# QUEST
## 探求の旅

## 2022年度(一関市9期生)
# 共同論文

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

都市整備課
本城 秋良

子育て支援センター
鈴木 佐保

観光物産課
山崎 政義

# QUEST ～探求の旅～

一関市Ｑ期生

子育て支援センター　鈴木佐保

観光物産課　山崎政義

都市整備課　本城秋良


Quest…探求、追求、冒険の旅

INDEX


１．　旅のはじまり：一関市について・・・・・・・・・・・・・・p2

２．　旅のあらまし：活動概要、経過、成果、変化・・・・・・p3

３．　旅のつづき：展望シナリオ～１年後へ・・・・・・・・・・p17

４．　旅のなかで：メンバーそれぞれの気づき・・・・・・・・・p19

５．　旅の仲間たち：謝辞・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p20

## §１　旅のはじまり　一関市について

### 一関市の現状

一関市は、岩手県の南端に位置し、南は宮城県、西は秋田県と接している。首都圏から 450 キロメートルの距離で、東北地方のほぼ中央、盛岡市と宮城県仙台市の中間点に位置している。平成17年9月に1市6町村、平成 23 年に1町と合併し、面積が約 1,256 ㎢、東西は約63km、南北に約46km の広がりをもつ、市域の広さでは全国市町村で 12 番目の市が、誕生した。

令和2年 10 月改訂の一関市人口ビジョンでは、令和 27 年（2045 年）には人口が7万4千人まで人口減少が進む見込みとなっている。この人口減少に歯止めをかけるべく、社会減の解消や出生率の向上を図り、長期的な人口の安定も視野に入れ、令和 22 年（2040 年）に8万9千人程度の人口を確保しよう、と取り組んでいる。

一関市の令和4年4月１日における職員数は、1,291 人で、平成 17 年度の合併時 1,576 人と比較すると 285 人の減少となっている。

一関市の予算規模は、令和3年度一般会計では、前年度に比べて 3.8％増の 665 億4千万円であったが、国の新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金などを活用し感染防止対策、生活支援、経営支援などの事業を実施するため、15 回の補正を行い最終的な予算額は 836 億円となった。令和4年度も新型コロナウイルス感染症対策に組織を超えて横断的に取り組み、職員一丸となってワクチン接種事業や日常の暮らし、地域経済活動を支えている。

このように、今まで経験したことのない厳しい社会情勢の中、地域の特色を生かし柔軟に対応していくためには、これまで通りの職員意識や行政運営では、立ち行かなくなる時代が来ていると考える。

### 人材マネジメント部会に臨むにあたって

職員課長から、
「【お願い】早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（人マネ）への派遣について」
とのメッセージが…。
なぜ、私たちが・・・という思いもあったが、人マネの活動に、興味がなくはなかった3人。
依頼を受諾したが、モヤモヤした感は払しょくできず、順風満帆のスタートではなかったかも・・・。

とりあえず、早稲田人材マネジメント部会事務局から送られてきた、各種資料を確認。
2022年度のテーマは、「**持続可能な地域を作る人・組織のストーリーを描き、実践する**」。

「実践」という言葉にビビる3人・・・。「これは、つまり、“やる”ってことですよね…（ゴクリ）」

ほぼ“初めまして”の我らＱ期生3名は、一関市の10年後のありたい姿と実現するためのストーリーを探す旅に出た。

## §２　旅のあらまし　活動概要と経過、成果、変化

### 旅　程　Journey

| | 日時 | 場所 | 内容 |
|---|---|---|---|
| **第１回** | ４月 21 日 | 仙台 | 社会の大きな変化、地域の予測される未来を考える |
| **第２回** | ５月 17 日 | 仙台 | 創りたい地域と戦略は何か |
| **第３回** | ７月 22 日～23 日 | 東京（早稲田）<br>→オンライン | これまでの自治体の人・組織づくりを振り返り、現状を知る。未来に向かって何をどう変えていくのかを考える。 |
| **第４回** | ８月25日 | オンライン | 幹事団とのやりとり、他自治体の取り組み<br>からの気づきと学び |
| **第５回** | 10 月 26 日～27 日 | オンライン | 作りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か |
| **地域研究会** | 11 月 30 日 | 宮城県（柴田町） | 東北地域自治体で、対話の機会を企画・実践 |
| **第６回** | １月 26 日～27 日 | 東京（早稲田） | ここまでの取り組みを振り返り、<br>ここからの一歩を決意する |

## 準備運動　Warm-Up

**ミッション確認**

R4.4.14　職員課からのメッセージ。

「当市では、以下を目的として平成26年度から早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（通称「人マネ」）に職員を派遣しています。
　①職員の努力を、地域の成果へと繋げられる自治体の実現
　②生活者起点で発想し、関係者と共に未来を想像できる職員の育成
業務多忙とは存じますが、ご本人にとって有意義な派遣研修になると思っておりますことから、ぜひ前向きにご検討いただきますようお願いいたします。」

R4.4.19　派遣壮行会

「なぜ、自分が選ばれたのか？」 の選考理由について、職員課から説明文書をもらう。

＜選考理由＞
(1)これまでも、これからも、人マネメンバーは、
　①常識にとらわれず、②意欲的に、③ハミダシながら、④楽しく、活動できる人を人選している。
(2)令和4年度の人選にあっては上記に加え、それぞれのメンバーが、それぞれの職種の中で培ってきた考え方や経験を持ち寄ることにより、メンバー相互の視野を広げ、チームとしてこれまでとは違う研究成果が生み出されることを期待し選考させていただいた。

総務部長「さて、意気込みは？」
Q 期生「ハイ！事務職に、専門職も含めたメンバーで、各々がこれまでの経験を活かし･･･しどろもどろ」

## 第 0 回研究会＋事前課題

動画を視聴し変革ストーリーシート、解説編、インタビューガイダンス、
事前課題資料を読み込んで、チームで対話

「チーム」って何？えっと、私たち？

事前課題の動画では、今までの部会の歴史から、ストーリーシートやインタビューのガイダンスなど資料が充実していること、部会の取り組みへの導きが、過去に比べて丁寧に親切になっているよ、ということを強調された。

