早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

２０２２年度　共 同 論 文

IMIZU CITY

射水市

photo by 射水市公式フォトアンバサダー・イナガキヤスト

富山県射水市

下水道工務課　　角波　義彰

未来創造課　　明神　亜希子

人事課　　寶田　郁穂

目　次

第１章　はじめに …… 2

第２章　研究の概要 …… 2-8

第３章　目指すあるべき姿 ……8-10

第４章　現状と課題 ……11-13

第５章　変革に向けた重点取組 …… 14-16

おわりに …… 17-18

第１章　はじめに

背　景

２０２１年度人材マネジメント部会の研究によれば、１０年後のあるべき姿に近づく初期アクションは「業務改善」「業務の見直し」、中期アクションは「人材育成につながる研修」、後期アクションは「バックキャスト」「生活者起点」の思考に基づく政策の実施とされている。

しかしながら、１年経過した今でも初期アクションである業務改善や業務の見直しが大幅に進んでいるとは言い難い。

そこで、本研究では１０年後のありたい姿をより明確にすることを試みた。これによって、目指す組織像や職員像がより具体的になり、実現に向けての重要取組を提言できる。

検討方法

本研究では、対話を重視し各方面にインタビューを行い、職員アンケートを２度実施した。

第２章では、本研究の概要について説明する。第３章では、目指すべきありたい姿について説明する。第４章では、現状分析を行い、得られた結果を受けて考察を行うとともに、課題を明らかにする。第５章では、変革に向けた重点取組を述べる。

第２章　研究の概要

人材マネジメント部会とは

「人材マネジメント部会」とは、早稲田大学マニフェスト研究所が主催する研修であり１年間の参加を通じて、地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想ができる地方創生時代の職員・組織を育成することを目的とする場である。

あくまでも「研修」ではなく「研究」の場として位置づけられており、各自治体３人１組のチームで参加し、他団体の仲間とともに研究し経営層へ提言・実践していく研究会である。

射水市は２０２１年度より本部会に参加している。

▼２０２２年度のテーマ

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～

射水市２期生の活動内容

１年間の活動概要および活動実績は下表のとおりである。

月　日	活動区分	活動内容
４月１３日（水）	市長×北川顧問 オンライン対話	人材マネジメント部会の主旨等を北川顧問が説明後、現状などについて対話
４月１５日（金）	**第０回研究会**（リモート）	オリエンテーション、オンライン体験会
４月１９日（火）	**第１回研究会**（リモート）	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　９日（月）	フォローアップ会（リモート）	第２回研究会課題質問
５月２５日（水）	**第２回研究会**（リモート）	創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略とは何か？
６月１６日（木）	フォローアップ会（リモート）	第３回研究会課題質問
７月２１日（木） ７月２２日（金）	**第３回研究会**（リモート）	部会の目的、狙い、何をするのかについて再確認する。未来に向かって何をどう変えていくのかを、自治体メンバーや幹事と対話を重ね、現場での実践に向けた意識の醸成と知恵の創造につなげる
８月　９日（火）	フォローアップ会（リモート）	第３回研究会を受けて
８月１６日（火）	対話自治体との対話 （リモート）	対話自治体である龍ヶ崎市、石岡市と対話
８月２４日（水）	**第４回研究会**（リモート）	幹事と変革ストーリーシートについてフィードバックを受け、対話自治体同士で話し合う
９月１４日（水）	人事課ヒアリング	変革ストーリーシートについて
９月２６日（月）	フォローアップ会（リモート）	第４回研究会を受けて
１０月２６日（水）	**第５回研究会**（リモート）	幹事と変革ストーリーシートについてフィードバックを受け、対話自治体同士で話し合う
１１月１７日（木）	経営層向け自治体経営 セミナー（リモート）	庁議メンバーとともに出馬幹也部会長による経営層向け自治体経営セミナー「政策実現力を高める組織経営のあり方２」を受講、アンケートを実施
１２月１９日（月）	フォローアップ会（リモート）	課題等現状について
１月１１日（水）	人事課プレゼン	変革ストーリーシートの内容をプレゼン
１月２０日（金）	市長、副市長プレゼン	変革ストーリーシートの内容をプレゼン
１月２６日（木） １月２７日（金）	**第６回研究会（リアル）**	早稲田大学井深大記念ホール、大隈記念講堂で３年ぶりの現地開催
２月１０日（金） ～　１７日（金）	変革ストーリーシートの 公開	職員掲示板に掲載したところ、コメントが９件寄せられた

キーパーソンインタビュー

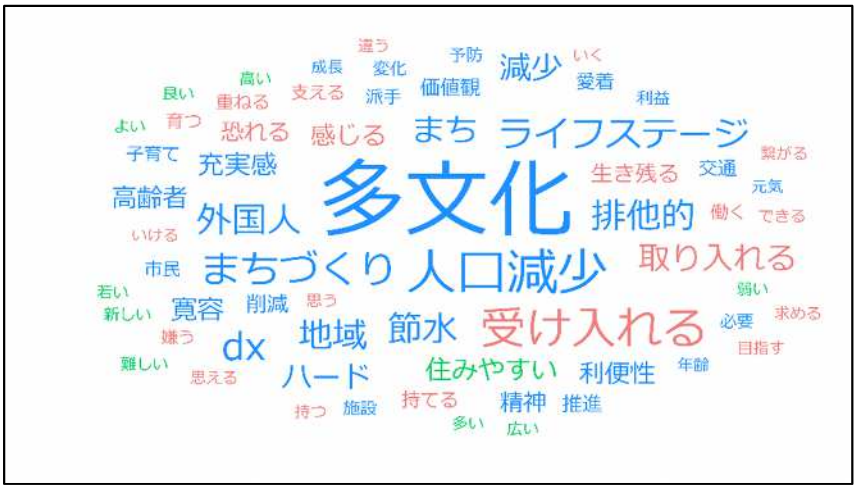
１．１０年後も市民から選ばれ、生き残る市（ありたい射水市）はどのような市か
２．人口減少、財政難、業務の増大などに直面し課題を解決しない成り行きの射水市はどうなるか
３．成り行きの射水市にならないための取組は何か
４．ありたい射水市を実現するために、今後求められる人材や組織とはどのようなものか

