2022 早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会　共同論文
テーマ　“地域のための人・組織づくり”
～変革ストーリーシートをツールとして持続可能な地域をつくるストーリーを描き実践する～

長野県大町市
下川　陽一
下條　倫子
塩入　正幸

１はじめに

人材マネジメント部会は今年度で 17 期目、大町市の参加は今年度で 8 期目となる。

参加を打診されてから「人マネ」とは何を目指す取り組みなのか、派遣元は何を期待して研究会に送り出してくれるのか分からず、先輩マネ友にリサーチしたが、部会については皆それぞれの受け止めがあり、また各期によって課題も違うせいか、回答はそれぞれで全容はつかめない。強引にまとめると「行けばわかるよ」ということになるだろうか。

今、全 6 回の部会を終え締め括りの論文に取り掛かりながら、結局「人マネ」とは、様々な課題に取り組みながら「悩むプロセス」を経験することが一つの成果であり、チームの仲間や他自治体の参加者、幹事団との対話を重ねる中で世間の見方を広げていく取り組みなのだろうという結論に至った。単年度で地域・組織を変える取り組みを始動させることは難しいということもある。

経験することが成果であるとなると、研究会の成果は参加した個人のみで終わってしまうことになる。課題に対しどう悩み、幹事団からどのようなアドバイスがあり、どう方向を定めたかという経過を報告して経験を共有することで成果を組織のものとし、また少しでも「このままでいいのか？」というゆらぎを起こしていくことが本来の参加目的にもかなうことであると考える。

活動の概要と経過では、幹事団からのアドバイスや講評などに多くの字数を割いている。部会で多くのヒントや新たな視点が示されたが、その中から私たちの活動の原動力となり羅針盤となった言葉やアイデアをピックアップして記しており、これがこれから組織を動かしていく人たちにとり励ましのことばとなると確信しています。

なお見出し■は参加した活動など、◆は自ら行動した活動の記録です。

２活動の概要と経過および見出した成果

■活動記録

4 月 7 日　第 0 回部会　第 1 回部会に向けての事前課題取り組みへ
4 月 19 日　第 1 回部会（3 人別々の PC でオンライン実施）
5 月 25 日　第 2 回部会（3 人別々の PC でオンライン実施）
6 月 7 日　打ち合わせ　各自作成したシートのすり合わせ

6 月 8 日　インタビュー　（議員）
6 月 15 日　インタビュー　（総務部長、庶務課長）
6 月 30 日　インタビュー　（副市長）
7 月 4 日　打ち合わせ（インタビューまとめ）
7 月 21～22 日　第 3 回部会
8 月 8 日　打ち合わせ
8 月 18 日　対話自治体とのミーティング
8 月 24 日　第 4 回部会　個別相談会
9 月 2 日　打ち合わせ
9 月 6 日　打ち合わせ
9 月 22 日　打ち合わせ
10 月 7 日　対話自治体とのミーティング
10 月 26 日　第 5 回部会　個別フィードバック
11 月 3 日　対話研修の打ち合わせ（人材育成ワーキングチームと）
11 月 24 日　研修会準備
11 月 25 日　職員研修会
11 月 29 日　打ち合わせ（シートまとめについて）
12 月 1 日　引き継ぎ書案について打ち合わせ
12 月 8 日　引き継ぎ書案について打ち合わせ
12 月 15 日　先輩マネ友にインタビュー（H28.29.30.R1）
12 月 21 日　副市長に中間報告
12 月 23 日　市長に中間報告
1 月 11 日　対話自治体とのミーティング（第 6 回部会に向けて）
1 月 13 日　引き継ぎ書　個別検討会
1 月 26～27 日　第 6 回　　早稲田大学にて講義、他自治体と対話
2 月 9 日　打ち合わせ　引継書案見直し
2 月 24 日　打ち合わせ　共同論文推敲
3 月 6 日　打ち合わせ　共同論文推敲
3 月 10 日　打ち合わせ　共同論文推敲最終

■第 0 回部会

①動画「人マネとは何か」を視聴しメンバーで対話しておく
②変革ストーリーシート、解説、インタビューガイダンスを呼んで対話しておく
③事前課題　「自治体戦略 2040 研究会資料第 1 次・第 2 次報告」概要、society5.0　を読む

【所感・見出した成果】
・自治体戦略 2040 研究会資料第 1 次・第 2 次報告」概要、society5.0 は読んでもなかなか身近な事象に

結びつけることができず、具体的なイメージが湧かないため理解が進まないが、日本全体のトレンドを大枠でつかむという足掛かりとなった。

■第 1 回部会（4 月 19 日）（オンライン開催）

①テーマ「社会の大きな変化（長期トレンド）、自分の地域の予想される未来を考える」
②Zoom によるオンライン開催。3 人それぞれの端末で参加し、講話とブレイクアウトルームで 5 人程度に分散しての対話を行う

【活動の概要と経過】

講話｜部会とはなにか

〇鬼沢幹事長より

・行政経営の品質を高めることが本部会の目的。人と組織の質を高めることが「人材マネジメント」であり、その必要性は民間も行政も同じ。

・人と組織の質を高めるためには「意識・思考・対話」の質を上げ、組織の成熟度を上げること。セルフ・アセスメントにより、自分たちの今の姿に気づくことで、変わろうという意識が芽生える、そこが改革の端緒となる。

対話 1 ｜事前課題からの気づきについて（他の 4 自治体と対話）

「統合計画は総花的で読みにくい」「個別計画が乱立している。また総合計画の結びつきが見えにくい」「総合計画をきちんと読み込んでいる職員はほとんどいない、自分もそうだった。そのため、計画を意識して日々の仕事に取り組めていた」

→まとめ：計画がばらばらと乱立しているのは、各職場の対話や情報共有が不足なのではないか。

対話 1 への講評

〇伊藤幹事

・自分たちの組織・地域の未来、ビジョンをどう描くか、日常的に考える事がない。

・ビジョン策定プロセスとして、KJ（カワキタジロウ）法で意見の洗い出しと整理をすることがあるが、総花的になりやすい。

KJ 法のプロセス

①発散　（まちのいいところ、困りごとを上げる）
②収束　（それらを分類、グループ分け、ラベリング）
③発散　（ラベルごとに解決案を出す）
④収束　（解決案の中から特に良いものを共有）

この方法は、多様な意見を盛り込めるが、戦略性が弱く焦点がぼやけがちになる。目的に合った手法を選択すること。

〇豊島幹事

・何ごとも目的を明確にしてから取り組むのが大前提。今回でいえば「計画を読むこと」が目的ではない。自分なりの仮設を立て、読んで考えること。

〇鬼沢幹事長

・自分たちの今の姿を知るには、過去からの経過をたどり、原因分析と現状把握から始める必要がある。そこから取り組むべき課題を明確にし、行動に繋げることが持続可能な地域づくりにつながる。

・たとえば、各自治体の「総合計画」の策定から計画の推進にかかるプロセスについては、

①策定プロセス（誰がどのように作ったか）

②浸透プロセス（周知→共有・共感）

③実行プロセス（協働・共創）

④振返りプロセス（検証）　という段階に分解し検証することができる。

対話２｜策定・浸透・検証プロセスについて

①計画が庁内および住民に浸透しない理由はなにか

「総合計画はプロジェクトチームで作成しているようだが、経過がオープンでないためどんな経緯でこのような計画になったか見えない→浸透しない」「担当課の部分しか読んでいない人がほとんどだから」「他人事から抜け出せないから」

②どのようにしたら浸透するか

「行政目線でしか計画の振り返りをしていない、市民参加前提の KPI を」「簡素なダイジェスト版を配布」「市民アンケートは高齢者からの回答率が高い。若年層からの回答を増やすため Web で回答できるよう工夫を」「アンケートから本来の要望を明確にしてあげる」

→まとめ：庁内への浸透は、策定プロセスから全庁に公開し、自分事として受け止められるようにすること。住民への浸透は、アンケート結果を計画のアリバイにするのではなく、各課にフィードバックして具体的な対応につなげることが一つの方法では。

対話２への講評

〇豊島幹事

・プロセスの振り返りも重要。

・組織には「官僚的組織」と「自由でフラットな組織」があり、基本的に自治体は官僚的組織として成立しているが、目的に応じてフラットな組織で取り組むことが必要。

官僚型組織
- 〇深化的な仕事＝反復作業、ノウハウの蓄積など
- ×創造的・革新的な仕事＝ビジョンの実現など

〇鬼沢幹事長

・官僚型組織は柔軟性に欠ける。自由でフラットな組織は責任の所在が不明確。組織の成熟とは、官僚制の良さを持ちながら、柔軟に対応できる体制がとれること。

・市役所内外の多くの人にインタビューするにあたり、「自分が何のために人マネに参加しているのか」というビジョンと熱意を持っていかなければやらされ感が出てよい対話に話らない。インタビューは協力者・理解者を増やすためにやるということを念頭に立場の違う人たちにどんどん聞きに行き、何とかしよう、という人たちを増やすこと。

・改善策は規模・財政など背景が違うため、自治体ごとに違ってくる。正解はない、答えは自分達で作る。

対話３｜持続可能な地域をつくるためのあなた自身のビジョンは何か

①人マネ参加の目的は

「子どもたちが戻って来られるまちにしたい」「組織の壁を越えて、より良い組織にしたい」「人マネ参加の立場を利用して風通しのよい職場にしたい」

②インタビューするにあたり

「人マネというものが職場に浸透していないため、インタビューの依頼も難しい。まず知ってもらうこと」「職場のひとから煙たがられている面がある、その壁を排していけるよう工夫をしたい」

→まとめ：自分自身のビジョンはこの時初めて考えた。人を動かすには自分たちの熱量が必要。

対話３への講評と幹事団のまとめ

〇阿部幹事

・日頃「あなたの志は？」と聞かれることはない。今は何をしていいのかもやもやしていると思うが。これから対話していく中で、改革の方向性が見えてくるはず。

〇伊藤幹事

・個人レベルの志も大切だが、「わたしたち」の志も大切。共通の目標があれば、立場の違いを活かし合える。非金銭的報酬が得られる組織にしていければ、主体的に動ける人材が育つ。

〇豊島幹事

・「住民が無関心」「上司が非協力的」と嘆いていると、だれも何もしない組織になってしまう。持続可能なまちにするためには「あなた」が何をするかしかない。

〇水谷幹事

・先送りされてきが課題をやるのが“今”、“わたしたち”です。仕事のなかで「あなたはどんな考えを持っている人なの？」といつも問われている。インタビューも、「課題だから…」と頼むのではなく、自分の思いの丈を伝え「あなたはどんな考えをもっていますか？」と問いかけてください。

〇鬼沢幹事長

・これから課題の「変革ストーリーシート（１～５）」を作成するにあたり、一人一人が自分に問いかけ、まわりに声をかけ動いて欲しい。まず現状分析し、うちの課題は何かを明らかにしてほしい。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・この部会には正解がない、市役所内外の多くの方と対話し自問するプロセスが重要。

・各自治体の現状を明確にするため、部課長や同僚、先輩マネ友、また庁外の人にもインタビューすると言う課題が出されハードルが高いと感じたが、賛同者を増やす取り組みとして、自分達の思いもつたえながらなるべく多くの方から話を聞きたい。