う～ん、それでもやっぱり、よくわからないんですけど･･･。
地域や市民起点で、「10年後のまちのありたい姿」を考えるって、どうやるのかな？
何が正解なの？何をすればいいの？ 「模範解答」を探そうとしていた･･･。

## 出発　Departure

### 第 1 回研究会＠仙台

テーマ：社会のトレンド、地域の予測される未来を考える

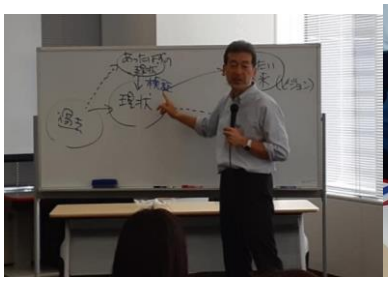
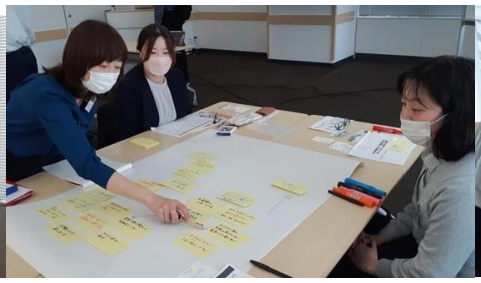
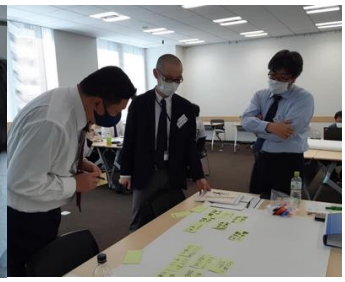
「仙台来るの、私久しぶりだ～」 ドキドキしながら、ピカピカの仙台トランスコスモスタワーにて、東北各地から集まった、旅の仲間となるメンバー（柴田町、三戸町、酒田市の皆さん）との初顔合わせ。

名札作成と個人写真撮影、「事務局の方」の説明の後、中道幹事（一関高専出身！）と、阿部幹事（副市長になったマネ友？え、なんでなん？！）のお話を聞く。

中道幹事：「組織はナマモノ、いきもの。合意・賛同・共感のため、対話により、組織に“揺らぎ”を起こして。」
阿部幹事：「職員同士の密度感を上げるには対話やコミュニケーションが重要。目的は地域・住民。全体から考えることと、自分の身の回りから考える事の両方が大事。」
そして、鬼澤幹事長のお話の中にあふれる、眩しい言葉に、ワクワクする。心に残った言葉は、
「暗いと不平を言うよりも、進んで灯りをつけなさい」に続く、
「誰かがやるだろうということは、誰もやらないということを知りなさい」（Mother Teresa）と、
「Be the change you want to see in the world」（Mahatma Gandhi）。

グループ対話では、「成り行きの未来」について話す。人口減少に伴う、地域や自治体業務への影響は、どこも共通しているな、ということを確認。「ありたい未来」を描き、実現するために、今何をすべきかをバックキャスティングで考える、というやり方を知る。

👉Q 期生は、「市民起点、バックキャスティング」のジュモンをおぼえた！（テーマ音楽♪）

## 事前課題

① 自分の自治体の資料（総合計画、まちひとしごと創生総合戦略、人口ビジョン、財政見通し、人材育成基本方針などなど）を読み、チームで対話
② 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

## R4.5.10　昨年度参加者（2022 年、一関市8期生）と対話

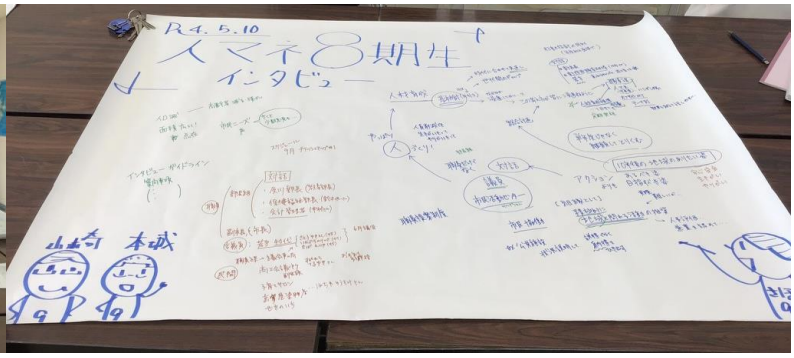
どんなふうにすすめようかな。なんとなく、模造紙を抱えて、行ってみた！
まずは、昨年度の取り組みについて聞いてみることから。8期生の活動から継承できるものは何だろう？
・人材育成基本方針への注目は、ひきつづき取り組みたい。
・職員の地域貢献活動のことも取り入れたい。

ところで、「人材育成基本方針」って、私たち今回初めて見たな～。こんなふうに、市が各種計画や方針を作成しているけど、市民は知っているのかな？職員の中にも、見たことない～って人、いるんじゃないか…。

👉キーワード「情報発信」を見つけた！

さて、インタビューの相手は誰を選ぼう。若手市議会議員や地域の企業からも話を聞いてみたい・・・。

この頃はまだ、「なんのために？（Why）」よりも、「何をするのか？（What）」に、気持ちが向きがちだった。




↑イラスト：本城

## 第 2 回研究会＠仙台

参加自治体：三戸町、柴田町、横手市、酒田市、相馬市
テーマ：「現状を知ろう」　～創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か

　総合計画や人材育成基本方針など、市の各種計画が、どういう風に作られたのか、どのように職員や住民の皆さんに共有・浸透させていくのか。そして、どのように実行していくのか。過去の仕組みを振り返り、検証しているのか、プロセスを知っているのかについて、参加自治体と現状について話し合った。