上記について市のキーパーソンとなる方へインタビューを実施した。

月　日	対　象
６月２８日（火）	小塚企画管理部長／菅原政策推進課長／坂井財政課長／四日人事課長
６月３０日（木）	久々江教育委員会事務局／長谷川市民環境部長／北財務管理部長
７月　１日（金）	小見福祉保健部長／桜川議会事務局長／夏野上下水道部長
７月　４日（月）	吉田都市整備部長／宮本産業経済部長
７月１１日（月）	磯部副市長
７月１２日（火）	金谷教育長
７月１５日（金）	夏野市長
９月１６日（金）	地域おこし協力隊４名
１０月　５日（水）	射水市青年会議所３名
１２月２０日（火）	射水市議１名

インタビューで得られた回答は下記のとおりである。

質問１：１０年後も市民から選ばれ、生き残る市（ありたい射水市）はどのような市か



◀ 図は、得られた回答をテキスト化し「ＡＩテキストマイニング」で解析したものである。スコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示されている。単語の色は青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表している。

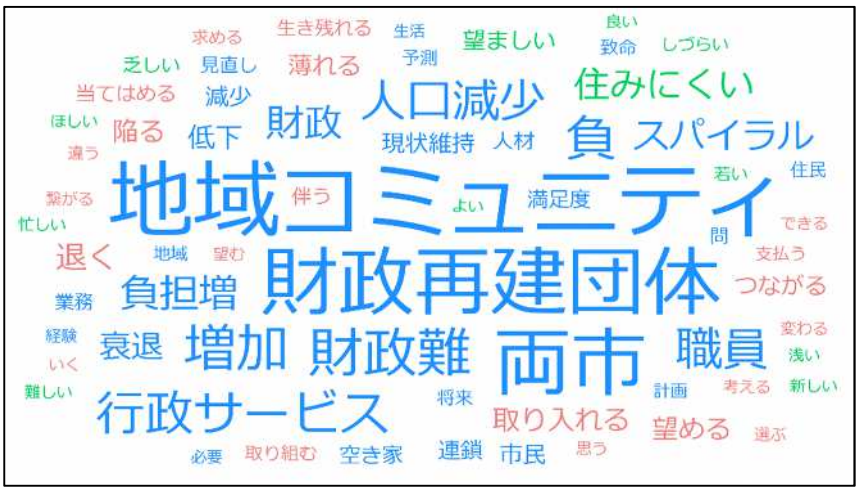
▲ 質問１のＡＩテキストマイニング

質問１に対する主な回答

- 総合計画は様々な人の意見が入った市が目指す像
- 子育て支援、教育、文化、スポーツ、賑わいのあること
- 市民の方が安心して暮らせる、満足できる、豊かな市（福祉、子育て、教育）
- 高齢者から若者まで全ての人が元気で、子育てを一緒に楽しんでくれる市になっていければよい
- 子から高齢者全ての人がライフステージで安心、幸せを感じられるまち、外国人も多い市、全ての人が生き生きと活躍できるまち
- 子供たちが市に愛着と誇りを持てる、ハード面だけでなくソフト面も含め地域が子育てに関わり、子供を見守ることで生まれ育った射水市に愛着がわく
- まちづくりは総合力であり、市の様々な特性を活かすことが必要
- 外国人や多様性のある方々、外部からの人を受け入れることでもう少し輝ける市になれるのでは
- 多文化共生、地域がどれだけ寛容性を持てるかがポイント
- まちの成長が少しずつでも見え、まちに人が入り魅力を感じてもらえる部分が必要
- 国際交流、いろいろな人たちを受け入れる風土も必要
- 変化を恐れず挑戦することが必要
- 市やまちづくりはすぐには変えることはできないが、少しずつでも成長が見えれば次に繋がるのでは
- 県下でも自慢できる子育て、住環境がある
- すべての市民が活躍するまち（女性議員、女性管理職）
- 自分のやりたいことに挑戦できる市
- ハードは揃っているのでソフト事業の充実を図ってはどうか
- 新たなことを起こすより、これまでのことを守っていくことが大切
- 人口減少は全国的な話である
- 人口減に応じダウンサイジングを行うことで施設を適正に保つ

質問２：人口減少、財政難、業務の増大などに直面し課題を解決しない成り行きの射水市はどうなるか

▼ 質問２のＡＩテキストマイニング

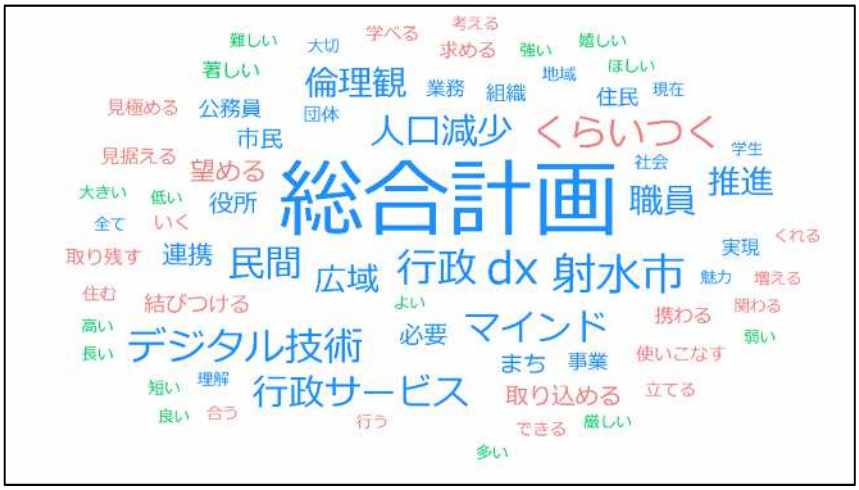


質問２に対する主な回答

- 人口が流出し、空き家の増加から地域の衰退に繋がることで市の財政が悪化する。結果、行政サービスの低下が起こり負のスパイラルに陥ることが予測される
- 財政面は横ばいただし、求められるもののグレードアップ分は相対比率として下降する分満足度は低下する
- 見た目はほとんど変わらないが市民の満足度がダウンしていくことで人口減少に繋がる
- 満足度の低下により労働力不足も今以上に低下し、企業の撤退も考えられる
- 市役所内は、住民ニーズの高度化、多様化に伴い業務量の増加している。RPA 等を取り入れ、業務の縮小することを取り入れないと職員の負担増が予測され、メンタル不調や離職、休職者が増加し、結果市民サービスの低下につながる
- 課題を解決しない市に若く優秀な人材は就職しようと思わない