・「対話」のすすめかた、議論が活発になる問いかけや進行などについて、他自治体の職員と対話を繰り返し行う事で少しずつ感覚をつかむことができた。今後に生かせるスキルだと思う。

・何か始めなければこの組織・地域は持続できないのでは？と感じているが、まだ、何から取り掛かってよいか分からない。

■第２回部会（５月 25 日）（オンライン開催）

①対話　４回　・つくりたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か
②幹事からのコメント

【活動の概要と経過】

・総合計画や各個別計画を読んで、それを踏まえて各自治体とオンラインで対話を行った。「初めてしっかりと読んだ」「個別計画とのつながりがよくわからない…」「総合計画を読んでも、自身の自治体の目指す方向がおぼろげにしかつかめない」などの感想あり。
・ただ読み通すだけでなく、「何が重点課題と捉えられているのか」「課題解決の具体的な手段はどうなっているのか」など自分なりの視点を持って、読み解くことが大事という意見あり。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・持続可能な地域をつくるために、人、組織の課題は何かを明らかにするためにまず下記の１～５の問いに答える形で大町市の全体像を見える化していく。その際、市役所内外の多くの人に下記の問いを投げかけ、多様な視点から課題を明らかにしていきたい。そのためにまず自分たちの考える１～５について、現段階での思いをまとめなければならない。
　１、10 年後の地域ありたい姿
　２、成り行きの未来
　３、成り行きの未来を回避し、10 年後地域のありたい姿を実現するための戦略的取り組み
　４、組織づくり・人づくりのあるべき姿
　５、組織・人の現状と問題点
・市の幹部、市役所内外の人にインタビューをし、市の課題や解決策のアイデアについて聞いてみる。

◆打ち合わせ　（6 月 7 日）

各自作成したシートのすり合わせ。インタビューの準備。

現段階の考え
・持続可能な地域とするために、持続可能な組織でありたい。現状は職員の負担感が大きく、目の前の仕事に追われるというのが常態化し、将来を見据えて事業を進めるという余裕がないように思う。
・事業の見直し（再編・縮小・廃止）を図り、組織をスリム化していくことはできないか。

◆インタビュー

庁内外の方に以下のストーリーシートを示し、「続可能な地域のための持続可能な組織を作るための手段として、組織のスリム化を図りたいがどのような取り組みが考えられるか」を問う。

【活動の概要と経過】

〇市議会議員　（6 月 8 日）
・市でやらなくてもいいのではと思うことはいろいろある。例えば各種実行委員会の事務局など、行政が手を出しすぎていると感じる。実行委員会を担える人材を市民の中に育てること、市民を巻き込んでやっていく仕組みを考えなければいけないのでは。各種実行委員会事務局を外部組織に出す、委託するなどでも。補助金、負担金、委託料を払うことにはなるだろうが、こういったことは、本来市民が発案し、行政が手を貸すという関係が望ましいと思う。
・今後人口は減少し、市の職員も減る。税収・交付税収入も減る。絶対やらなければならない事業（民生部の事業をはじめとする市民生活に必須の事業）以外は減らしていくことを考えなければ、結局必須の事業しかできない貧弱な自治体になってしまうのではと危惧する。
・業務をスリム化するために DX を推進するというが、推進して本当に職員の負担が軽くなるのか。
導入までの労力、何の事業が適しているかの判断が難しい、規模の問題もある。すべて DX が解決してくれる訳ではないという前提で、どういう部分に活用していくのか検討を要する。DX 導入で逆に事務量が増える可能性もある。市民向けのサービスでも、例えば住民票をオンラインで取れるとか、それを活用できる人がどれだけいるのか。便利と感じるまでに時間がかかるだろう。
・事業の統廃合、終結させる方法として、事務事業評価の評価表に、事業の目的は書かれているが、どう目的を達成したら、事業の所期の目的を達成したとして終結させるという記載はない。それを記載するようにしてはどうか。
・行政が行う事業を精査し優先順位をつけ選ぶことは、市民益につながることだ。
・この事業はもう目的を達したとして、担当から事業を終了しますと言える職場環境も大事では。
・持続可能な地域とは、どうなったら持続できなかった、となるのか。人口が減少したらお終いなのか。人口が減ること覚悟して、事業を終えていく必要があるのでは。
　→所感・まとめ
事業のスリム化には賛同いただいた。この事業は無駄ではないかと思ってやっている職員もいる、スリム化して職員の負担を軽減することができたら、組織の持続可能性に寄与する。今後は複数の手段と実現へのプロセスを検討する必要がある。

〇総務部長、庶務課長（6 月 15 日）
・担当課で事業の継続などについて意思決定ができるといい。法定された事業＋αのことも考えて欲しい。
・３年かけて事務改善・組織の統廃合から事業の統廃合は合わせて見直しをしている。
・個人ごと、自分の仕事を見直して、目的を理解した上で進めて欲しい。

〇民生部長（6 月 24 日）
・近年、他市から視察に来るような目玉の事業がない。以前は福祉分野が先進的で視察に来ていた。
・福祉分野の施策が充実すれば、市民の安心感につながる。
・社会情勢の変化により、指定管理の受け手がいなくなるのではないか。

・企画財政課企画調整係がリーダーシップをもって、庁内の調整役となることを期待する。
・職場ミーティングが大事。職員で共有できるものができ、モチベーションの底上げにつながる。
・人事異動の意図を職員に伝える仕組みがあればよい。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・それぞれの立場で、思うに任せない思いがあることを知った。
・トップダウンでもボトムアップでも組織を動かすのは容易ではないという思いを強くした。
・改革の取り組みは、具体性的な手法・担当者（係）・タイムスケジュールなどまで示せないと実現するのは難しいため、大枠からディティールまで詰められるようにしたい。

◆6/30　インタビュー　（副市長）

・今後は、人口も予算も減っていく中で、事務事業の整理は必要になる。10 年 20 年前の制度で行っている事業は効果があるのか、今の時代に合っていない事業は必要なのか。また、民間が行える事業は民間に出していくことが必要ではないか。
・事務事業評価は、自らの課の評価ではなく、着眼点を変えるため他の課の評価をすることが良いのでは。また、審議会等で、基準や制度、時代のニーズに合った評価を考えて欲しい。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・事務事業の整理は、必要であるが提案したロジックモデルでの事務整理は難しいと思った。

◆打ち合わせ（インタビューまとめなど）（7 月 4 日）

・「事務事業を整理し組織のスリム化を図りたい」「ロジックモデルを使い、課をまたぐ事業の重複などを洗い出し統合の可能性をさぐりたい」というのが、最初の思い付きであったが、ハードルの高さを思い知る。
・政策的経費に係る事業の事務事業評価は毎年度行っている。その際に各担当課が終結の判断をするか、企画財政部門で音頭をとり全庁的に取り組まねばならない…。

■第 3 回部会　（7 月 21～22 日）

・テーマ「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かを考える。
・役所内外の多くの人とのインタビューや対話を通して作った変革ストーリーシート（シート 1 ～ 5 ）の検証と振り返りから見直しに繋げる。
・対話自治体（同規模の市町村：韮崎市、つくばみらい市）との対話

【活動の概要と経過】

対話１｜シートの振り返り

①事前課題（ストーリーシート１～５）の共有と振り返り、

「部課長へのインタビューでは、それぞれ思うに任せない思いがあって、話しだしたら止まらない感じ。課題はどんどん出てくる」「インタビューは、日程調整が大変だが、思いを伝えるには効率的でない方法（直接会って話す）も大切」「普段接点のない部課長と話す良い機会になった」「職場に活気がない、アイデアが出ない」

②オフィシャルに切り込むアイデアはあるか

「取り組み案を実行できたかどうかは、仕組み（オフィシャル）に落とせたかどうかによる（多くは企画部門、財政部門、職員担当部門に引き受けてもらわなければならない)」「職場の風通しはいいが、仲が良いだけでは何かを決めていくことはできない。バランスが難しい」

対話１への講評

〇丸本幹事

・直接インタビューすること。アンケート用紙では分からない。会って話して、関心を持ってもらうこと。また聞いて終わりにせず、聞いた人にはフィードバックすること。応援団になってもらう。

・部課長をひとくくりに考えない。一緒にやりたい・考えたいという人もいるはず。

・人に変わってほしければ、先ずあるべき姿を自分で見せる。「自分はこうしたい！」と部下、上司に行動で伝えること。

・活気のある組織は係長に元気がある。係長あたりのミドルが活発に横のつながりをつくり、上層部に意見し、下層部を盛り立てている。

〇中道幹事

・入庁時の「住民の役に立ちたい」という思いも、硬直した組織に所属しているとがんじがらめで身動きとれなくなってしまう。そういう時は、①市民に近づいていく、②外部から行政を見てみる（外部の仲間をつくる)、③庁内に仲間を増やす。この３点を意識してみよう。

・組織には変わらない人たちもいるが、自分がまず変わり、仲間に波及させていく。いろいろな人に敬意をもって教えを乞う、頼る、相談するという事を続けること。

・上層部からの情報を組織内にきちんと流す事はとても重要で、当事者意識の醸成につながる。

講話｜視点上昇・視野拡大　出馬幹事長

・行政が「生活者起点でないと感じるのはなぜか」「前例踏襲になってしまうのはなぜか」「現場が混乱し活気がないのはなぜか」、人材マネジメントに欠けているから組織が活性化していないからである。

・本来人材マネジメントは課長の仕事。適材を育て組織の目標を管理する。

・自分の立ち位置を変え、相手の立場までぐっと寄ってみてそこから自分を見てみる。新たな思考習慣を身に付け、対話・行動・検証により視点上昇・視野拡大を。管理職になる前にこの訓練をしておく必要がある。

対話自治体との対話１｜これまでの取り組みから、行動を起こすヒントを得るために

「庁内の仲間づくり、協力隊を増やす」「全てを解決する方法はない、みんなで知恵を出し合っていきたい」「自分なりの頑張る理由がないと改革は面倒なだけ、仲間を増やして支え合いながら進めたい」「3 人の考えをまとめる途中で、多くの人に意見を聞くことで、自分事にしてもらう」「オフサイトで活動を続ける」

対話１への講評

・提案が根付かない、実現できないという悩みはどの自治体にもある。最初から担当部局が引き受けてくれるわけではないので、ゲリラ的な活動で実績をつくりオフィシャルな活動に繋げるという手もある。地道な活動を続ければチャンスが来ることもある。

対話自治体との対話２｜自治体の変革をどう進めるか、ビジョン実現のための組織・人づくりをどう進めるか

「ビジョン実現のためにはオフィシャルなものにしていくことが必須と考えていたが、有志の勉強会や試行的な取り組みなどゲリラ的な活動から広げていくことも考えたい」「結局、人材育成に切り込みたければ人事課の職員が人マネに参加するしかないのか」「人事担当にインタビューしてみると、人材育成にビジョンがない。オールラウンダーを育てるのか専門性を伸ばすのか。自治体規模が小さければオールラウンダー寄りにならざるを得ない」