　計画の進捗状況や実績の把握についてはどの自治体も行っているが、振り返りは行っていない。
民間では、そこを重視しているが、行政は、作る方に重きを置いて振り返りを行っていない。
また、各種計画の職員への浸透度も低いと感じ、どのように共有し浸透させるかが、大きな課題であることを知った。

👉キーワード「計画の共有・浸透」を見つけた！

## 事前課題

庁内外多くの人とのインタビューや対話を通して、変革ストーリーシートの作成

## 対話　Dialogue

Q期生3人で作った「ありたい姿」を抱えて、いざインタビュー（どきどき）。

### R4.7.4　会計管理者インタビュー

市の「人材育成基本方針」について聞いてみた：

・H31 年に見直し作成。部長旧職員の意見を中心に作成した。
・今後は、コロナ後の社会状況（職場環境や職員構成の変化）に応じた見直し作成が必要。
・職員各自が「のりしろ」をたくさん持つと、組織が平面でなく多面体になり、強固になる。
・各部署で「係長」がキーパーソン。中堅職員にはフォロワーシップが必要。
・組織は「人」。リードしたりフォローしたり自分の立ち位置を見ながら行動。
「ありたい姿」について、子どもたちが成長したとき住みやすいまちになるには？と、考えることが重要。

### R4.7.4　政策企画課次長インタビュー

「自分ごと」として捉える姿勢について、聞いてみた：

・ヒトモノカネが減る時代、その姿勢はますます必要。各自が「のりしろ」を大きく持つこと。
・市民にも一定の負担はあるべき（全て無料サービスとするのでなく）。

若者・中高生の意見を聞くことについて、聞いてみた：

・SDGs 未来都市計画の作成時にバックキャスティングを取り入れた。
・中高生ワークショップの意見交換で若者に聞いてみると、意外としっかりした意見を言う。
・市民との議論の場への参加者は、高齢者中心。将来中心となる若者に、対象をシフトすることが重要。
・市内工業高校学生と地域課題への取り組みを始めている。若者が地域を知る機会の提供が必要。

👉キーワード「若者との対話」を見つけた！

### R4.7.8　保健福祉部長インタビュー

人口ビジョンや財政見通しの共有について、聞いてみた：

・人口ビジョン、財政見通しを、どれだけ危機感として実感できているか疑問。
・市民の求めるサービスは際限がなく、「持続可能な形」を市民や議員に理解してもらう必要ある。
・財政見通しでは、10年後のありのままの姿を知らせること必要かもと考える。
・福祉子育てを充実しているが、一度始めたことは止めにくく、地域人材が苦しくなっている。

職員人材育成について、聞いてみた：

・支所の集約も必要。予算編成では、職員人件費が2割を占める。
・10年後の職員年齢構成は、働き盛りの 30―40 代が10％減、50代以上が約50％に。
・「人と地域を愛する」職員の人材育成をどのようにするか。地域での活動を能力評価項目とするなど。

👉キーワード「職員の地域貢献」を見つけた！

## 第 3 回研究会＠いざ、早稲田へ　…のはずが、コロナ感染増大によりオンライン開催

共有　SHARE

リアル開催で全国のマネ友との交流を楽しみにしていたのに……。仕方ないですね。

A 部屋　B 部屋　C 部屋の 3 つに分かれて、ZOOM でそれぞれの進捗状況やモヤモヤしていることを対話で確認。みんな同じところで悩んでいるなぁ。じゃあ我々に何ができるだろうか…そんな分厚い壁に体当りするような感じだった。

R4.8.24　対話自治体とオンライン対話　　古河市（染谷さん、高橋さん、真中さん）

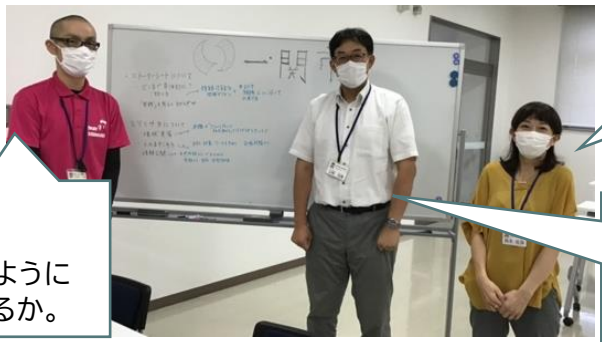
<u>ストーリーシートの作成過程を互いに説明：</u>
・古河市のストーリーシートは、雇用確保や子育て支援を充実させた結果「女性に選ばれるまち」、というありたい姿のイメージになったんだって。ありたい姿が、具体的でわかりやすくて、いいな！
・部会参加は3期目でオフサイト活動もまだ無いから、何かやりたいと思っている！って、意欲が伝わる！
・「市長と語ろう会」を、住民要望の受付だけでなく、対話の場になるにはどうすればいいか、考えているって。なるほど！

👉キーワード「地域・住民との対話の場づくり」を見つけた！

一関市からは、「シートの【重点取り組み】には、できないことを書いても行動（実践）が伴わないことが心配」と、伝えてみた。明日の第4回研究会、がんばりましょう！とエールを送りあった。