質問３：成り行きの射水市にならないための取組は何か

▼ 質問３のＡＩテキストマイニング



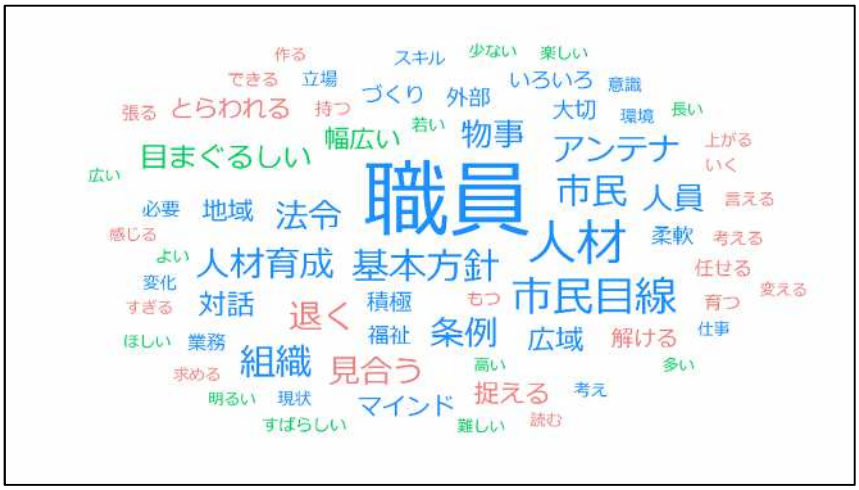
質問３に対する主な回答

- 話し合える環境も必要
- 市と市民が協力し課題解決をしていく取り組みが必要
- 公民連携が今後ますます必要
- 必要なものの見極め、将来を見据えた長い目で見極めることが必要
- 行政だけでは限界に達しているが、本市は行政に依存する傾向が高い、地域、民間企業と共創が必要、行政依存の体質を見直していく必要がある
- 広域連携により、負担の軽減を図ることが住民、職員にとっても必要
- ハード面は富山、高岡に勝つことはできないのでそこは認め、市の特色を生かしたまちづくりをしていくべき

・全て充実すればよい市になるが、PFI、DX 等新たなことも行っていく必要がある
・イベントなど地域等が主体となり取り組むことも必要
・まち全体の魅力を高めていけば自然と人が寄ってくる
・市のフラグイメージを立てることが重要
・射水市のファンを増やすことが大切、市に住んでみたい、ワーケションにつながる
・現在は市の情報発信力が弱い、シティプロモーション的な施策についても考える必要がある
・商業施設を含めた企業誘致や移住定住による人口減少の抑制
・行政は前例踏襲が当たり前だが、時代に合わせアップデートしていくことが必要
・いろいろな視点でものを見ることができるようになっていかなければならない
・法律、条令、制度もツールとして使いこなしていくことが大切
・組織が同じ方向を向かないと推進力が生まれない
・職員の情報収集能力の向上
・限られた人と財源の中で、事業の取捨選択が必要
・公共施設の統廃合は象徴的な建物もやっていかなければならない
・人口減に応じダウンサイジングを行うことで施設を適正に保つことが大切

質問４：ありたい射水市を実現するために、今後求められる人材や組織とはどのようなものか

▼ 質問４のＡＩテキストマイニング



質問４に対する主な回答

・人材育成基本方針に掲げる「いみず」な職員が理想像
・ぶれない信念をもって何でも言える人材・言い合える組織
・前例に捉われない新たな発想、失敗しても挑戦する意欲のある人材（組織、上司もある程度認めアイデアをつぶさない）
・地域と一緒に物事を進め、理論建て、話を整理し、人を納得させる（対話する）ことができる人材
・市民、団体、企業と対話することでニーズを掴み市が目指すものを意識して物事を考える人材

・役職等に拘らず積極的にいろいろなところに興味を持って取り組む人材
・人と人を結ぶ（繋がる）ことができる人材
・人との信頼関係を構築できる人材、周囲と対話ができる人材
・上司の考えではなく社会に対しアンテナを高く張ることで上司の発言に指摘できる人材
・縦割りの考えを持たない人材
・周囲を巻き込みやりたい政策を立案できる人材
・役人の考えではなく、市民目線で考えられる人材
・目指すものを意識して物事に対し柔軟に考えられる人材
・前向きな人材
・プロジェクトに応じた外部人材（プロフェッショナル）の登用
・新たな価値を見出す人材、付加価値をつける人材、価値を守る人材それぞれがやりがいを持てる組織
・既成概念に捉われず許容できる組織
・組織として変化を恐れない土壌を作ることも大切
・時代に応じフレキシブルに対応できる組織
・働きたい職場、人のすみ分けができる組織
・適材適所の配置

第３章　目指すあるべき姿

１０年後の市のありたい姿

キーパーソンインタビューで得られた意見と、策定中である第３次総合計画策定に関する市民意識調査結果なども参考に、私たちは本市の１０年後のありたい姿を明確化した。

１０年後のありたい射水市を目指す３つのキーワード

「ローカルハブ機能」を活用する市

両隣の富山市・高岡市の県下２大市街地へのアクセスが良好であることから、射水市を起点として県内外の周辺観光都市と連携・補完することで、効率的に質の高い都市機能の充実を図る。