対話２への講評

・市役所外の人とつながるには、ひとつの案として一人の知り合いに、話の出来る人を一人紹介してもらい、それを次々と数珠繋ぎしていく方法がある。

・3 人の考えが正しいとは言えないし、だれも正解はもっていない。生活者がどう考えるかが答え。生活者の考えを知るためには、役所の外へ出ていくこと。

・新しい業務を詰めていく場面では、対話的な会議になるようアプローチする。一方的に伝える会議にならないように。

・職場は係長が回す。係長が元気でないと職場の雰囲気は停滞する。係長のポジションパワーを上手く使えるようになるには、係長になる前にスキルアップの研修を組むなどするのもひとつの作戦。「コーチング」「ファシリテーション力」「マネジメント」によりチームをつくる研修を。

　ex〉熊本県の「チャレンジ塾」を参考に

・何かを検討する時は、2 つ以上の役職の職員が集まって考えること。

幹事団からのまとめ講評

〇緒方幹事

・3 人のなかでストーリーシートが「腹落ち」しているか。事実と意見を混ぜながらシートの見直しを。

〇渋谷幹事

・改革のエネルギーは危機感。自分たちのストーリーシートが市の危機感をとらえているか。報告の際、危機の原因がしっかり分析されているとシートのリアリティが増す。

〇鬼沢幹事長

・マネ友にシートを見てもらい意見をもらうこと。
・外圧（議会・市民・コンサルなど）もうまく使えるといい。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・ストーリーシートを作成する中で、組織のありかたに焦点を向けている自治体が多い。「持続可能な地域に」という課題への具体的な取り組みをイメージすることが難しく自分達の手の及ぶ範囲を超えている、また組織のありかたに対する疑問や不満を常に感じているためではないか。
・各種計画を読み解き、まず大町市の目指す方向を明らかにすることから始めなければならないが、ただ各種計画を読むだけでは自治体の実像を明らかにすることは難しく、現状を掴むためにはやはり様々な立場の人に話を聞くことが必要。

◆打ち合わせ（8 月 8 日実施）

・ストーリーシート（１～５）の見直し、６～１１の作成

■対話自治体とのミーティング（8 月 18 日）　オンライン実施

第 4 回部会に向けて、対話自治体（韮崎市・つくばみらい市・大町市）でミーティング。ストーリーシートを相互に評価した。

【活動の概要と経過】

・韮崎市はバックキャストのボリュームが大きく作られており、説得力があった。つくばみらい市は文章に工夫がされていて読みやすく、心に響く内容だった。これらを参考とし、ストーリーシートのブラッシュアップを図っていく。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・当市が人マネ８年目ということで、人マネから生まれた人材育成ワーキンググループの活動や楽々講座に対する質問をいただき、それぞれの自治体の状況や取り組みについて話をした。
・韮崎市から、対話自治体でリアル（対面）開催したいとの提案。つくばみらい市は大町市から遠い。逆もそう。中間の韮崎市が最適か？（諸事情によりリアル開催はできなかった）

■第 4 回部会　個別相談会（8 月 24 日）

・3 つの対話自治体（韮崎市・つくばみらい市・大町市）が順番にストーリーシート（１～１１）の講評をうける個別相談会。担当、豊島幹事。

【活動の概要と経過】

ストーリーシート１～１１について説明し、豊島幹事より講評を受ける。(以下の番号はシート番号)

１、10 年後の地域ありたい姿【持続可能な地域ビジョン】

豊島→自分達の思いと言葉でビジョンを描いて。総花的、軸はどれなのか不明確。

２、成り行きの未来

豊島→中長期的な財政運営を押さえること。財政がどの程度苦しくなるのかから、だからスクラップ＆ビルドが必要、とつながる。

３、成り行きの未来を回避し、10 年後地域のありたい姿を実現するための戦略的取り組み

豊島→「将来を見越したまちづくり」とは何か、戦略的な取り組みが見えない。

→大町市の SDG s 未来都市計画に、持続可能なまちづくりについてストーリーが一描かれているのでそれを活用しては。

４、組織づくり・人づくりのあるべき姿

豊島→一般論にとどまっている。で実現可能なビジョンをもっと深堀して。大町市ならでは、という要素がない。

豊島→大町市の差別化を図るためには、「自然豊かな」という地域性を売りにしているならば、SDG s の「だれひとり取り残さない」という理念をすべての施策に反映させ、たとえば「障害者でも楽しめるアクティビティのある観光地」を実施するなど考えてみる。他のセクションに SDG s 実現という文脈の中でどんな取り組みが可能か検討してもらうなど。

５、組織・人の現状と問題点

豊島→一般論的、見栄えのいい言葉をならべていないで自分たちの言葉で問題点を深堀して。大町市ならではの求められる組織、人材とはどんなものか。

→シート４（組織づくり・人づくりのあるべき姿）から逆算して問題点を洗い出すのだが、シート４が定まっていないため、ストーリーになっていない。

６、10 年後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

豊島→事務事業評価の見直し方法の事しか書かれていない。

→求められる組織・人材の状態を書くこと。

７、推進力を活かし、抵抗力に対応する

豊島→「まずできることから取り組む」というのはある意味危険。バックキャスト的に考えて、目の前の事をやるべきか検討すること。

８、目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて

豊島→シート１からバックキャストして欲しい。抽象的。

９～11、目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて

重点取組１「さらなるインタビュー、情報・意見交換、アンケート調査」

重点取組２「引継書の統一フォーマット化、事務事業の“棚卸会”、個別計画からロジックモデルを作る勉強会を実施」

重点取組３「地域を支える人材の育成や事業の外部委託」

○総評（豊島幹事より）

・ゼロベースであるべき姿を検討、再構築しよう。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・ここまでは、与えられたシートを埋める事に終始し、正直受け身であった。シートに対し厳しい評価をいただいたこと、部会参加の目的が見えてきたことから、ようやく大町市に必要なこと、大町市にできることを考え始めたと言える。
・結局シートをつくることが目的ではなく、順を追って自治体ごとの課題を明らかにし、それに即した解決方法を導き出すツールとして考えなければならないと理解した。
・5 次総の 5 つのテーマと、自分たちが考える大町市の課題との間に横串を通し、目標と課題、解決方法が一つのストーリーとしてつながるようゼロベースで考え直すことにした。
・第 5 回の事前課題は、
・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
・第 4 回からの変更点
・第 4 回から具体的にどんな行動をしたのか
・行動しての気づきや学びは何か
・幹事に聞きたいこと

◆打ち合わせ（9 月 2 日）

・総見直しシートを作成。5 次総のテーマに対応する課題と戦略的取り組みを表にまとめ、シートの整合性を図る。

◆打ち合わせ（9 月 6 日）
◆打ち合わせ（9 月 22 日）

■10/7　対話自治体とのミーティング　オンライン実施

第 5 回部会に向けて、ストーリーシートを相互に評価。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

　韮崎市はストーリーシートが大幅に変更されていて、イラストを入れるなどとても見やすい。また、内容がさらに充実して、ありたい姿の背景が明確だった。つくばみらい市は大きな変更はないが、もともと読みやすい構成で内容も目を引くもので、人口が増え続けていることに勢いを感じた。対話自治体からいただいたご意見をストーリーシートに反映させて第 5 回部会に臨む。

■第 5 回部会　個別フィードバック（10 月 26 日）　オンライン開催

①テーマ「作りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か」
②対話自治体ごとにストーリーシートのプレゼンをして幹事から講評を受ける。

【活動の概要と経過】

大町市のプレゼン「忙しい」をなんとかしたい！

職員みんなが忙しい状態をなんとかしたいと考えているが、言う場がない、言っても無駄という無力感が漂っている。

職場により温度差があり、業務量にも差がある。忙しいところほど整理したいと考えているが見直す余裕がなく、スキルアップに費やす時間もない状態。これまでの先輩マネ友の活動は、人材育成に力点をおいて活動しており、一定の成果もでている。ただ、業務の見直しについては今のところ取り組めていないため、仕事は整理されないまま。

業務を廃止・統合・縮小するなど整理していきたいと考えていたが、結局担当部署に動いてもらえなければ見直しは始まらない。現状では、事務事業評価で事業の進捗や効果、必要性などを審査しており、事務改善で組織や担当業務の整理は行っている。

今年度、人マネで少しでも動かせることは無いか考えた時に、事務引き継ぎを簡略に、簡潔に行えれば個人の事務量を減らし、異動による担当部署のレベル低下を抑え、事業のブラッシュアップにもつながると考えた。そこで大町市の掲げる重点取組は以下のとおりとした。

９～11、目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて

重点取組１「人マネ活動の継続」

重点取組２「事務引継ぎの効率化、事業の棚卸の検討、引継書フォーマット案の作成」

重点取組３「市民との協働の推進」

大町市への講評｜伊藤幹事より

・引継ぎがスムーズにいかないことは、組織全体のパフォーマンスの低下を招く。

・組織としてノウハウが蓄積されると、その先の仕事をどう組み立てるか考える事ができる。

・書式の工夫もいいが、今のマニュアルで過不足なく記録ができているか、ノウハウやつまずく点が落とし込まれているか検証を。

・どういう情報が必要かについては、手順・流れ・注意点・事例などが業務の流れの中に落とし込まれているといい。

・マニュアルと引き継ぎ書を別で考える。

①マニュアル　手順書・業務フロー+注意点　手順+判断　が明確なものが良い（要件を明示しておくなど）

②引き継ぎ書　業務の全体像

・大前提として、昨年度までやってきたことを同じようにできる事を目指すのではなく、よりよくできる状態にできるマニュアルを

・来年度の自分のために書くつもりで。

・引き継ぎ書を整理することで、本当に必要な事業は何か、この事業は必要か、も考えるきっかけに。

・広く受け入れてもらうためには

①誰にでもメリットがあることであれば受け入れてもらえる。
②作る人は面倒が増えメリットがない。引継ぎを受けた時にメリットを感じるものなので、それを前提に周知したほうがよい。（引継ぎ後に聞かれることが減るというメリットもいくらかはある）

研修会をする時の参考に
・人を集める時の心得
①明るく楽しい場　であること
②得をする場　であること
③徳のあるメンバーがいること（この人がいるなら協力してもいいかな　と思わせる）
④役割・出番があること、居場所があること

対話自治体全体への講評から
Q 頑張る職員が正当に評価される組織、仕組みにしたい（つくばみらい市）
・職員にかけられる費用は今後増えない。減給する人をつくらなければ評価して昇給させられる人もだせない。頑張りをどう評価するか。（定形的な業務をどう評価するか。評価の指標、定量的・定性的　管理職がきちんと機能していれば評価もしやすいが）

Q 業務の整理について
・サンセット方式を取り入れてはどうか。始める時に、廃止する条件を決めておく。個人、担当者任せにしておくと事業は終えられない。内部評価が難しい場合は、外部評価を取り入れる。忖度のないメンバーで構成し、評価結果は市民にオープンにし、意見をもらう。「こんな無駄なことをやっているのか」という声が市民からあがれば廃止しやすい。
評価の視点として
①時代適合性　今の時代、ニーズに合っているか
②補完性　他の組織でやっているところはないか、委託できないか
③効率性
④有効性
※【サンセット方式】政府の組織・制度あるいは事業などで、あらかじめ法律で終期を明示しておくこと。（コトバンクより）