## 第 4 回研究会＠オンライン　：豊島幹事・伊藤幹事

混乱　DISORIENTATION



「ありたい地域の姿」を考えたのに、そんな「まちづくり」のストーリーじゃなくて、そこから逆算して「組織と人づくり」のストーリー作るって・・・ど～ゆ～こと？？

何かが違う。
危機感をどのように
周囲と共有するか。

「財政見通し」を見てると、
この先、何かやろうという気持ちが、
どうしても起きないんだよな・・・。

ストーリーシートを再考。「なんか、初めから作り直しかな…」。

どのように人を巻き込むか。それらをどのように実践するか。モヤモヤが大量発生した。

## ふりだしにもどる　From　Square One

### R4.10.5 庁内インタビュー　財政課長補佐、財政企画係長

とにかく、まず財政のこと確認しないと、前に進めない。財政課はどう考えているの？

財政見通しとその伝え方について、聞いてみた：

予算ベースと決算ベースの話をきく。

財政危機と言われていることについて。危機感の共有も大切だが、それ以外の方法もある？？
『財政が危ない！』とだけ伝えても、市民も職員も、不安や我慢で疲れてしまう。台所事情を示したうえで、やりくり上手なお母さんみたいな財政運営という形もあるのではないか。

でも、先々の目標が何かわからないと、なんのための我慢かわからないのでは。
情報公開は重要、ということについては、意見が一致した。
危機感の共有だけでなく、ほかのやり方もあるのではないかという気付きが得られた。

じゃあ、どうするか……？

### R4.10.11 地域インタビュー　@コミュニティ FM あすも局長

地域の人の声も聞こう！Q 期性のキーワードのひとつ、「情報発信」についてインタビュー。
市民に近いところにいる、コミュニティ FM 局長は、どんなことを考えて情報発信してるのかな。

どのように伝えれば、相手に伝わるか、聞いてみた：

伝え方も大切だけど、誰が伝えるかはもっと大切。『〇〇さんのいうことだから聞いてみよう。』という存在になること。普段から発信していて、信頼されていないと伝わらない。泥臭くていいし、下手くそでいい。そんな伝え方はできないものか。

👉キーワード「誰が、伝えるか。誰に、伝えるか」を見つけた！

### R4.10.12 高校生インタビュー　@インターンシップ時にアンケートとインタビュー

これからの 10 年間を描くには、若者の意見が大切。
そう考えた我々は、インターンシップで来ていた高校生に突撃インタビューを実施した。

10 年後の一関市の、ありたい姿について、聞いてみた：
人口減少、雇用、介護問題…。将来に不安を抱えていて、このままでは良くないという想いがあるようだ。

若いのにしっかりとした意見に感銘を受けた。一緒に頑張ろう！！10 年後は君たちが主役だ！！

## 第 5 回研究会＠オンライン　:緒方幹事、伊藤幹事

山崎、所用で不在。本城が準備してスタンバイ。って、あれ？鈴木が現れない？
（時間まちがえてました。ごめんなさい！）

本城：財政見通しの伝え方について、財政課対話からの学び。
「危機感を煽るだけでは無いやり方」についての気づきを報告。

鈴木：「モチベーション」と「モヤモヤというか、イライラ」について質問。
緒方幹事：「イライラするのはモチベーションがあるってことだよ」
「上がったり下がったりするのはテンションの波、だよ」に納得。
「自分のリーダーは自分ですよ。まず行動してみたらいい」の言葉に、パーンと目が覚めた。
内なる対話（どうする？できる？やれるって、わかってるよね：You know you can！）

うん、やってみたい！「まず、地域研究会やりましょう！」
翌日鬼澤部屋にて、鈴木「なんか上がってきました！」

👉キーワード「危機感から期待感」を見つけた！

一歩踏み出したら、ついてきてくれる人たちがいて、気づいたらリーダーになってた。
👉Q 期生は、隠れお宝アイテムの「リーダーシップ」を見つけた！（テーマ音楽2♪）

### 事前課題

過去論文と取り組み検証。～ハミダシ隊に聞いてみよう！

R4.11.17　ハミダシ隊と対話
実践したことや、今取り組んでいること、今モヤモヤしていることを、時間が許す限り話し合えた。
私たちが知らない、気づかない職場内の課題が見えてきた。やはり重要なのは、自分だけの思いだけで考えるのではなく、いろいろな人の話を聞き、いろいろな分野、目線などから課題を把握することの重要性を学ぶ時間となった。

## R4.11.30　地域研究会 IN 東北＠柴田町

実践

事務局の松本さんにメール。「地域研究会やりたいです！何からやればいいですか？」
助言を受けて、柴田町さんをお誘い。「一緒に、地域研究会やりませんか？」
第1回部会＠東北会場で対話した、柴田町の佐藤さんに一関市3人からラブレター💌
→　すぐに、「やりましょう！」の、お返事、いただきました！

そして、当日。柴田町佐藤さん、阿部さん、高橋さんに、何から何まで準備いただいての地域研究会開催。綺麗な庁舎で、午前中は、柴田町の都市計画マスタープランとガーデンツーリズムの取り組み講義と、船岡城址公園を現地案内いただいた。
午後からは、ストーリーシート発表と対話。相馬市、鮫ヶ沢市もオンライン参加。
リアル伊藤幹事にテンション上がる鈴木。柴田町さんのアンケートまとめ方に刺激を受けました。
帰路の車内にて、山崎「うちも、職員アンケートやりましょう！」、鈴木「大隈講堂で発表、目指しましょう！」