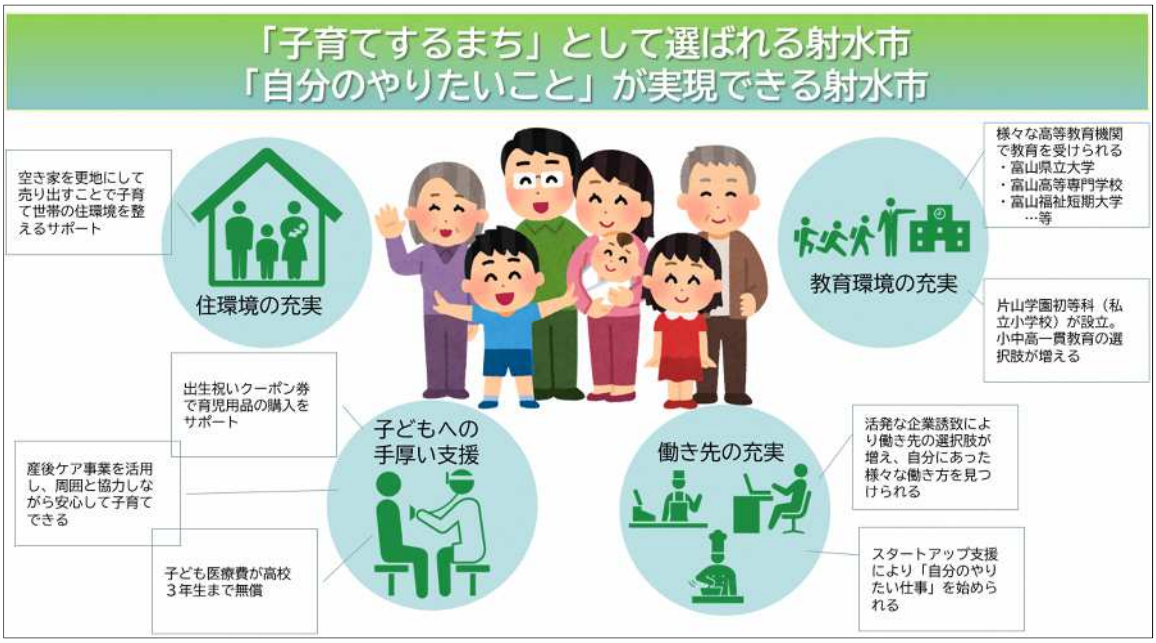
寛容性と時代の変化を恐れない市

本市の持つ立地の良さや祭り、海、里山、歴史文化、スポーツなど魅力ある地域資源を生かし、民間活力や市民協働、多様性を受け入れ新しい価値を生み出し未来へつなげていく。

価値ある時間を過ごせる市

自治体ＤＸを超え、すべての人が安全安心・快適便利に過ごせる「射水市 LX」を実現し、そこに魅力を感じる人が集まることでムズムズ人口（＝関係人口）１３２万人を達成する。

これらの特徴を活かした**「子育てするまちとして選ばれる射水市・自分のやりたいことが実現できる射水市」**を今後目指すべき姿とした。そして、この目標を達成するための人・組織のあり方をバックキャスティングで考えた。



ありたい姿を実現する取組み

１０年後のありたい射水市を実現するための戦略的な取組として、下記の４つを提示する。

１　ＡＩ・ＤＸ・ＲＰＡの積極的活用	➡ デジタル技術活用、地域社会のデジタル化
２　呉西・民間・地域、ＮＰＯ等との連携	➡ 業務の広域化、効率化／ 民間・地域との共創・活力導入
３　子育て環境の充実	➡ 射水市でやりたいことが実現でき、 価値ある時間を過ごせる環境づくり （移住定住、企業誘致含め）
４　職員と組織の質の向上	➡ 職員能力及び意識向上の推進、時代の変化に 対応したフレキシブルな組織の構築

１０年後のありたい射水市を目指すために必要な組織・人とは

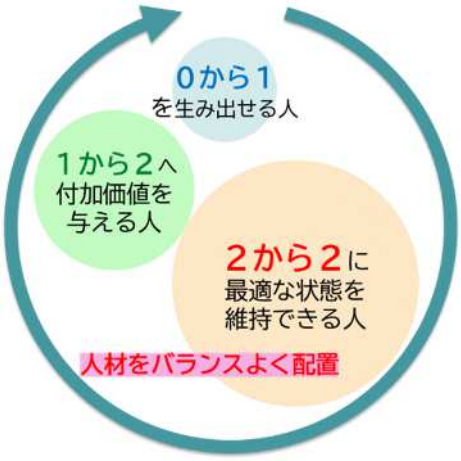
上記の戦略的な取組を進め、１０年後のありたい射水市を目指すためにバックキャスティングすると、どのような人材や組織が必要となるのか。

感染症対応等の突発的業務や複雑高度化する住民ニーズに応えるべく、職員の負担が増大している状況の中、職員のメンタルヘルス不調者の人数は目に見えて増加している（令和元年５人、令和２年５人、令和３年１５人）。職員を対象に実施したアンケートでは、自身を「休職予備軍」と称する職員もおり、組織全体が疲弊している状況が見られた。

今後は業務改善・業務改革はもとより、職員一人ひとりのキャリアビジョンを大切にしながらやりがいをもって業務ができる環境を整えることが、ひいては市民の幸せを守ることにつながる。そのためには「一人ひとりの適性を見極めた人材配置」を考える曲面に差し掛かっている。

目指す組織：適性に合わせた人材配置がされている

①新たな価値を見出す人材（０➡１人材）②付加価値をつける人材（１➡２人材）③価値を守る人材（２➡２人材）というように、**職員の適性にあった人材配置、職員採用**を考えていく。



- ▼ 一人ひとりがやりがいをもって専門分野や得意分野を政策に反映させられる組織
- ▼ 職務を通して自己成長できる組織
- ▼ 職員のチャレンジを認め、なんでも言い合える組織
- ▼ 変化する時代や突発的な業務にも対応できるフレキシブルな組織

目指す職員像：「い・み・ず」な職員（人材育成基本方針）

射水市人材基本方針が基本となる。ここにアップデートした人事評価制度を組み合わせ、人材育成のあり方を見直していく。

「い・み・ず」な職員

いろいろな人と協力しながら
みずから考え行動し
ずっと進化し続ける職員

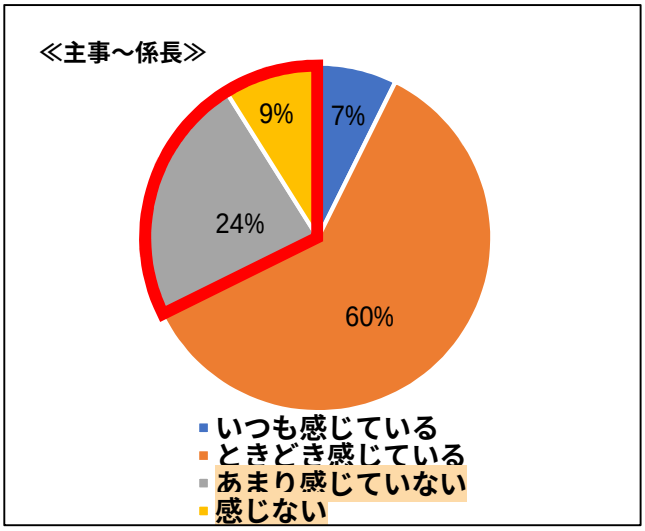
- ▼ チャレンジ精神のある人材
- ▼ 相手と対話のできる人材
- ▼ 役職等に拘らず様々な分野に興味を持って取り組む人材
- ▼ 時代に合わせアップデートできる人材
- ▼ 人・地域と繋がれる人材

