞれを認め合って業務を進めることであり、それにより、やりがい感が向上し、地域のための業務の改善にもつながるのではないかと感じました。

本研究におけるアクションプランはそのきっかけでありますが、今後もこの意識を忘れず、「対話を重視した」業務・職務に取り組んでいきたいと思います。他自治体の多くの人と対話し、考えや取り組みを学ぶことができて、とても刺激的であり、充実した一年間だったと思います。対話の重要性や、組織を機能させるためにどうしたらよいか等、そのためのこのような研究の場に参加させていただいたことに感謝しています。

個人の目標としては、今後、職員や町民等、いろいろな方にいい意味で『影響を与えられる人』でありたいなと考えています。

今回、一緒に研究活動した二人には、感謝しています。一年間、お疲れ様でした。本当にありがとうございました。

参考資料(年間の活動記録)

令和4年	
4月19日(火)	人材マネジメント部会第1回(WEB)
5月23日(月)	第2回事前打ち合わせ
5月25日(水)	人材マネジメント部会第2回(WEB)
7月13日(水)	第3回事前打ち合わせ
7月21日(木)～22日(金)	人材マネジメント部会第3回(対面中止⇒WEB 開催)
8月　4日(木)	若手職員との座談会事前打ち合わせ
8月　4日(木)	若手職員との座談会(3グループ実施)
8月　4日(木)	人材マネジメント部会管理職部会との打ち合わせ
8月16日(火)	第4回事前打ち合わせ
8月24日(水)～25日(木)	人材マネジメント部会第4回(WEB)
9月15日(木)	自分の業務を話してみよう①(若手職員のみの研修)
9月27日(火)	町民(まちづくり特派員)との座談会事前打ち合わせ
9月28日(水)	町民(まちづくり特派員)との座談会
10月11日(火)	第5回事前打ち合わせ
10月20日(木)	自分の業務を話してみよう②(若手職員のみの研修)
10月25日(火)～26日(水)	人材マネジメント部会第5回(WEB)
11月　4日(金)	早稲田マニフェスト研究所、中村事務局長来庁・面談
11月17日(木)	自分の業務を話してみよう③(若手職員のみの研修)
12月15日(木)	自分の業務を話してみよう④(若手職員のみの研修)
12月22日(木)	地域勉強会 in 小田原
12月27日(火)	若手職員との座談会(2グループ実施)
12月27日(火)	人材マネジメント部会管理職部会との打ち合わせ
令和5年	
1月12日(木)	変革ストーリーシート最終提出(各自治体へ投票　1月20日〆切)
1月19日(木)	自分の業務を話してみよう⑤(若手職員のみの研修)
1月26日(木)～27日(金)	人材マネジメント部会第6回(対面:早稲田大学)
2月　2日(木)	来年度に向けての打合せ
2月16 日(木)	自分の業務を話してみよう⑥(若手職員のみの研修)
3月13日(月)	共同論文　提出