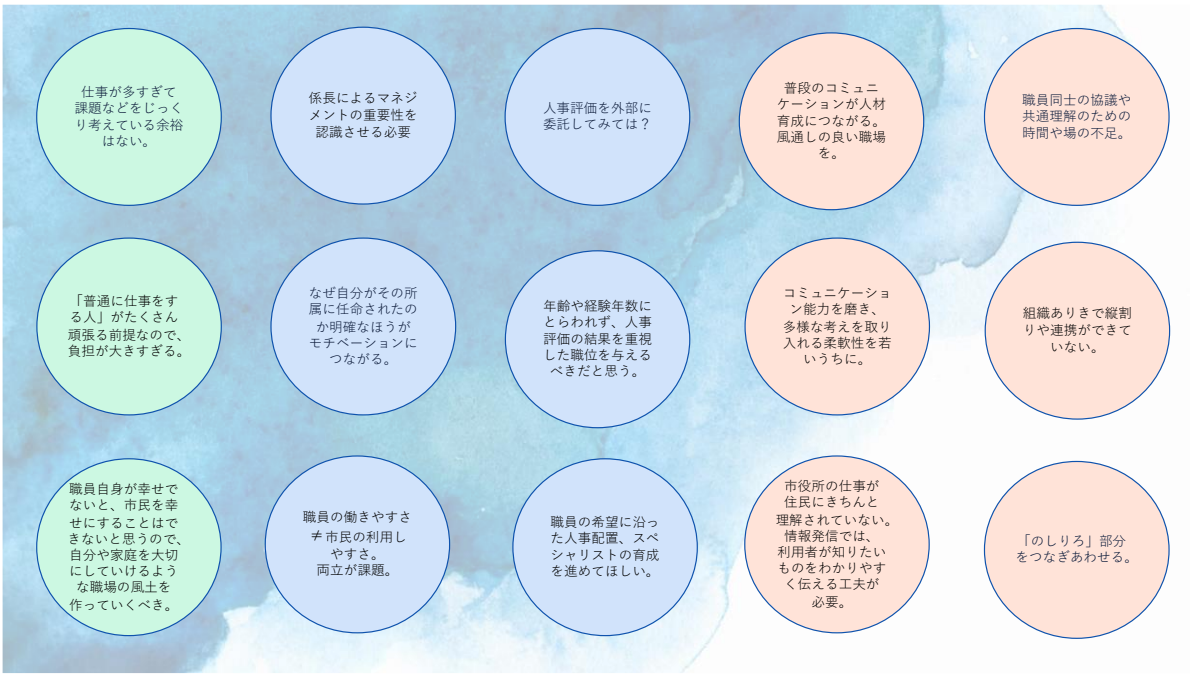
## R4.12.15~ 23　職員意識調査～アンケート実施

実践

庁内グループウェアで組織の業務改善や人材育成に対する職員意識アンケート実施。
「こんな結果になりました、とまとめて終わりたくない。私たち、本気です。」の、メッセージを添えて協力を呼び掛け、455人から回答をいただいた。胸が熱くなる。みんな、何とかしたいんだ。
集まった回答の集計。選択式では、概ね肯定的な回答傾向だが、自由記述回答に溢れる、生々しい現場からの叫びに圧倒されそう。この声を生かしたい。でも、どうすれば？

アンケート分析結果まとめ

- 調査期間：令和4年12月15日～12月23日
- 対象：一関市職員1,291人
  （会計年度、再任用を除く）
- 回答者数：455人
- 回答率：35.2%
- 単純集計、クロス集計、
  相関分析（関連の有無）、
  重回帰分析（因果関係の有無）



## R4.12.27　ハミダシ隊と対話

職員意識アンケートには、私たちだけでは受け止めきれないご意見が多々寄せられた。普段そんなそぶりも見せずに業務を行っている皆さんの思い、指摘、だれに言ったらよいか分からない思い。この思いをどうしよう？
そうだ！またまた、ハミダシ隊に相談だ！

コロナ禍の影響で、対話型のオフサイトミーティングを、しばらく開催していない…。今こそ、職員の声を聞く場が必要では。このアンケート結果を基に、久しぶりに、対話型のオフサイトミーティングの開催へ！（→P16）

## R5.1.17　アンケート結果の全体共有

庁内グループウェア掲示板で全職員に共有＆職員課長にも、個別に解説と対話

| 項目 | アンケート結果 | 考察 | 今後の方向性 |
|---|---|---|---|
| **働きがい** | ほぼ全職位で<br>「そうだ・まあそうだ」80%超<br><br>主事→主任主事→主査級の順に<br>やや低くなる傾向あり | ★若手の離職との関連うかがえる | 若手こそ目標共有とビジョン意識向上を重視 |
| **適性**<br>自分に合った仕事か | ほぼ全職位で<br>「そうだ・まあそうだ」60-80%<br>「ちがう」10% | ★若手ほど「現在（発揮）」より<br>「将来（学習）」の機会求める傾向 | 「適材適所」の人事のあり方検討へ |
| **人事異動**<br>現在できること<br>VS<br>将来やりたいこと | 異動で重視してほしいのは：<br>「将来」>「現在」主事～主任主事級<br>「将来」<「現在」主査級以上 | | |
| **地域貢献活動** | 主事・主任主事級で<br>「全くない・わからない」35~55% | ★地域参加の機会がなく、<br>地域課題がわからないのでは？ | 地域と若手職員の対話機会づくりへ |

### 働きがい（Q5「働きがいのある仕事だ」回答）と因果関係のある項目　TOP3（職位別）

| | 全体 | 重回帰係数 | 主事 | 重回帰係数 | 主任主事 | 重回帰係数 | 主査 | 重回帰係数 | 係長＋主任主査 | 重回帰係数 | 課長補佐＋主幹 | 重回帰係数 | 課長 | 重回帰係数 | 部長＋次長 | 重回帰係数 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 適性 | 0.372 | 目標共有 | 0.287 | 適性 | 0.329 | 難易度(-) | -0.375 | 適性 | 0.49 | 適性 | 0.577 | 適性 | 0.292 | 難易度(+) | 0.401 |
| 2 | 難易度(+) | 0.130 | 適性 | 0.275 | 業務量(+) | 0.203 | 役割理解(+) | 0.359 | 難易度(+) | 0.282 | 難易度(+) | 0.365 | 人事（現在(-) | -0.215 | 適性 | 0.247 |
| 3 | 目標共有 | 0.121 | 難易度(+) | 0.212 | ビジョン達成 | 0.133 | 適性 | 0.346 | 地域貢献活動(-) | -0.280 | 役割理解 (-) | -0.222 | 所属外相談 | 0.178 | 所属内相談 | 0.213 |