Q 外部評価委員をいれるときどんな工夫をすればよいか。
・頼みやすいひとでなく、忖度ない意見を述べてくれる人、述べられる立場の人を選ぶ。（静岡市を条例化している）
・重点課題・テーマに合わせて人選する
Q 心労で体調を崩す職員が多いがどうしたらよいか
・AI、RPA で業務を省力化
・マネージャーの業務をきちんと位置付けるべき＝人材マネジメント
Ex)残業時間を課ごとにオープンにすると、人員配置について議論が起こり、課長が人事担当からヒアリ

ングをうける（神戸市実施）
Q 人マネ活動を続けていく策は
・組織のなかでオフィシャル化されていること。思いだけにならないように。
　Ex〉時間内での活動が保障されているなど、活動することが担保されるよう人事に通しておく。
・活動の維持が目的ではなく、市民の幸福の実現が目的であることを忘れない。
・集団のイメージとして①にとどまらず②のようなイメージをもつこと。
　　①集まることが目的　（草野球チーム）
　　②問題解決が目的（甲子園を目指すチーム）

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・持続可能な地域ビジョンという大きな題目からすると、今回掲げた重点取組は組織作りのほんの一部分への関与でしかないが、自分達で動き提案できることを一つは入れたい、結局具体的な成果をみせられなかったということ避けたいと言う思いがあり、引継書を重点取組の中心とした。小さな取り組みであるが、伊藤幹事には肯定的に受け止めてもらいほっとしたところである。
・今後は様式案について多くの人に見てもらい、意見をもらいたいため、研修会の場を借りて検討・ブラッシュアップを図りたい。
・第６回の事前課題は、
　ストーリーシートのブラッシュアップ（取り組んでみての結果を記載）
　首長へシートのプレゼンをしてコメントをいただく
　先輩マネ友の活動検証（各期のマネ友にインタビューする）

◆対話研修の打ち合わせ（人材育成ワーキングチームと）（11 月 3 日）

【活動の概要と経過】

　重点取組の実施にあたり、人材育成ワーキングチームで実施している対話研修の場を借り、引継書見直し研修「引き継ぎ書から職場を変えよう」を計画した。対話形式で、各自の引継書を持ち寄って読み合い、良い点・課題点を書き出す、という研修会で、これについて人材育成ワーキングチームメンバーと打ち合わせを行った。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

　人材育成ワーキングチームメンバーの我々の提案に対する印象は、好意的にとらえてくれたり、そうでなかったりと様々であった。中には否定的な意見もあったが、最終的には対話研修の一環として、人材育成ワーキングチームと人マネメンバーが協力しながら実施することに決定した。引継書の改革をしてもあまり意味がないと思う職員がいることを実感し少しだけ落胆したが、我々は職員の業務に対する理解や事務の効率化を進めることで、最終的に持続可能な自治体経営の一助になると信じ、まずは引継ぎ事務の現状を知ることが必要だとの思いから、改めて研修会の実施に向けて準備を進める決意をした。

◆研修会準備（11 月 3 日～24 日）

【活動の概要と経過】

職員研修（対話研修）として「令和４年度　職員研修　引継書から仕事を変えよう　～みんなの引継書を見せてください～」をテーマとし、研修内容の検討・準備にあたった。参加者は、幅広い年齢でこれまで引き継ぎを受けた経験がある職員として、課長補佐・係長以下一般職員 20 人を選定した。開催通知に併せて、参加者に自身の業務のうち１つの業務の引継書を持参するよう依頼した。その他、会場手配や当日資料の作成等を行い当日に備えた。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・庶務課職員係及び人材育成ワーキングチームと共同開催したことで、研修のノウハウが乏しかった我々にとって運営のアドバイスをもらうことができたことや、何より一緒に運営する職員が増えたメリットが大きかった。我々だけで実施するよりも、他者に協力を依頼して一緒に取り組むことで、より効率的な運営ができてさらに相乗効果が生まれる。要は他者をいかに説得して仲間として取り込むことだと感じた。準備を通じてお互いに意思疎通ができていれば研修会当日の運営もスムーズにできる。

◆職員研修会（11 月 25 日）

【活動の概要と経過】

〇研修テーマ及び概要
テーマ「令和４年度　職員研修　引継書から仕事を変えよう　～みんなの引継書を見せてください～」
時間　15：00～17：00　場所　西会議室にて
参加者　課長補佐・係長以下一般職員 21 名（うち事務局５名）
担当　早稲田大学人材マネジメント研修グループ、庶務課職員係
〇研修の目的
持続可能な組織づくりの一つとして職員の負担軽減を図るため、引継事務の省力化・事務の見える化・組織での対応力アップを目指して、まずは庁内で交わされている引継書を検証し、引継ぎの際の困りごと・不満、工夫している点を共有し見直すことを目的とする。また、研修会の運営は庶務課職員係及び庶務課所管の大町市人材育成ワーキングチームと人マネメンバーが協力して行った。
〇研修内容
・参加者に事前周知して担当業務のうち１つの業務の引継書を持参してもらった。
・対話研修でもあるため、参加者には対話（特に人の話しを聞くこと）の重要性を意識してもらう。
・４つのグループに分かれて、以下のようにグループワークを行った。
　①アイスブレイク
　②引継書の回し読み
　③-1 良い点・課題点の書き出し
　③-2 課題点の解決方法を考える
　④理想的な引継書について考える（グループごとに発表）・まとめ

・研修後、参加者にアンケートを実施した（QR コードを活用したアンケート）
〇研修会の様子
・参加者は積極的に研修に取り組み、グループワークでは対話（人の話しを聞くこと）を意識しながら様々な意見が出され、お互いの考えを尊重して否定することなく伝え合うことができていた。グループ内では初対面だった職員もおり、話ができたことで今後の業務に繋がる良いきっかけになったと思う。
・本研修を通じて庁内における引継ぎ（書）の現状を知ることができた。それは、引継書が部署ごとにそれぞれの方法で作成されているということで、内容については良いものや課題があるもの様々であった。また、過去の担当者が工夫して作成しているものの、誰が見ても分かりやすい引継書であるべきという観点では、不足している情報があることが分かった。これは、引継書の様式が決まっていない（鑑文書様式のみ規定がある）ことが原因と考えられ、今後に向けて引継書の様式を整備し全庁的に取り組む必要があることが確認できた。
・研修会全般の評価として、研修後に行った参加者へのアンケートで 11 人中 7 人から満足だったとの回答をいただいた。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・引継書に必要な事項としては、以下のものが挙げられる。

記載事項として、業務の目的、総合計画での位置付け、制度概要、経過説明、業務の歴史、歴代担当者の意見、予算、業務フロー、関係例規、職務分担・組織規則、未了・懸案事項、関係書類・データの保存場所の記載、当面の課題、用語解説、スケジュール表　など

・体裁として、端的で見やすいこと（フォントの工夫)、箇条書きであること、手順がしっかり記載されていること、引継書と手順書が分かれていること　など
・本研修を通じて、当市の引継ぎ事務については引き継ぎ方法及び様式を整備し規定する必要があることが分かった。庶務課職員係とも相談して、人マネメンバーが中心となって年度内に引継書様式を検討・作成することとし、今回の研修会に参加した職員の中から 6 人に「引継書様式検討チーム」として引き続き協力を依頼した。今後は人マネメンバーで素案を作成し、検討チームと共同で様式案を作成する。

◆研修会のまとめミーティング（11 月 29 日）
研修会の振り返りと今後の進め方についての話し合い。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・各グループでよい引き継ぎ書について対話してもらい、発表してもらった。身近な題材であったためか、それぞれの思いがあり、また課題と感じる事も共通しているものが多く、理想の引継書の大枠が見える研修会ができた。
・参加者のうち、職員 6 人に依頼して引継書についての検討会「引継書様式検討チーム」を発足して活動を継続し、年度内に引継書様式案を完成させる。

◆引き継ぎ書素案について打ち合わせ（12 月 1 日）

引継書様式素案について検討

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

人マネメンバーで素案を作成することとし、3 人で作業分担して期限（12/8）を設けて作成に取り組む。素案が完成したら、引継書様式検討チームメンバーにメール配信して実際に担当する業務のうち一つについて引継書を作成してもらう。

◇引継書様式素案のポイント

・引継書に必須項目を設け、業務の目的を明確にし、職員で共有する。
・事業ごとに作成する（事業は人に属するのではなく係に属するものと考える）。
・統一様式を使用するか、または統一様式の項目を網羅した引継書を作成する。
・前任者の積み上げたノウハウを引き継げるよう所見や評価、「なぜそうしたのか」の判断基準や経過を残し、担当者がかわることで停滞・後退しないようにする。
・事業の目的を明記し、何のためにする事業なのかから逆算し、現状維持が適当なのかを常に考えながら取り組めるようにする（法定的な事務は除く）。
・鑑・事務の概要・手順書でひとセットとする。
・マニュアルは事務を進める中で日常的に加筆修正する習慣をつけ、日々の作業実施日の記録をし、年間・月間スケジュールにする。
・担当業務の進捗管理にロジックモデルを導入してみてはどうか。

◆引き継ぎ書案について打ち合わせ（12 月 8 日）

作業分担して作成した引継書様式素案について協議し修正・加筆

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

修正・加筆分を反映させた引継書素案を引継書様式検討チームメンバーにメール配信し（12 月 16 日メール配信済み）、実際に担当する業務のうち一つについて引継書を作成してもらう。

◆先マネ友にインタビュー（12 月 15 日）

過去 7 期の先輩マネ友に、「いつ、だれが、何をしようとしたか」を聞き、提案が実現した理由、しなかった原因を探り、自分たちの今後に生かす。

○取り組み案	○結果	○アドバイス
・自主研究グループの設立 ・ダイアログ研修（職員向け）	・設立という手順は踏んでいないが、ダイアログ研修は先輩マネ友や次年度参加者と協力しながら開催し、実質的にはグループでの活動となっている。	・単年度では何かを始めたり結果を出す事は難しい。
・前年度のマネ友と協力し、若手対象の対話研修を実施。中堅職員で変化を望まない職員へのアプローチは後回し（諦める）とし、若手の意識を変えていくことから始	・対話研修を実施（入庁から 3 年まで）→これを 3 年継続して実施した。講師を職員が務める研修は大町市では初めての取り組み。対話というものが少し根付いたのではないか。 ・対話研修を続けたことで、市議会から対話のやり方研修を頼まれ、議員向け対話研修を実施した。（現	・部会に参加することで、自分の対人スキルが上がる事はメリット。またコミュニケーションはリアルでなくてもできることが、やってみてわかった。（オンラインなど）デジタルになったから交流が減ったという事は言え