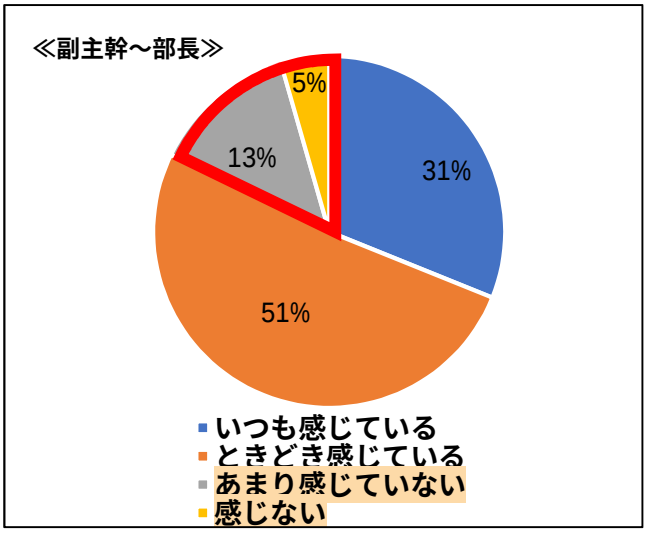
第４章　現状と課題

「組織に対するアンケート」（令和４年６月１０日～２０日実施・回答者１６８人）

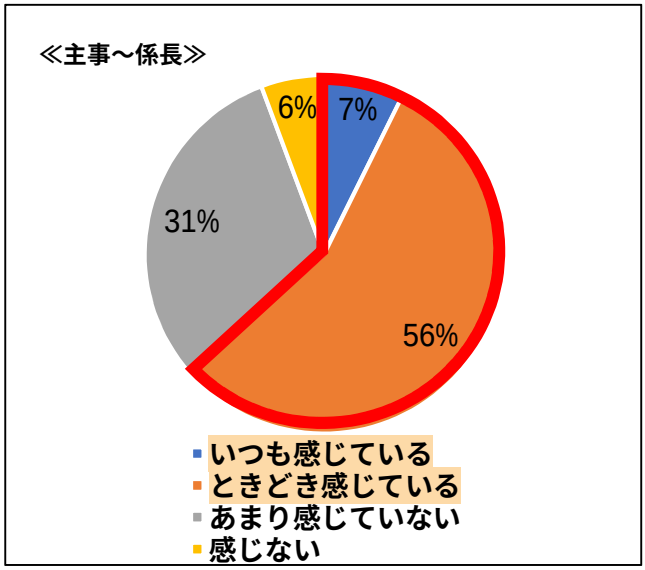
組織の現状を把握するため職員アンケートを実施したところ、下記の結果となった。

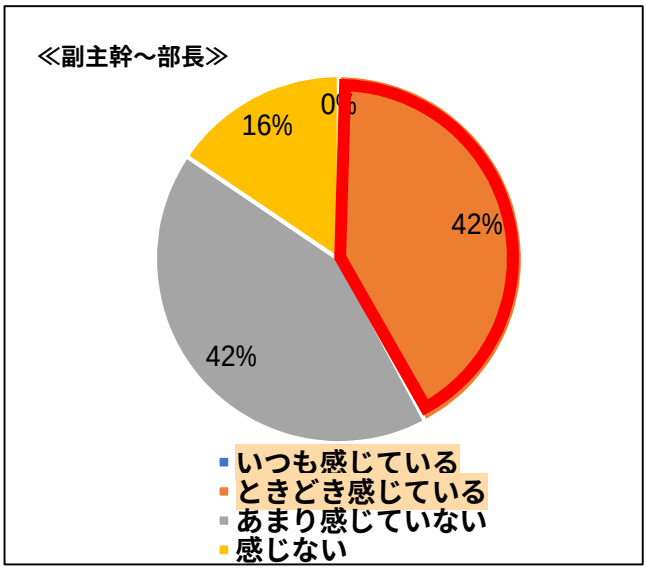
▼ 『あなたは職場で「やりがい」や「充実感」を感じていますか』





▼ 『仕事に対して「やらされ感」を感じていますか』





（自由意見）

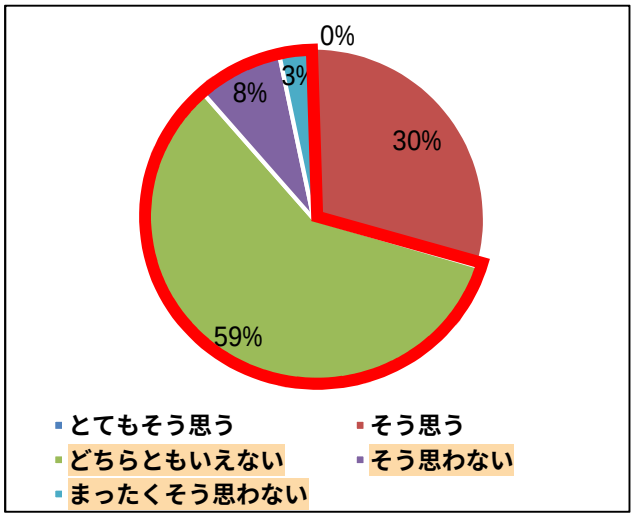
誰もやりたくない仕事／業務量に偏りがある／仕事がつらい／新規事業が多く事務が増える一方

パワーバランスで業務を割り当てられる不公平感

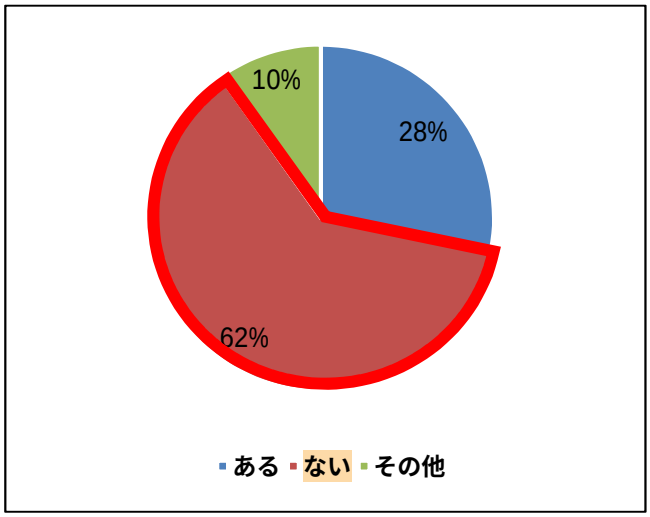
➡　アンケートの結果、若手職員の方がやりがいや充実感を感じず、やらされ感を持っている