結果

・主事級では、「目標共有できている」
・主任主事級と係長～課長級では、「自分に合っている仕事だ（適性）」
・部長＋次長級では、「難易度が高い仕事である」
　主査級では、「難易度が高い仕事ではない」
**・・・と回答した人ほど、「働きがいのある仕事だ」と答えている。**

（職位ごとデータの重回帰分析による）

## 実践、そしてさらに対話へ　Practice, and Another Dialogue・・・

### R4.12.19　コミュニティ FM ラジオ収録

庁内ルーティンのコミュニティ FM 収録。庁内各課が持ち回りで、イベント・業務を紹介するコーナー。そうだ、インタビューの時に局長が話してた、「人柄が大事」っていうの、私なりの解釈で取り入れてみよう。
子育て支援情報のいつもの原稿に、私の人柄がわかるようなコメントを追加してみた。
鈴木「実は、私も育児中なんです。ナンタラカンタラ。」

知人から、「聞いてたよ。親近感、出せてたよ。」の感想もらう。地道な歩みを、続けたい。

### R4.12.23　派遣元（職員課長）、首長（市長）報告

市長も、「対話」が重要と考えている。

職員アンケートの結果共有や対話の場を、オフィシャルな組織作りにもつなげたいな・・・。

人マネ９期生インタビュー（R4.12.23）より抜粋　「首長からのコメント」

・市長が考える「あるべき職員」「職員の理想像」とは？
人はどうしても自分をベースに考える。
ベースは、職員として育った背景やこれまでの経験記憶で培われる。
私（市長）のベースは、いわゆる"終身雇用・年功序列"の時代で
個人の結びつきが非常に密接にある環境で作られたもの。
このベースでの理想像が、現在の若い世代に通じるかどうか、
話し語り（対話）で答えを 探す。

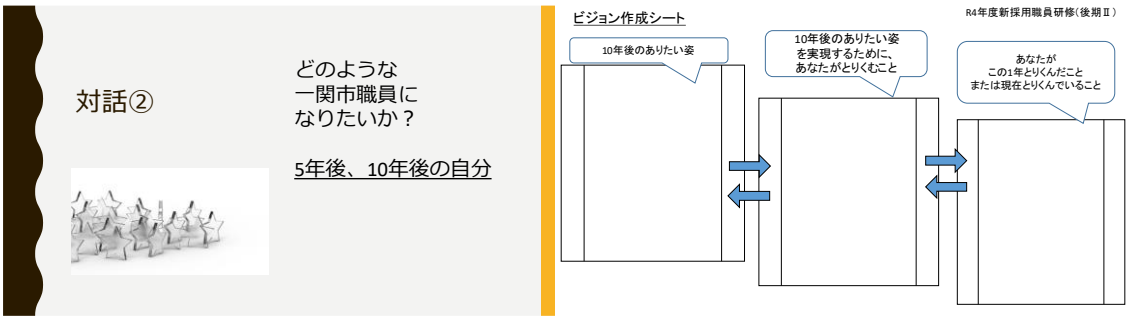
・市長は、「どういう職員であってほしい」と考えるか？
市の「人材育成基本方針」にある職員像をふまえて、
個々の職員が「どうなりたいか？」も重要。
活躍会議（若者、女性）などの「活躍」とは、
現在すでにがんばっている人に、もっとがんばれ、ということではなく、
個々の人がやりたいことをやれている状態であれるように、という意味である。
職員が、主体的に仕事ができるようにするには、
互いの価値観のすり合わせが必要であり、
どうすればそのように人材育成 できるか、話し合ってほしい。

### R5. 1.20　新採用職員研修講師

『一関市職員として、自分の実績を振り返り、自分のビジョンを描く』というテーマで、新採用職員の研修講師として研修を実施した。
対話をとおしてバックキャスティングの考え方を伝授した。

鬼澤幹事からの教えをTTP（徹底的にパクる）し、新採用職員をスパルタ指導。

何か少しでも得るものがあったらうれしいな。新採用職員の皆さん、一歩一歩前進していこう！！



## R4.12.27　地域の民間企業（染物店）社長インタビュー

地域企業へのインタビュー。
選んだのは、令和3年度「ホワイト企業大賞」（＊）を受賞した、(株)京屋染物店。

私たちの取り組みを説明したところ、温かく受け入れてくれた。

（＊）「ホワイト企業」とは、社員の幸せと働きがい、社会への貢献を大切にしている企業のこと。

人材育成について聞いてみた：

社長自らのセミナー。本来なら、受講費として何万円も支払わなければならないような、濃密な内容。
余すことなく話していただき、1時間の予定がなんと2時間を超える熱弁！

そこで聞いたのは、社長が先代から会社を引き継いでからの苦悩、突っ走る社長と社員達との果てしないバトル、山あり谷ありの生々しい物語。そうして行き着いたところは「今は、社長に頼らず社員の間に信頼があるから何とかなる」という言葉。そこには、社長や社員、部署の違いという立場を超えて感動のものづくりを追求する同士のような雰囲気が漂っていた。

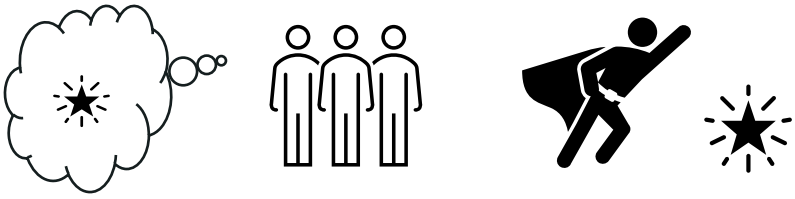
そして、最も心に残ったのは、「ここまで来られたのは、私達が仕事を『自分ごと』にしたから」という一言。みんなが『自分ごと』にして、伝統的な製品に若い感性を注いでものづくりに真摯に取り組む。そこに惹きつけられた若者が、「ここで働きたい」と、全国からやってくる。
伝統を受け継ぐ製品が、会社や祭りで人と人との絆をつないでいた。