める。職員間のコミュニケーションが足りないと言う課題解決のため。	在も市民との意見交換会では対話型で実施している）	ない。 小さいことから実際にやることが大事。 ・動くことが大事。あれこれできない理由を挙げていても始まらない。
・前年度マネ友の取り組みとしてやっている「若手研修」を継続実施	・若手職員を対象とした対話研修を支援。	・前の参加者の取り組みを知って、引き継いでいくことも大事。 職員向けには、「こういう視点もある」という提案なら受け入れられるかも（今年度の取り組みを浸透させることについて）
・”対話”を根付かせる。 部署を越えて真面目な対話をする機会をつくる。そこから職員提案に繋げる。	・まな板の会を開催 職場が違う人との対話の場をつくる 継続して開催し、R4 年度も 1 回実施 自主的な集会で対話を経験する場を設けた事は一つの成果。対話の面白さを職場に知ってもらう機会となっていると思う。参加者が少ない、または声掛けにより参加するということで固定化してしまい、なかなか大勢に広がっていかない事が難しいところ。 自主的な会なので、時間外に行っており、時間を割く人が少ない	・組織としてのあるべき姿に近づくための取り組みに、劇的な解決策はない。小さな取り組みを重ねていくことが大切。またやってみる事が大事。否定的な意見も受けるが、それを活かして後ろ向きにならないような流すすべも学ぼう。
人材育成基本計画の見直し 人材育成ワーキングチームの設立	・見直し案について、翌年度正式に採用された。 ・ワーキングチームについては、職員研修を継続して行っている。	

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・取り組みは人材育成に関するものがほとんど。
・単年度でなにか成果をだすことは難しいが、職員研修などは各期のマネ友が継続して関わることで、簿ラッシュアップされている。
・改善案も、担当部署がひきうけてくれなければ実現は難しい。単年度の提案で終わってしまう。
・先輩マネ友も、毎年度同じように悩み、同じ課題に直面している。もっと早い段階で先輩マネ友に取り組み状況を聞いていれば、進んだ部分もあったかもしれない、もう少し早く動けばよかった。

◆市長・副市長に中間報告（12 月 21・23 日）

現時点でのストーリーシートを見てもらい、意見をいただく。

〇副市長より
・総合計画に縛られすぎ。もっと夢のある地域ビジョンを。
・組織・人のあるべき姿として、大町市固有の事情や特徴を踏まえて考えては。今の内容は、どの自治体であっても、どんな課題をかかえていても共通してあるべき姿のように思う。
EX〉定年延伸後、60 代の職員が活躍できる組織（組織としての受け皿、アドバイザー＆プレイヤーを係内に置いた場合どのように働いてもらうか）また 60 代で活躍できる人材となるべく専門性、自身の得意分野などを伸ばすようキャリア設計を促す仕組み。（55 才くらいの時点で自身のキャリア振り返りを促すなど）10 年後、人員数が薄い年代が中堅となったとき今まで通りの組織で業務が回るのか。
・引継書のフォーマットについて、備考に各内容として「一口メモ」（サービスのヒント、ほめられたこと、おこられたことなども書いておくと経験の蓄積になる）ロジックモデルについては、複数の事業を並

べて作成すれば業務の整理につながるかもしれないが、1 事業ごと引継書に書いても、あまり見えてくるものもないのでは。また成果に対し、他の事業も影響してくるとすれば、単独の事業成果として評価できない。

〇市長より
・職員に向けて、研修の報告会をすること。日程合えば参加します。
・引継書には、課長や係長がみて業務の進捗が分かるような要素があるとよい。
　ex〉数値的なデータ、サービス利用者の推移、予算執行状況など
・関係資料として、関係書籍も紹介してあげるとよいのでは。
・異動にかかる引継ぎに際しては、3 日、3 週間、3 ヶ月を一つの区切りとしてステップアップしていくこと、また 1 年は前任からの引継ぎのとおりにすすめ、翌年から見直し・改善が図れるよう、引き継ぎ書には経過などを記しておくと良い。
・もらった引継書に加筆・修正しながら業務をすすめ、自身の引継ぎの際に書き加えて渡せるとよい。
・引継書のオフィシャル化、研修の成果発表については、担当課と共同して取り組むことが大切。
・人マネ活動の継続については、さまざまな立場の人に声がけすると言うのはいい視点。面倒でも多くの人を巻き込んで。
・市民との協働推進については、「市民の声」を知る必要があると言う部分で、みんなでつくること、取り組むことが重要だが、取り組んで何年かすると徐々に市民も市に任せておけば…という雰囲気になってくる。関心をもって継続して関わってもらえる不断の努力が必要。「ぼくらの市民フォーラム」などは、関係する部署も関心をもって参加をしてもらいたい。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・ストーリーシートおよび引継書の案についてのプレゼンをかなり熱心に聞いてくださった。
・検討の足りない箇所について、短時間で指摘し具体的なアドバイスもいただき、引継書案はかなりブラッシュアップされた。
・職員向けにきちんと報告会をするようにと指示をいただいたことで、重点取組を形にしなくてはという思いを強くした。

1/11　対話自治体とのミーティング

◆引き継ぎ書　個別検討会（1 月 13 日）

【活動の概要と経過】

　12/16 にメール配信で依頼した件について、「引継書様式検討チーム」メンバーから実際に引継書素案を使用してみての意見・感想を聞いた。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

チームメンバーからいただいた意見・感想等を反映させて人マネメンバーで引継書（最終案）を作成し、再度引継書様式検討チームに確認してもらい、年度内の完成を目指すこととした。

また、チームメンバーから、引継書様式を作成することは良い取り組みだと感じているとの意見をいただき、我々にとって大変励みになるとともに、人マネ活動の賛同者ができたことは大きかった。

◇意見・感想等

・関係文書、データの保存場所については、課・係ごとに共有するべき情報なので、引継書だけに記載するのではなく、共有フォルダに保存してはどうか。また、業務ごとに分けずに一覧にした方が分かりやすい。引継書は誰が見てもよいし、長期休暇者が出た場合に皆が確認できる。※ただし個人情報は別管理とする。

・ロジックモデルは難しいので、「成果目標等」として、業務の目的欄に追加してはどうか。

・過去の経過等が分かるように、担当者の所見・申し送り等の項目を追加。

・関係機関・部署の項目を追加

・こうした事務概要の書類を整備することで、現在、自身が担当する業務について客観的にとらえ、事務内容を整理したり、効率化を図ったりすることができると感じた。

・事務事業ごとにその概要を作成しているので、異動ではなくても係内での担当業務替えの際にも有効だと思う。また、担当外の職員でもこれを確認すれば、ある程度の大枠で業務内容を理解できるので、係内の情報共有が進み、係内での業務の一般化（担当外でも誰もがある程度同様に行えるようにする）につながると感じた。

・事業ごとに事業概要の書類一式を作成するとなると、それなりに時間を要する。引き継いだ内容をブラッシュアップするのには、それほど時間は費やさなくて済むはずですが、最初に作成することになる担当者は結構大変だと思う。

・引継書の作成タイミングについて、係内での情報共有の方法や、加除修正の方法についても、一定の約束ごとが必要となる。

・引き継ぎ書の概要がとても分かりやすい。特に資料の保管場所やデータの保存場所がわかるのがとても良い。

・昨年の年間表を添付書類の１つとすると 1 年間のイメージがわきやすい。また、スケジュール表で月ごとだけでなく月の中でも上旬中旬下旬で分かれていると分かりやすいと思う。

・起案で「当面の日程」がありとても良いと思った。

■第 6 回部会（令和 5 年 1 月 26 日～27 日：早稲田大学）

・2022 年度の活動「実践的研究」を振り返る。

・リアルな場ならではのネットワーキングを促す。

・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し、活動を継続・発展させていくため動機を高める。

【活動の概要と経過】

１日目２６日

活動の振り返り（対話）

首長からのコメント、派遣元からのコメントについて　など

講演｜NPO 法人テラ・ルネッサンス　鬼丸昌也さん

「一歩を踏み出す、一歩を踏み出したその後」

・「地雷」「小型武器」「子ども兵」という 3 つの課題に対して現場での国際協力と同時に国内での啓発・提言活動を行い、課題解決をめざしている。

・目標に「世界平和」を掲げ、そのために自分ができる事を様々なアイデアで形にし、輪を広げ続けている。その原動力はどこから生まれたのか。またその発想力と行動力は驚くべきものがある。

・課題の解決は対話の中にしかない。微力でも実践すること、動くことが重要。

・新しい取り組み・商品・サービスに哲学（理念・思想）をプラスして紹介すると、理解・共感を得やすくなる。

・自分を奮い立たせてくれるものは、本・映画・マンガなどで出会った「いい言葉」たとえば「私たちは微力ではあるが無力ではない」タゴール

・SDG s は支援するものではなく、推進し実践するもの。SDG s の視点で自治体の組織、運営を見直せば全て解決するともいえる。だれ一人取り残さないという理念に基づいて、バックキャストで政策を決定していくことになるから組織が変わっていく。

１月２７日

ストーリーシート発表・対話　（評価の上位 3 自治体の発表）

〇塩尻市

・先輩マネ友の積み上げの上に、今年度参加者の目指す将来像を描くことで、具体的で多様な重点取組が提案された。さらに理事者に提案し 10 件中 8 件が採用となっているのは、取り組みの内容と共に、アプローチの仕方にも工夫があると感じた。庁内外問わず多くの人と対話し賛同者を増やしていったこと、提案内容に対するアンケートを行い、意見を求めた事も理解者を増やす一つの手立てとなっていると感じた。

・3 人の役割分担が明確で、忙しい中でも各部会の振り返りがしっかりできており、それがストーリーシートにも反映されていた。資料の完成度が高く、プレゼンも「どう考えどう動いたか」を簡潔に伝える事で、聞き手側に動機や背景が伝わり、納得しやすいものになっていた。

〇一関市

・現在行っている取組みをパワーＵＰすることにより、活性化を図る。

・取組みに対してのモチベーション、リーダー的な存在と 3 人の役割、地域での活動と行動力がすごいと感じた。

・歴代の人マネ参加者の会があり、協力や行ってきたことを伝えていることは、良いことだと思った。今回の参加にあたり歴代の参加者が何を行ってきたのか理解しないと前に進めないと感じた。

自治体毎、対話自治体との振返り

推薦自治体ストーリー発表（評価の上位３自治体の発表）

講話｜北川正恭顧問　「早稲田大学　人材マネジメント部会の設立のお話」

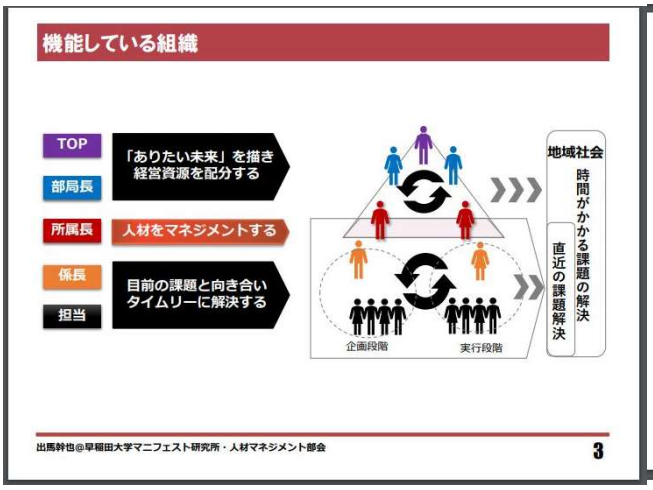
・自身が三重県知事時代、県職員と納得いくまで対話をした。自分の考えを浸透させるため、先ず幹部３人を呼び、考えを伝えた。その３人が庁内に「新しい知事はこんな考えだぞ」と話しを広げてくれた。徐々に自身の考えが庁内に伝わりやすくなり、トップダウンでなくボトムから自身の目指す方向に向かう提案がされるようになってきた。まず３人、そこから始めようということで、人マネは３人チームで参加してもらっている。その３人が、庁内のあちこちで一歩踏み出す提案を流布していくことで、雰囲気を変え、方向を変えていける。