「人事評価に対するアンケート」
（令和４年１１月２８日～１２月７日実施・回答者６２人）

▼ 『評価者との面談はあなた自身の成長やモチベーションアップにつながっていますか』



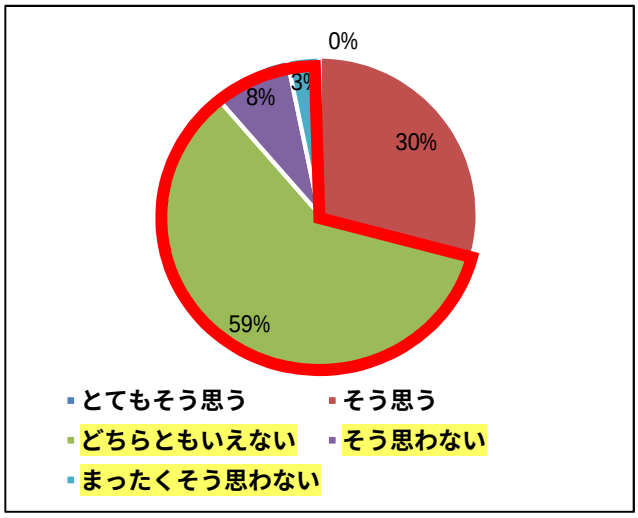
▼ 『設定した業務目標について、進捗状況の確認や助言指導（中間フォロー）はありますか』



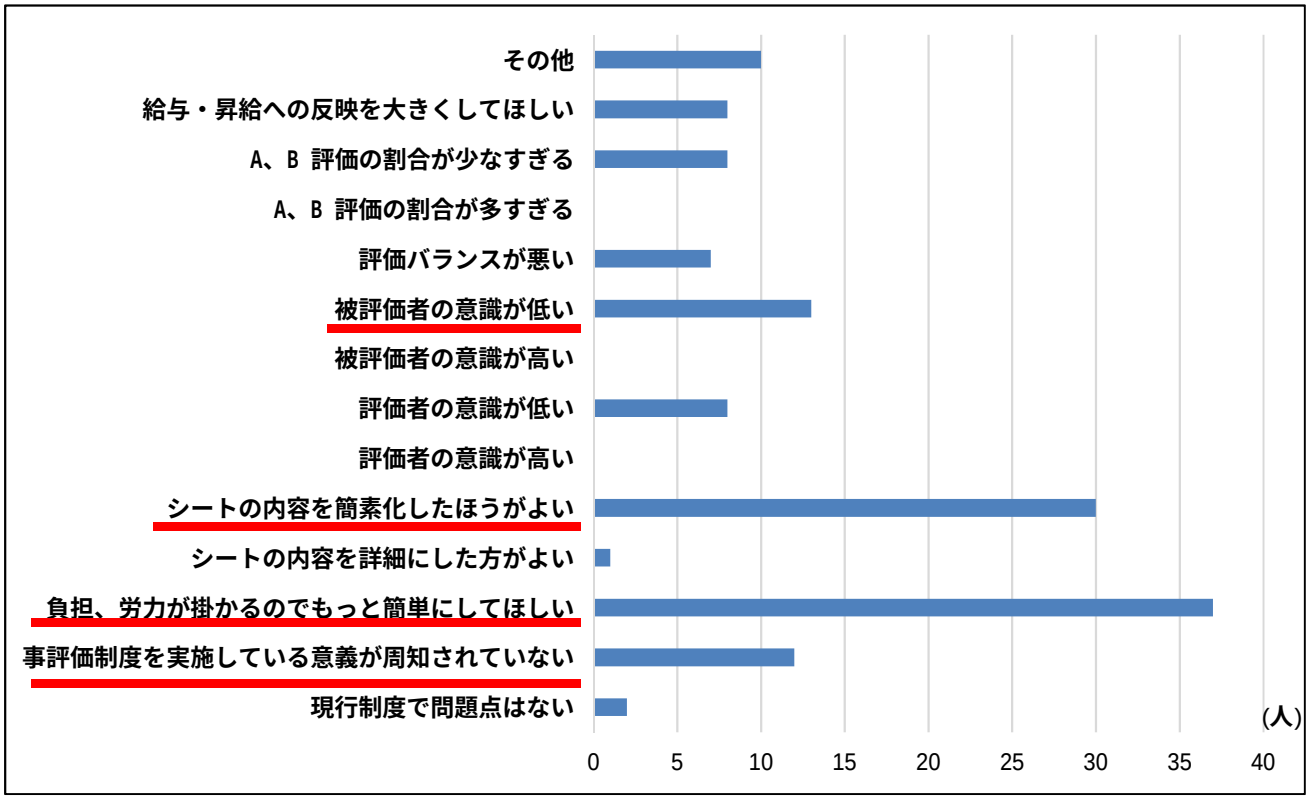
（自由意見）

評価が形だけになっている／評価者もやらされ感がある／同じ内容でも評価者によって受け止め方、感じ方が違う／面談での評価よりも日常業務の中での進捗状況や指導助言のほうがモチベーションが上がる／被評価者は負担ばかりが目につきモチベーションにつながらない

▼ 『あなたはこの人事評価制度によって適正に評価されていると思いますか』



▼『人事評価制度の問題点として考えられることは何ですか』（複数回答可）



（自由意見）

目標にしやすく、評価されやすいものは新規事業が多い。法令に基づき事務をすすめる所属への配慮が必要／時間外手当がつかない管理職こそ評価をしっかりしていくべき。管理職を部下が評価できるシステムがあれば良い／評価者の質によって、評価内容が変わっている／人材育成につながっているか疑問／通常業務が忙しい中シートを作る時間がない、労力に見合っていない／

➡ アンケートの結果、人事評価制度の本来の目的が達成されていない

キーパーソンとの対話と、職員アンケートの結果から私たち職員がやりがいをもって働ける仕組みづくり（重点取組）を次のとおり掲げた。

第５章　変革に向けた重点取組

本市が目指すありたい姿、現状の課題などから、変革に向けた人・組織づくりの重点取組として、以下の３点を提言する。

取組１

キャリアデザインシートの導入

職員のライフスタイルやキャリアプランを把握し、本人の希望に即した人員配置を行う。今年度はその取り掛かりとして人事課に働き掛け、異動希望調書に「育児・介護の状況」、「昇任・昇格の希望」の欄を設けることができた。