また、職員一人一人が10年後の目標を設定し、達成するためのプロセスを描いていた。

私たちが今取り組もうとしていることを、すでに実践している人たちがいた！

行政も民間の手法を取り入れ業務改善に取り組むべき、と。

会社の理念を記した「フィロソフィー手帳」、TOC（制約理論）、ゴールデンサークル理論、MQ 会計・・・・。
3 人ともおなか一杯になりました。いただいたお話を、ちゃんと消化したい！



↑株式会社　京屋染物店　社長　　↑総括ディレクター

## 第 6 回研究会＠早稲田

我々の作成したストーリーシートが、なんと2位に。思ってもみなかった受賞にビックリ！！

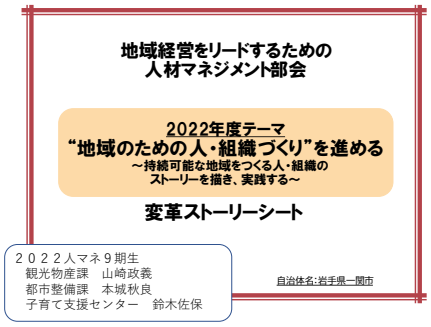
それと共に、早稲田大学にて全国のマネ友の前で発表？？資料は？？誰が発表？？などなど。
バタバタのまま発表当日がやってきた。

胃がキリキリする中で、今までやってきたことを何とか発表。

幹事の方々やマネ友からの温かい激励や傾聴に対し、こんな場所で発表させてもらえる
なんてありがたいとしみじみ感じた。

いろいろとモヤモヤしたところもあったけど、やってきてよかった！！

↑　１日目：グループ対話：緒方幹事、伊藤幹事



↑　２日目：早稲田大学大隈講堂発表

## R5.2.1　オフサイトミーティング～職員意識調査アンケート報告＆どうする YOU？

**by　Q 期生＋ハミダシ隊**

参加者35名（ハミダシ隊含み）

実践

第1部：職員意識調査の内容、分析結果を報告

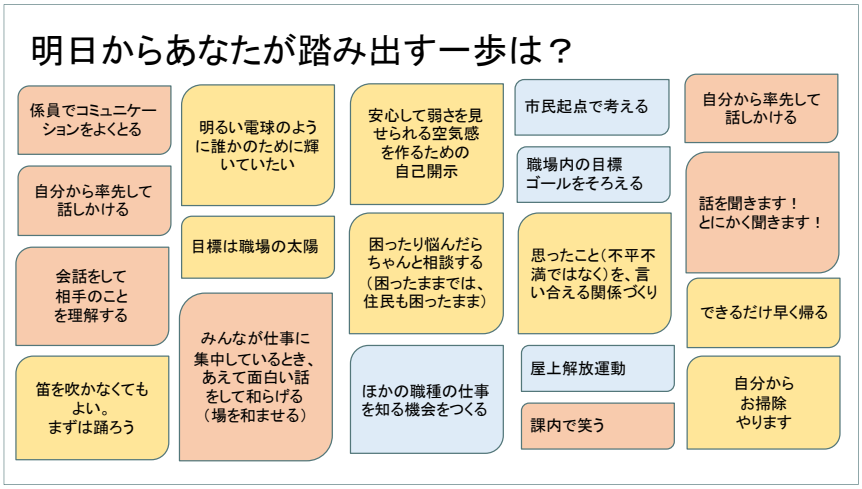
第2部：対話テーマ「最近、職場や仕事でモヤモヤしていることは何？」
「モヤモヤしていることをどうしたらよく変わっていくと思う？」
「職場や仕事がよくなるために自分ができることは？」

ハミダシ隊と参加者がマンツーマンで対話！人呼んで「パンチ DE デート」（昭和風）。

・参加者アンケートでは、「ぜひまた参加したい」「人にも勧めたい」が大半
・対話での気づき：「話してみないとわからない」「話を聞けて視野が広がった、共感できた」

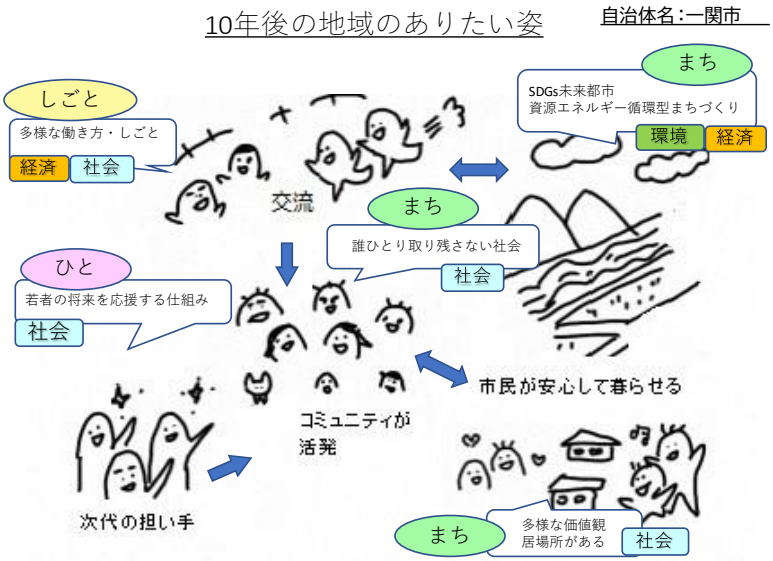
職場外の方と対話する重要性を認識するとともに、活動継続の必要性を実感した。

参加者の対話から↓



## §３　旅のつづき　～次年度に向けた展望、取り組みシナリオ

### The Story Line 「10 年後の地域のありたい姿」実現に向けてのプロセス




①多様な価値観をもつ市民みんなが安心して暮らせるまち

②次代の担い手が将来への希望や意欲をもてるまち

③地域コミュニティが活発なまち

**実現に向けて**

重点取組事項

①情報発信のチューン UP！！

②若者との対話ボリューム UP！！

③人材育成のパワーUP！！

## 次年度に向けた取組　The Next Step to Take

私たちに与えられたミッションは、“ストーリーを描き、実践すること”と捉え、ありたい地域の姿を実現することに向けて、以下のとおり、今後も“実践を継続”して取り組んでいく。

| 市公式 | 登録者 | 運用開始 |
|---|---|---|
| LINE | 14,078 | R3- |
| Facebook | 2,446 | H27- |
| Twitter | 5,809 | H23- |
| Instagram | 1,304 | R2- |
| Youtube | 1,090 | H27- |