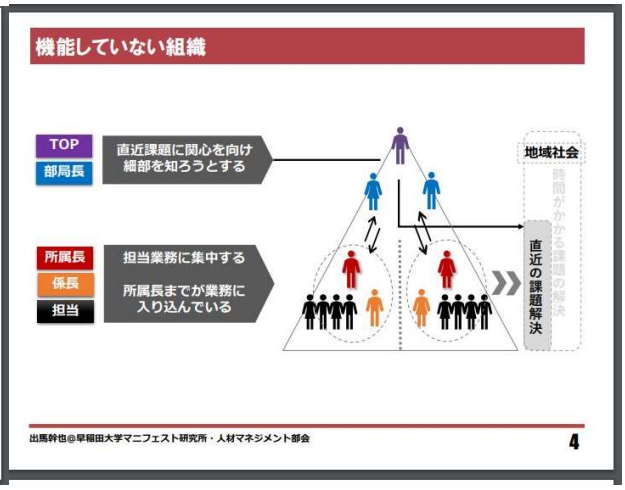
講話｜出馬幹也部会長　　「視点上昇・視野拡大、そして対話」

・第３回部会でも同じ講話をしたということだったがほとんど覚えていない、というか理解できなかった。２回目のためか「そういう意味だったのか」と目から鱗が落ちる思いであった。取り組んできた一つの成果であると思いたい。

・機能している組織は首長と部長がありたい未来を描き経営資源配分、課長が人材をマネジメントし、係長と担当者は現場の課題に向き合い解決するという長期課題の解決と短期課題の解決を同時にすすめている。ありたい未来を庁内で共有し、課長はプレイヤーにならずに組織を活性化することに注力することができれば組織の課題解決能力は最大限に発揮されるものと思われる。

・やらされ感で動く職員を減らし、自分の意志で動く職員を増やすには、勇気ある対話が必要。互いを尊重し上下関係を抜きにしたやり取りが協同創造的な対話を生み、担当業務を自分事として捉え自ら動ける職員が育つ。





出典：出馬幹也@早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会

・各個人は、自分だけの視点で物事をとらえるのではなく、同僚、上司、内部関係者、外部関係者などの拡大した視点でとらえなおす事で、本来の仕事の目的は目の前の仕事をこなす事でなく、自分の働きで地域をより良いものにしていくことだと気づくことができる。その際もそれぞれの立場の人と対話することで、発見、検証、行動することができる。これを習慣化することで、職場の雰囲気を流れ

よいものに変えていくことができる。自分自身も視野が拡大し、課題解決にあたり重層的な思考が生まれる。

・この講話は、課長、係長にぜひ聞いてもらいたいと思う。組織のフットワークの軽さは課長・係長の動きにかかっている。

幹事団からの応援メッセージ

〇阿部幹事

参加者は今中堅どころの職員が多い。10年後、自分たちが活躍できる組織を目指して活動を続けて欲しい。

〇伊藤幹事

活動を続ける最大のモチベーションは、その取り組みが自分の人生の意義と結びついているもの。自分の人生意義も問いながら活動の継続を。

〇緒方幹事

一歩踏み出すのに勇気がいる、というのはなにか恐れがあるから。何を恐れているのか、恐れ（リスク）を受け入れる覚悟をもって。

〇軽部幹事

「あなたが何かを知っていながら実行しないのであれば、内部から腐敗するのみである」ぜひ行動を。人と人との出会いは掛け算。何と出会うか、また掛けられる自分は１なのか１０なのか、自分の数を増やして行って欲しい。

〇中道幹事

自身の取り組み経験として、経営品質向上プロジェクトのなかで、自分が変わっていくのが感じられた。動けば変わる。テンポとハーモニーを大切に。

〇豊島幹事

「目的は何か」を考えて行動すること。生活者起点であること。住民のため、地域のための行動を。また「行政経営改革の基礎」をみんなで共有し共通言語化すること。

〇水谷幹事

今日のこの気持ちを忘れないでほしい。リアルである事の熱量、直接対話の効果を信じて欲しい。

〇鬼沢幹事長

「自治体職員なんて変わらないよ」と周りから言われてきたが、変わるのは時間がかかること。今日から同志として仲間として頑張っていこう。

【所感・見出した成果・今後の取り組み】

・今期初めてのリアル開催で、対面で対話することの大切さに加え楽しさも感じることができた。オンライン会議にもすっかり慣れ情報共有は十分できるが、雑談の中から会話が広がることが少なく、必要な事項を伝え合うに留まることが多かった。直接の交流で、会話の枝葉に自分の抱える課題へのヒントや発見があり、また空回りする気持ちなど同じ悩みを共有できたことで、自身の意欲を再燃させてもらえたことも対面の成果である。

・4 月からの 1 年間を振り返り、未来に向けて「変えて行こう」「残して行こう」と一歩踏み出すことは実は簡単なことではないことを知った。この部会では 1 年間掛けて、一歩踏み出すような人になるべく学んできた。実際の職場や実際の地域で一歩踏み出しているマネ友もいると思いますが、自身も早い遅いは関係なく、そういった人に少しでも早くなっていきたい。
・幹事団からの応援メッセージを受けて、重点取組をなんとか形にしたいという思いを強くした。思い付きに実態を持たせることが今の一番のハードルであり、まずはトライ＆エラーで構わない、エラーを恐れず取り組みたい。

3 次年度に向けた展望

重点取組の実現に向けて

・部会参加の成果発表を次年度の部課長会議の場で行う予定としている。この共同論文を叩き台とし、これまでに学んだ組織をマネジメントすることの重要性と、それを踏まえた自分たちの重点取組について提案したいと考えている。令和 5 年度は試行的な様式として提示し、当年度異動者を中心に引継書作成に取り組んでもらい、ブラッシュアップを重ね、令和 6 年度、正式な様式として全庁に提案したい。5 年度の取り組みとしては、試行的に作成に取り組んでくれる職員への支援と、真に“使える”様式となるよう見直し図ること、また職員が受け入れやすい提案方法についても検討していく。
・市としての部会への参加は、8 期継続したことでマネ友もある程度人数も増えてきたことから、当面新たな参加はしない方向となった。今後の活動の継続は、これまで参加した OB とともに、有志で活動していきたい。

重点取組以外の提案

・HQ テストを、係長以上でいいので受けてもらえれば職場のマネジメントに役立つと思う。
・行政経営革新の基礎をみんなで読む会、読書会をしてはどうか。共通言語化することが大事。
・係長になる前の研修会、組織と人のマネジメントについて学ぶ機会があるといい。塩尻市では、4 回シリーズで、出馬部会長に係長向け研修を依頼している。
・職員数減少に対応するため、手が空いている職員・部署は庁内グループウエア上で手を挙げてアピールし、忙しい職員のお手伝いをする仕組みがあると良い。

・業務効率化のため、例えばエクセル未導入または導入方法・使い方が分からない職員・部署は、職員係に申し出て、またはグループウエア上で手を挙げて、職員係認定のエクセル達人職員が業務として補助をする仕組みができると、時間外勤務が減ると思う。
・上記のような思い付きを簡易版職員提案として、受け付ける仕組みを設ける。記名・無記名問わず、ちょっとしたアイデアや他市の取り組みなどを提案できるようにしてほしい。出されたアイデアはすべて公開し、副市長部長会で話題にする→有望なものは担当課へ投げかける、などのルートで対応する。

４付記　結びとして～これからも一歩踏み出しつづけるために～

総務部企画財政課 SDG s 担当　下川　陽一

研究会に参加して、市の計画など改めて見直しできたこと、他自治体の皆さんと意見交換をするいい機会になりました。時には同じ考え、時には相違点等を見出すことができ、非常に有意義でした。

変革ストーリーシートでは、結果として何かが出来上がったのか、研究会では自分で考えるためのヒントを与えてくれた場だと考えています。対話の重要性、経営的思考、現状把握と多角的な見方、未来創造する力、組織における役割。また、課題による職員等との対話。どれを取っても、より良い職場を作り成果を出すためには最低限必要なことだと感じました。
「ありたい姿」を見据え、「現状把握」し、「一歩踏み出す」ことを大事に、自分の考えや気持ちに忠実かつ誠実に行動していきたいと思います。

民生部子育て支援課子育て支援係　下條　倫子

引き継ぎ書の見直しに至る経過

多様化する住民ニーズに応え続けていくうちに、役所内の業務は複雑化、細分化が進み、今や個人に掛かる負担は増える一方である。市全体の事業や施策は一職員には把握しにくくなり、全体像が見えないまま目の前の仕事に汲々とし、自分の担う仕事の目的や目標、何が達成されればこの事業は終結するのか、そもそも進捗を数値化して管理しているのか…、そのような状況で業務に取り組めば、無力感や意欲の低下、能率の低下を招くのではないだろうか。

意欲をもってそれぞれの仕事にあたれるようになるにはどうしたらよいのか。職員それぞれが意欲をもって仕事に当たることが役所の問題解決力を底上げし、地域をより良くする一つの方法ではないかと考えた。

まず思いつくのは事務事業の整理。①廃止②縮小③統合④委託。

どの取り組みであっても、まず実態を明らかにすることから始めなければならない。事務事業評価や予算査定の中で各事業は実績や費用対効果、委託に適するのか、類似事業はないのか、などが検討されているはずだが、事業が整理されるルートがはっきりしないと感じた。各担当者は自分の担当する事務について、整理するという視点で振り返るタイミングがない。事務事業は継続していくものという基本スタンスで動いているため、意識するきっかけ、例えば予算査定は０ベースで考えるなどといったことがなければ仕事は増える一方となるのは当然である。ではどうやって、誰がそれをやるのか。

「事業を減らすにはどうしたよいか」を主題にインタビューしたところ、
部長インタビューでは甘さを指摘される。

議員インタビューでは何とかしてよとはっぱをかけられる。
先輩マネ友からは、思いはあるが進まなかった経過を聞く。
それぞれの立場で悩んできたからこその苦しい思いを聞けた気がした。そしてその実現は容易ではないことも知った。担当課や市役所全体を納得させ動かせるような変革ストーリーシートが作れなかったことも悔やまれた。

方向を少し変え、事業の整理、業務の簡略化、職員が少しでも身軽になれる取り組みとして、自分たちで 1 ミリでも動かせる部分はどこだろうと考えた時に、引継書の様式見直しであれば、自分達で様式を提案できるところまで持っていけるのではないか、引継書の項目や様式を見直し「スムーズな引継ぎ」と「係の業務停滞を防ぐ」ことで職員の業務時間を短縮し、加えて事業の目的なども明記することで「業務の改善・見直し」に繋がる様式を整えようと考えた。