取組２

職員の意識改革を目指す！人事評価改革プロジェクト

人材育成、モチベーションの向上、業務効率の改善、コミュニケーションの促進のために、前向きに取り組む職員を育成し、市民ニーズの適格な把握やサービスの向上を図る。

令和４年１１月２８日～１２月７日に実施した人事評価に関するアンケート調査より、人事評価制度の本来の目的が達成されていないことが分かった。具体的な取組みとして、全職員に向けて人事評価の実施目的を認識させ、評価基準の明確化と人事評価結果のフィードバックが重要であると考える。

まず、人材育成基本方針を活用し、人材マネジメントを担う所属長が気づきを促しその方向に職員を導く必要がある。この点は、管理職の評価スキルにばらつきがあることから、定期的な評価者研修を実施することで平準化を図る。そして、職員も評価のフィードバックやアドバイスを受けることで自身の適性を知り、伸ばしたい能力開発につなげることを提言する

また、現在の評価制度では新規事業を行うことが評価対象になり、業務の膨大化を招いている。業績評価の目標項目を見直し、新規事業が評価される様式から「事業廃止」も評価される様式へ変更する必要がある。

取組３

適材適所の配置を目指す！人材ポートフォリオ活用プロジェクト

適材適所な人材配置のために、各領域に即する人材数の把握、個々の能力の把握をする。また、個人が自身の能力を把握し、自己研鑽・自己啓発につなげる。

具体的な取組みとして、庁内各部署への照会やヒアリングを通じて、業務の専門性や経験年数、年齢層に応じて現在の人員の構成を分析し、専門人材の育成に早急に取り掛かる分野を把握する。

＜ポートフォリオの進め方＞

①必要な人材タイプを決める（課長ヒアリング）

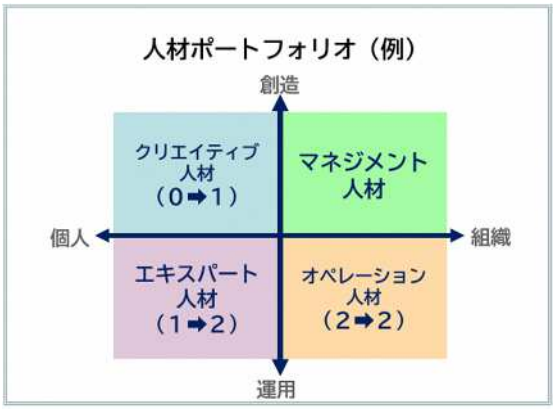
②庁内の人材タイプを分類する

（適性検査と実績、スキル、経験など考慮）

③庁内の人材をポートフォリオに当てはめる

④人材の不足や過剰を調整する

⑤不足や過剰の解消手段を考える



番外編　「人マネ」活動の拡散！

人材マネジメント部会に参加して２期目のため、まだまだ職員の「人マネ」認知度が低いことが課題だった。研究活動で職員からの協力を得るためには「まずは活動を知ってもらう」ことだと考えたので、今年度は進捗状況等をまとめた「人材マネジメント部会だより」を年４回発行した。

人材マネジメント部会だより

2022.11 VOL.3

私達、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会2期生の最近の活動についてご報告します。
2022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～」
ために様々な方々にインタビューをしました。

1 9月16日　地域おこし協力隊４名にインタビュー

地域おこし協力員は首都圏などから移住しており、外から見た射水市の印象と実際に住んで感じていることの違い、またこれまでの民間での経験などを基に市役所の組織や人についてどう感じているか伺いました。

≪10年後の射水市について≫
・全市民の活躍（女性議員や管理職の増加）が望ましい
・外国人や障害者も自分らしくいられるまちが望ましい
≪市役所の組織について≫
・年功序列
・縛りがありすぎて自分の興味に時間を割けていない
・裁量の部分が多い
・チェック体制かとれている
・他市では市民団体等が実施しているイベントでも市が多数関わっている
≪市役所の人について≫
・消極的な人が多い
・責任感があり真面目に仕事をする人が多い

2 10月5日　射水青年会議所３名にインタビュー

2022年度理事長　魚敬丈氏、2023年度理事長予定　加治浩和氏、専務理事　加門久征氏に射水市の10年後のありたい姿とそれを実現するための取組について伺いました。

≪10年後の射水市について≫
・やりたいことができるまち
・ある程度揃っているハードをソフト事業で活かす
・挑戦を楽しむ雰囲気づくり
・高齢者が活力があり、若者にとって楽しいまち
≪実現するための取組≫
・キャリアチャレンジ支援、スタートアップ起業支援
・志が高い人を巻き込む
・自慢できる子育て支援など何かに特化した市の強みを活かす

3 10月26日　第５回研究会（オンライン）

インタビューした内容を基に作成した変革ストーリーシートについて、対話自治体同士で話し合い、幹事団より助言をいただきました。

4 これからの活動について

・人事評価制度に関する職員アンケート実施
・市長、副市長、教育長、人事課に現状の変革ストーリーをプレゼン
・1月26日～27日いよいよ早稲田大学へ！！（第6回研究会）

2022年度（2期生）
下水道工務課　係長　角波　義彰
未来創造課　主任　明神　亜希子
人事課　主任　寶田　郁穂

人材マネジメント部会だより

2023.2 VOL.4

2022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～」

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会２期生の最近の活動についてご報告します。

人材マネジメント部会２期生の最近の活動	
11月28日～12月7日	人事評価制度に対するアンケート調査実施 1
12月12日	アンケート結果の集計と「変革ストーリーシート」（課題シート）作成
12月19日	人材マネジメント部会フォローアップ会（オンライン）
12月20日	市議会議員１名との対話
1月6日～11日	課題シートの作成とプレゼンの準備
1月11日	これまでの研究内容について派遣元である人事課へプレゼン
1月20日	市長・副市長へのプレゼン 2
1月23日	市長・副市長・人事課からのコメントを受けて課題シートを修正、提出
1月26日・27日	人材マネジメント部会第６回研究会（早稲田大学）に参加 3

1 人事評価制度に対するアンケート調査実施

主査・主任級の中から６２名を抽出し実施しました。
（ご回答いただいた皆様、ありがとうございました！）

1

2 市長、副市長、人事課にプレゼン（1月20日）

10年後の射水市のありたい姿、そこからバックキャストしてその地域を作れる組織や人づくりについて提案しました。また①のアンケート結果を踏まえて、人事評価制度が職員のモチベーションアップにつながっておらず、適正に評価されていないと感じる職員が多い現状を伝えました。