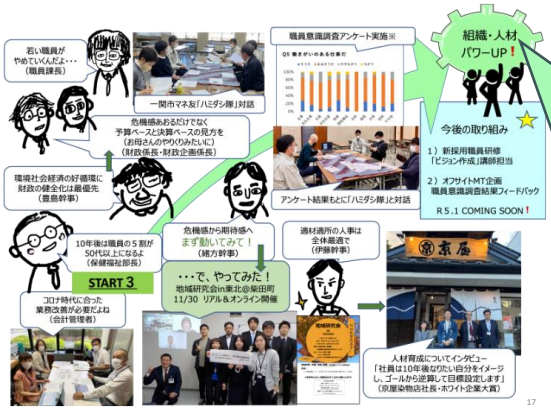
・対象者のニーズに合わせた情報発信ツールの使い分け

・コミュニティ FM での市政情報にプラスα要素：
　職員紹介「〇〇さんに聞いてみたら?!」のシリーズ化
　市民との対話型にする方法へ

・体験学習を通して、若者と対話する機会の定期実施
（SIM いちのせき、いちのせき SDGs プラットフォーム）

・市内高校・高専・短大学生と事業企画
（R5 年 5 月予定イベント：TGCティーンズなど）

・若手職員のアイデアを市の事業企画にとりいれるしくみづくり




・職員へフィードバック（オフサイト MT）
・職員課（人事担当）への提言
・職員人材育成方針の見直し
・職員意識調査の定期実施

・既存調査（職業性ストレス簡易調査、業務量調査）の
　結果と併せて、人材育成や適材適所の人事に活用

## §４　旅のなかで　～それぞれの気づき、学び、変化、今後の展望

### 鈴木の Quest

研究生としての１年間は、終わってみるとあまりに短く、しかし、自分の中に確かな轍（わだち）を残す旅となった。振り返ると、その旅路にはいくつもの出会いと対話がある。誰かと話した余韻が自分自身との内なる対話に続き、そのことをまた誰かに話した。カウンセリングでも、その過程を進めるのは、心理士の助言や解釈ではなく、対話（/沈黙）とその相手の存在（/不在）を媒介して生まれる話者本人の洞察なのだ。そして、一歩踏み出した時、見える景色が変わったのを感じた。それまで足元ばかり見て歩いていたのに、いつのまにか思いがけず高速道路の上にいた、みたいな気持ち。でも、怖くない。自分にもできる何かがあるって、もう知っている。未来の地域のありたい姿、こうだったらいいなと思い描く景色に、私自身が、なろう。

### 山崎の Quest

常日頃、人材マネジメント部会の先輩方（ハミダシ隊）の振る舞いを見ていて、やっぱ違うなと思っていたが、まさか自分がその一員に加わるとは。今まで、色々な分野の“研修”を受講する機会はあったが、今回は“研究”、それもストーリーを描き“実践する”、不安の文字が消えないまま始まった。研究会に参加し、幹事の皆さんや参加自治体の話を聞くと、そのすべてが私に気づきを与え、前向きな気持ちも生まれる反面、モヤモヤしたものも蓄積されていった。
しかし、モヤモヤが解消され始めたのは、先輩職員や市民、高校生などにインタビューを行ったことからだった。自分の中でこうだろうという固定観念が、崩れた。職場でも考え方が変わったような気がした。現在の部署は、市役所の中ではフォワードであり、１歩踏み出すことを求められている。こうあったらいいな、こうあるべきだ、というありたい姿や目指す職員像は皆大きく違わないだろう。
・地域をありたい姿にするには、我々職員が一歩踏み出すこと！
・一歩進める組織にするため、友と共に取り組みの歩を緩めずに進むこと！
そう自分に言い聞かせながら、私の旅は続く・・・

### 本城の Quest

得られた学び･気づき

① 目標を明確にすること
　誰も行先不明のバスに乗らないように、目標がないことには誰も巻き込むことができない。
② ゴールから考える
　あみだクジではできるのに、実際の仕事や行動ではできていない。
　ゴールから考えることは、当たり前でありシンプルな考え方である。
③ まず行動
　変化を起こすには行動あるのみ。
　考えていただけで行動しないのは、何もしないのと同じ。

自らの主体的な行動で、周囲にいい影響を与えていく。
他人は変えられない。変えられるのは自分のマインドと行動だけ。

## §５　旅の仲間たち　THANKS TO・・・

対話自治体　古河市、鎌倉市、柴田町、三戸町、相馬市、鰺ヶ沢町、・・・

幹事団　鬼澤幹事、伊藤幹事、豊島幹事、緒方幹事、・・・

事務局　青木さん、松本さん、・・・

派遣元　忙しい中こころよく部会へ送り出してくれた職場の人々と、家族、・・・

その他、一関市のストーリーシートに投票いただいた皆様、全ての参加自治体の皆様

私たちの旅はこれからも続きます。

「同志」として、ひきつづきよろしくお願いします。

TO BE CONTINUED

# QUEST
## 探求の旅

2022 年度共同論文

発行者：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年度研究生（一関市 9 期生）

発行日：2023 年 3 月吉日（令和 4 年度）