熱のある思いがなければ人や組織を動かせないが、思いだけでは動かせない。具体化する腕力も必要で、腕力とは、交渉する力、イメージを形にする力、人を巻き込む力、などである。

今回の部会でその力が養われたと言いたいところだが、交渉や人を巻き込むことなどは最も苦手とするところでつまずくことばかりであった。ただ、多くの方へのインタビューを通じて、また「引継書見直し」の研修会を開く側として取り組んだことなどからいくらか腕力がついたと思う。考えを伝えるにしても、頼みごとをするにしても、直接会って話すことで、本来の目的にかなりの＋αが加わり、巻き込み力が上がる。結局は直接の対話が大事ということを強く感じ、今後調整が必要な場面ではそのスタンスで臨んでいきたい。

この部会では「変革」を求められるが、それぞれの職員の中には形にできない、言語化できないだけで、様々な課題に「こうしたらいいのに」という思いが必ずあるはずで、すでに気持ちの面では変革を要しないのではないか。だが、自分の考えを伝えるという行動をするかしないかは大きな違いであることをこの部会で学んだ。

職員研修を行った際、参加者はそれぞれの意見を積極的に述べてくれた。求められれば腹の底で常々思っている事を話してくれる。自ら動くことには大きなハードルがあるため、まずはその思いを汲み取る人（上司・同僚）や場（職場や簡便な職員提案の窓口）などがあればそれだけで職場は変わるのではないだろうか。

私も含め組織に属する人たちが埋没せず、また組織が個人の思いをきちんと吸い上げながら、大きな課題に能動的に取り組めるものとなるよう、視点を変えながら、また対話を繰り返しながらこれからも小さく一歩を踏み出し続けたい。

民生部市民課国保・年金係　塩入　正幸

「地域のための人・組織づくり」をテーマに研究に取り組んでみて、振り返ってみると、日々の業務と両立しながら時間があっという間に過ぎた、忙しくも充実した１年間だった。いま感じていることは、組織を変革するために行動するには、強い信念を持ってモチベーションを維持していくことと、単独行動ではなく賛同者を集めて取り組むことが大切だということで、以前よりも自身の考え方に新たな視点を加えることができた。特に、目的を掲げてチームとして取り組むことで、様々な意見が反映されてより良い方向に軌道修正されていくことを実感した。

今回の人マネメンバーは研究成果が絵に描いた餅ではなく、結果として残るものにしたい、という思

いが強く、賛同者を増やしながら今まで整備されていなかった引継書様式を作成できたことは良い経験になった。今後、引継書様式が庁内に浸透し、当然のように利用され、運用されていく中で職員の意見が反映されてより良いものになってほしいと思う。そして、持続可能な組織づくりの一助となれば嬉しい。

また、研究当初にストーリーシートの 10 年後のありたい姿を描くため、バックグラウンドとして市の計画や財政状況を読み込んで調べ、関係者へのインタビューを行ったことも自身の経験や知識になったし、これまで興味が薄かった自治体運営の現状も垣間見ることができた。

コロナ禍のせいでオンライン開催がほとんどだったが、幹事のお話にあった「住民目線」の姿勢で仕事をすることが大事だと再認識させられた。グループワークの際に「例えば、この場に市民の方が同席していたら、あなた方の言葉や考え方をどう感じると思うか。」という言葉だが、自分本位で理想的なことばかりを述べていた自分は正直ハッとさせられた。

今回の研究は、良い経験をさせていただいた、の一言にまとまるが、今後も住民の立場になって市民の課題解決のために仕事をしたいと思う。

５資料

・大町市　変革ストーリーシート
・引継書様式（案）

６参考文献

「行政経営革新の基礎」　豊島　英明
「田園回帰１％戦略」農山漁村文化協会
「こどもが増えた！明石市人口増・税収増の自治体経営」光文社新書
「エビデンスに基づく自治体政策入門」　公職研　佐藤　徹
「期待される役所へ　行政経営のムリ・ムダ・ムラを突破する」　ぎょうせい　元吉　由紀子

地域経営をリードするための
人材マネジメント部会

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～

変革ストーリーシート

自治体名：長野県大町市

1．10年後の地域のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】

自治体名：大町市

■ 10年後の地域のありたい姿はどのようなものですか 【持続可能な地域ビジョン】

未来を育む　ひとが輝く　信濃おおまち

だれもが自分らしく生きられる「まち」へ

市民参加と協働のもと、市民と行政が力を合わせ、活力と魅力あふれる地域づくり

1　ふるさとに誇りを持つひとを育むまち

①地元に愛着を持つ子供たちが育成されるまち　②生涯各期における学習機会が充実し学び続けられるまちであること　③地域伝統文化や文化芸術、スポーツ、地域活動ができて、だれもが活躍できる場があること

2　活力あふれる産業と地域の魅力を活かしたにぎわいのあるまち

①地域資源を活かした観光や特産品のブランド化などにより国内外からひとを呼び込むまち　②商工業の振興により地域経済が活性化しているまち　③新たな移住・定住先として選ばれるまちであること

3　だれもが健康で安心して暮らせるまち

①子育て支援日本一のまち　②だれもがいくつになってもいきいきと暮らせるまち　③災害に強いまち

4　豊かな自然を守り快適に生活できるまち

①地域資源である水などを保全・活用し有効に活用できるまち　②道路や公園がきちんと整備され快適に生活ができるまち

5　市民参加と協働でつくるまち

①市民がまちづくりに積極的に参加できるまち　②多様性に満ちた共生社会実現を目指すまち　③市役所職員の資質向上と育成が図られ、コンパクトな行政組織が実現するまち

■ 予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか　（人口予測、中長期財政収支見通し等も踏まえて）　※シー

2．成り行きの未来

自治体名：大町市

■ 10年後の地域のありたい姿 【持続可能な地域ビジョン】　※シート１

■ 予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか（人口予測、中長期財政収支見通しなども明記してください）

・成行きの将来像
１人口減少に伴う税・交付税収入減、財政悪化、社会保障費の増加　⇒　*行政サービス低下、人口流出*
２過疎化や高齢化が進行し自治会組織の担い手（若者）が減少　⇒　*地域の衰退*
３行政職員の減少に伴い業務が多様化・増大し職員の負担が増える　⇒　*離職、意欲の低下*
４市立総合病院の診療科の減少、最悪は閉鎖により地域医療の低下　⇒　*人口流出*
５市内業者の高齢化・廃業によりインフラの修繕・維持管理や物品調達に支障が生じる
６地域活動の担い手不足による負担増で住民生活に悪循環が生じる（楽しさがなくなる）
⇒　*地域活動の行き詰まり*
７公共施設の老朽化、未利用地・施設の増加　⇒　*維持管理が困難、負の資産化*
８職員の資質が上がらないと課題にスピード感をもって対応できる組織にならない

・主な指標
①人口推移　H24　30,184人（11,966世帯）　→　R4　26,237人（11,878世帯）　→　R12推計　22,131人
②財政規模推移　H24　163億円／54.8万円（市民1人当たり）　→　R2　197億円／74.1万円
③財政力指数　H24　0.419　→　R2　0.45
④経常収支比率　H24　89.0%　→　R2　94.1%
⑤実質公債費比率　H24　13.3%　→　R2　7.7%
⑥将来負担比率　H24　64.2%　→　R2　48.6%
⑦職員数（一般職）　H24　316人　→　R3　320人

3. 成り行きの未来を回避し、10年後の地域のありたい姿を実現するための戦略的取組

10年後の地域のありたい姿（シート1）から逆算

自治体名：大町市

■ 10年後の地域のありたい姿（持続可能な地域ビジョン）の実現に向けて、自治体として戦略的に取り組んでいることはどのようなことですか。

1　ふるさとに誇りを持つひとを育むまち

●地域を担う人材の育成と、働く場や機会の充実
●郷土愛や自分、周囲のひとを大切に思う心を育む活動を推進
●芸術・文化、スポーツの振興を通じて、内外からひとを呼び込む交流の促進
●地域に根差した学校づくりの推進、地域の特徴を生かした教育の推進
●山岳文化都市の魅力向上

2　活力あふれる産業と地域の魅力を活かしたにぎわいのあるまち

●創業者や操業を希望する人を支援し、新たなビジネスの起業を推進、支援する
●新たな産業の立地を進めるとともに、中小企業の育成や商工団体などを支援
●農業・商業・観光業の連携による流通の確保
●企業版ふるさと納税制度による民間資金の活用
●地域資源や特産品のブランド化と信濃大町ブランド戦略によるブランド力の向上
（・地域ブランドによる関係人口づくり　・企業誘致、起業支援　など）
●観光地としての基盤づくりや、通年型の滞在観光の推進。山岳文化都市として、山岳観光の魅力向上
観光プロモーション（・SDGs学習旅行誘致事業　・持続可能な山岳観光推進　など）
●移住・定住促進対策に取り組み、粘り強く人口減少対策を推進
移住促進事業（魅力度の向上と戦略的シティプロモーション、SNSを活用した認知度向上、出会いの場づくり　）
●中心市街地の活性化（シャッターオープンプロジェクト）
●空き家の有効活用による移住定住の促進

3. 成り行きの未来を回避し、10年後の地域のありたい姿を実現するための戦略的取組

10年後の地域のありたい姿（シート1）から逆算

自治体名：大町市

■ 10年後の地域のありたい姿（持続可能な地域ビジョン）の実現に向けて、自治体として戦略的に取り組んでいることはどのようなことですか。

3　だれもが健康で安心して暮らせるまち

●結婚・妊娠・出産・子育ての切れ目のない支援や仕事と生活の調和を確保し、子育てしやすい環境整備
●さまざまな相談事業の実施や子育て家庭への経済的支援など、子育てのための環境整備
●地域ニーズに応じた質の高い医療の提供
　市立大町総合病院をはじめとする地域の医療提供体制の充実、産科医療の充実
●生活支援態勢の整備や介護予防の推進など、高齢者が住み慣れた場所で暮らし続けられる地域づくりを推進
●防災・減災態勢の充実や地域防災力の向上による、災害に強いまちづくりを推進
●次世代技術活用（高齢者福祉、子育て支援サービスDXの活用　・スマート農業の普及　など）
●地域の絆でいきいきと暮らせる仕組みづくり

4　豊かな自然を守り快適に生活できるまち

●山岳文化都市としての情報発信や学習活動の充実と促進
●豊かな自然を活かした学習活動の充実、環境保全活動の推進
　（水源涵養、森林等の保全、クラウドファンディングによる寄付活動　など）
●自然エネルギーを活用する先端的環境都市づくり
　（再生可能エネルギー、小水力発電開発、エネルギーの地産地消　など）
●環境に配慮し行動する市民の気運醸成を推進
●ゼロカーボンシティ宣言に基づく持続可能なまちづくりを推進
●林業の推進
●効率的な公共交通ネットワークの構築
●既存ストックのマネジメント強化とコンパクトなまちづくりの推進