いただいたコメント

- 射水市で自分らしく活躍できるために市民の思いを実現できる市役所を目指さなければならない。
- 自分自身を見つめなおしキャリアデザインを行うことは大切なこと。
- 人事評価アンケートの結果から、仕組みを再検討する必要があると感じる。「感覚的」な評価にならないよう、いかに明確化できるかが鍵である。

3 早稲田大学にて第６回研究会（1月26日～27日）

これまでの研究会は感染症の影響でオンライン開催でしたが、今年度初めてリアルで開催され、全国から６４自治体が集結しました。同じテーマで１年間ともに研究してきた他自治体職員との対話は、非常に刺激的で参考になるものでした。

↑早稲田大学大隈記念講堂・大隈重信像

↓人材マネジメント部会・出馬部会長の講話

↑参加自治体との対話で多くの気づきを得ました。

2

3 早稲田大学にて第６回研究会（1月26日～27日）

長野県塩尻市の発表と市長への提案の一例

研修では、「一歩踏み出す勇気」や「周囲をどう巻き込んでいくか」について学びました。

参加自治体は１年間を通じてブラッシュアップしてきた「変革ストーリーシート」を作成しています。参加者は全自治体のシートを読み、良いシートだと思う自治体に事前投票しています。今回、投票の結果上位３位に選ばれた自治体の発表を聞きました。

１位の長野県塩尻市は、市長に１０の提案をし、７つの提案についてその場で了承を得ていました。塩尻市の３人の熱量と、組織をあげて変革していくという本気を目の当たりにした気がします。これを受けて、私達も自分たちが考えた変革ストーリーシートを職員の皆さんにも公開し、意見を聴取することにしました。

4 これからの活動について

第６回研究会をもって今年度の全日程は終了しましたが、研究の集大成として「２０２２年度共同論文」の執筆があるので、もう少しだけ活動は続きます。
私たちが作成した変革ストーリーシートへの意見聴取についてもご協力いただけると幸いです。

2/17まで　「射水市変革ストーリーシート」に対する意見を聴取
≫ 3/13まで　共同論文の作成
≫ ～4月末まで　庁議メンバーへ向けた共同論文の報告会を実施

スマートフォン等からはこちらからお願いします。
一言でも大歓迎です！！！

2022年度（2期生）
下水道工務課　角波　義彰
未来創造課　明神　亜希子
人事課　寶田　郁穂

3

おわりに

下水道工務課　角波　義彰

昨年４月に人材マネジメント部会に参加する機会をいただいたことで、自身がほぼ携わることがないと思っていた市の人・組織について考えた濃密であっという間の１年でした。

研究会では 3 人１チームで活動し、周囲を巻き込み進めていくことを実践し、他自治体と対話を重ねることで、市の将来像から求められる「人・組織」について、見つめ、考え、悩みながら多くの気づき、学びを得ることができた貴重な時間となりました。通常業務に加え、大変な課題の中でも、市の「１０年後のありたい姿」、「人・組織」について市長をはじめ経営層の方々への直接のインタビューなど、普段であれば経験することのできない時間もありました。

今回の活動を振り返ると、チームで信頼関係を構築し共通した目的を成し遂げるための「チーム力、チームワーク」と、相手の立ち位置に立って考え「対話」から互いに理解し合うことが大切であることが強く印象に残りました。今後は少しでも本市がよりよい方向へ進んでいけるよう、今回の学びを伝え、マネ友として微力でも協力していきたいと思います。

最後に、今回の活動にあたりインタビューにご協力いただいた方々、部会参加にご理解をいただいた課の皆さん、そしてチームとして共に活動した明神さん、寶田さんには本当に感謝申し上げます。

未来創造課　明神　亜希子

４月にこの研究会への参加のお話をいただいた時は、何がゴールなのかが見えずに不安でいっぱいでした。今の率直な感想は、悩み続けた１年でしたがあっという間に過ぎたようにも感じ、市長を始め副市長、教育長、幹部職員へのインタビューなど普段であれば経験できなかった事を経験し、研究会に参加して本当に良かったと思います。また、課題に追われながらも意見を出し合い、心が折れそうなときには励まし合い共に活動してきた角波係長、寶田主任には本当に感謝しています。

１０年後の射水市のありたい姿を描き、そこからバックキャストして現在の組織と人材について変革を起こすというこれまで触れることのなかった人事について考える機会となりました。幹部職員へのインタビュー、庁外団体との対話、職員アンケート、他の参加自治体との対話を通じて、多くの気づきを得ることができました。特に１月に早稲田大学で行われた最後の研究会では、他の参加自治体職員とリアルで対話し、同じテーマで１年間研究を続けてきた仲間達の熱量を感じ大変刺激を受けました。

研究会はこれで一旦終わりとなりますが、「ありたい姿」に向けての実践はこれからです。研究会で得た多くの気づきと組織を変えていこうとするエネルギーを、次期メンバーにも繋げ共に実践することで、よりよい射水市となるよう、力を尽くしていきたいと思います。

人事課　寶田　郁穂

昨年度は研修担当（派遣元）として職員を人マネ部会に送り出していた立場でしたが、今年度は「研究生として行ってこられ」と命を受けて参加しました。業務・研修・家庭との両立への不安や、人材マネジメント部会が自治体に求める考え方のハードルの高さに委縮しながら研究を進めていましたが、組織や市の未来について真剣に向き合えたことで多くの刺激を受けることができました。

「頑張ってるね、アンケート回答したよ」と応援してくださる職員、インタビューに真剣に答えてくださった幹部職員、そして角波係長と明神主任の心強いサポートのおかげであっという間に１年が終わりました。７月の研究会（リアル開催）がオンラインになったときは本当に残念で、その後のモチベーションの立て直しに苦労しました…。１月は無事に早稲田に行けて、他自治体職員や幹事団の皆さんの熱量を肌で感じることができましたし、３人の親交もより深まりました！

早稲田参加後に聞いた話で、人事課長が別件で市長と打ち合わせをしていたときに市長から「人事評価の見直しの時期が来ているね」という話題が出たようです。普段市長が人事評価話をすることは滅多にないようなので、これは人マネの大きな成果だね、という話を聞き、さざ波は起こせたのかもしれないと実感しました。ポートフォリオ、複線型人事、３６０度評価とった人事制度上の話も上がっています。ぜひ次年度の取組として目標を立てたいと思います。「部会に卒業はない！」ので、今後も対話を大切にしながら一歩踏み出せるよう頑張りたいと思います。

令和５年３月