3. 成り行きの未来を回避し、10年後の地域のありたい姿を実現するための戦略的取組

10年後の地域のありたい姿（シート1）から逆算

自治体名：大町市

■ 10年後の地域のありたい姿（持続可能な地域ビジョン）の実現に向けて、自治体として戦略的に取り組んでいることはどのようなことですか。

５　市民参加と協働でつくるまち

●男女共同参画の意識の啓発など、人権教育・啓発を推進
●市民がまちづくりに参加しやすい態勢づくりを推進
●小さな拠点づくりなど、過疎重点地域における日常生活の支援を通じ、移住・定住を推進
●Society5.0の実現に向けたスマートシティ構想
●革新的な技術の活用による社会課題解決と人材育成

職員の資質向上と育成

人材や財源など限られた経営資源を有効活用し、最大の成果を上げることにこだわり行政サービスの提供する。

●連携・協働の推進・・・市民・団体・企業等との協働、民間等の外部資源の活用、近隣町村との連携
●持続可能な財政運営・・・行政需要の動向等を見据えた計画的な財政運営により歳出の最適化
●事業、施設のマネジメント・・・公共施設の有効活用、事務事業の不断の見直し
●組織運営体制の強化・・・課題解決型・組織連携型の運営体制の構築、人材の育成と確保

◇北アルプス国際芸術祭

芸術文化の創造性を活かして内外から人を呼び込み交流を促進

NORTHERN ALPS ART FESTIVAL
北アルプス国際芸術祭　2020-2021

◇SDGs未来都市計画

「水」を起点としたまちづくり」により、持続可能な地域を目指して

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

4. 組織づくり・人づくりのあるべき姿

戦略的取組（シート３）から逆算

自治体名：大町市

■ 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・人づくりのあるべき姿」を考える

〇無駄を省き事務を効率的に行える組織

→各事務事業を総合的な観点から点検し、事業等の廃止縮小や事業の統合を進める

→行政と民間の役割分担や受益と負担の公平性の確保、行政効率等に配慮した事務事業の見直しを行う

→前任者や年長職員の蓄積してきたノウハウを引継ぎ伝える事ができ、経験を蓄積できるよう引継ぎを丁寧に行う

〇風通しのよい組織

→部や課・所を横断する若手・中堅職員による、横軸を強化する庁内組織・チームを組織する

→業務改善、組織の在り方・体制、配置（定員管理）等の見直し（事務改善委員会の活用）を行う

→対話型研修の実施による職員の育成と、対話ができる職場環境づくりに取り組む

→メンタルヘルス対策等による働きやすい職場環境づくりに取り組む

→心理的安全性確保のための管理職向けマネジメント研修を行う

→定年延伸後、60歳以上の役職定年者が活躍できる担当業務を明確にし、各年齢層が気持ちよく働ける職場環境を整える

次ページにつづく

4. 組織づくり・人づくりのあるべき姿

戦略的取組（シート３）から逆算

自治体名：大町市

■ 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・人づくりのあるべき姿」を考える

〇自己研鑽を積み、意欲的に仕事に取り組める人材

→自己申告書などの職員情報から職員の適性に配慮した配置を行い、担当業務への意欲を高める

→自らのキャリアデザインが描けるよう、職員個々の育成方針を立て、配置転換を行う

→職員研修の充実により人材育成を推進する

→ワーキングチームによる職員育成推進計画の推進により、自ら積極的に行動する職員を育てる

→中堅職員が係長になり即活躍できるよう、管理職としての経験を補う研修等を行う

〇地域の課題、ニーズをキャッチできる人材

→地域・自治会活動への積極的な参加を促し、地域の実情をよく知る職員を育成する

〇成果を上げているものや今後期待されるものがある一方で、事業が多岐にわたり、業務をこなすのが精一杯。職員の負担が増えて、将来像を描く余裕が生まれない現状。

→新事業のために事務事業を減らして事務効率化を図る必要がある

〇業務をこなすだけでなく、地域への思いや郷土愛を持つ職員を増やす必要がある

→職員が地域のことをよく知らなかった現状を変えていく

5. 組織・人の現状と問題点

組織・人づくりの
ストーリー　※シート6

組織・人づくりの
あるべき姿　※シート4

自治体名：大町市

	過去の経緯	現状	問題点 （あるべき姿と現状のギャップ）
組織	・縦割り的組織 ・自己中心的な考え方、他人事で人の仕事に手を出さない（関わらない） ・他部署の業務をあまり知らない ・事業の見直しがされてこなかった ・平成18年の市村合併により一時的に職員が増加し組織が適正規模より大きくなった	・縦割り的組織で横のつながり（協力連携）が弱い、また面倒なことはしたがらない ・部課をまたぐ事業にはペンディング状態 ・業務の進捗管理や必要性の検討、見直しなどは担当者任せ ・担当者レベルで事業の整理・統合ができない、する気がない ・限られた経営資源・職員を活用していくには市役所内での協力連携が必要だが、変革のための推進力は、職員の能力・人柄・人脈によるところが大きい ・地元とつながる職員はまちづくりに係わる一部の部署に限られている（地域と関わる仕事が少ない）	・一人が担う職務が多岐にわたり仕事が煩雑 ・係内のマネジメント（業務量、内容、人間関係）ができていない ・働きやすい環境が整っていない ・係内での対話不足 ・部課をまたぐ調整事項に正式なルートがない ・人脈と人間関係により、偏った方向性で事業遂行される事がある ・補助金絡みの計画の乱立 ・事業を減らすプロセスはあるが、それが職員に理解されていない
人	・係・課の業務をマネジメントをするという意識が管理職の中に薄かった ・人材育成方針が策定される（平成11年１月）	・メンタル不調者が多い ・職員研修が効果的に生かされていない、受講に対して受動的 ・23年ぶりに人材育成方針が改定され（令和４年４月）、人材育成の重要性について庁内の意識が高まっている	・業務の全体像が把握できていない（何のための事業なのか） ・自身の仕事を抱えこむ、相談を受ける側の余裕がない、悩みや相談を分かち合うことができない ・職務以外での地域活動や市民とかかわる事が少ない ・地域の活動に積極的に参加する職員が少ない

自治体名：大町市

6. 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

10年後の地域のありたい姿 ※シート1 → 戦略的取組 ※シート3 → 組織・人づくりのあるべき姿 ※シート4

＜フェーズ1＞目標状態

①職員に改革意識が芽生える
②事務を効率的に行える組織になるために、まずは身近な引継書から仕事を見直すように意識改革
③地域への理解を深めるために、職員が市民ニーズを聞くまたは知ることができる仕組みができる

＜想定される取組＞

①人マネ活動の継続
⇒現状や課題を共有する協力者を増やして問題意識を浸透させることから始める
②事務引き継ぎの効率化、事業の棚卸しの検討、引継書フォーマット案の作成
⇒職員の意識や引継ぎ書の現状を把握し、課題を明確化
③市民との協働の推進
⇒既存の取り組み「ぼくらの市民活動フォーラム」や「信濃おおまち100人衆会議」での結果を各担当課から職員向けに庁内配信し、職員が市民の声を知るきっかけとなる

＜フェーズ2＞目標状態

①改革への明確な意識を持つグループが組織化され、改革が実行される基礎ができる
②職員に業務内容が明確な引き継ぎ書の有効性が浸透し、事業に対する理解が進むことで選択と集中や事務の効率化が図られる
③市民と対話する機会が増え、市民ニーズと行政のギャップを埋めることができる

＜想定される取組＞

①庁内研究グループを公式組織化
⇒既存の組織（人材育成マネジメント部会）を進化させ目的、位置付けを強化・明確化
②引き継ぎ書フォーマットの作成、配布
⇒目的は事務の効率化であり、職員の声を広く聞いて反映させる
③フォーラムや会議への職員の参加
⇒職員が参加することで市民との関係が生まれる（私的に参加するか業務として参加するかは要検討。理想は私的参加）

＜フェーズ3＞目標状態

①改革推進グループにより、地域の課題解決のための改革が継続して実行されていく
②職員は異動後の業務にすぐに慣れることができ、余裕が生まれた時間を事業の見直しや新しい分野に向けることができる
③協働のまちづくりが実現し、市民の中に地域をよくしていこうと自ら動く人材が育つ

＜想定される取組＞

①グループ活動拡充
⇒定期的に課題について話し合い、職員が「面白い」と感じて自主的・積極的に参加することで仲間が増え、意識改革が生まれる
②引継ぎ書フォーマットの定着
⇒引継ぎ書に総合計画での位置付けや目的などを明記することで業務中に無理なく事業について学べるようになり、併せて「業務の選択と集中」の考えが浸透する
③市民の声を市政に反映させる仕組みを構築する
⇒職員が課題を理解している

7. 推進力を活かし、抵抗力に対応する

自治体名：大町市

■ 変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか

- 危機感を持つことで生まれる改革意識
- 改革の必要性や困り感を共有する協力者（マネ友）
- 地域に対する思い・情熱のある住民
- 組織全体に掲げるべき目標設定（ありたい姿）
- 若手職員の組織や仕事に対する純粋な疑問や不満（慣習に疑問を持つ姿勢）

■ 変革に対する抵抗力は何か、それを軽減したり、推進力に変えるにはどうするか

- 共感・理解・必要性を共有。気持ちを動かす。
- 職員自身の意識（改革を望まない意識、どのように改革すればよいか分からない）
- はじめの一歩が踏み出せない
- ひと任せ、他人事、自分の仕事中心の意識
- 組織全体の目標共有がない

8. 目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて

自治体名：大町市

組織・人づくりのストーリー　※シート6

目指す状態（フェーズ１）になるために必要な条件・資源は何か？	そう考える理由
①課題を共有し、年度を超えて継続して改革を推進していく人材、協力者と正式に位置付けられた組織 ②事務事業や市の現状に対する職員の理解度と意識レベルの把握 ③市民との協働の前提として職員が「市民の声」を知ること	①単年度では提案のみで終わってしまう可能性があり、改革には多くの賛同者と強い組織が必要だから ②まずは職員の意識を知る必要がある ③生活者の声を聞くことで課題が見えるから

	目指す状態（フェーズ１）になるため重点取組は何か？	期間	誰が？誰と？（関係者含む）
1	人マネ活動の継続	令和4年度～	マネ友、協力者と
2	事務引き継ぎの効率化を目的とした引継書フォーマット案の作成、事業の棚卸しの検討	令和4年度～	庶務課、企画財政課と
3	市民との協働の推進	令和4年度～	市民、地元団体・企業、庁内関係部署と

9. 目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて： 重点取組１

自治体名：大町市

重点取組１	人マネ活動の継続		
狙い：何のために？	人マネの研究を継続性のあるものにするため 現状や課題を共有する協力者を増やして問題意識を浸透させることから始める 部課長や職員から意見を求め協力者になってもらう		
目標：目指したい状態・得たい成果	一人でも多くの職員が将来への危機感や改革の必要性を感じ、何かを起こすという意識が芽生える		
期間：いつから・いつまで	令和４年度～	主体者：誰が誰と？	マネ友、協力者と
具体的な取組、活動内容	①前年度参加メンバーは、重点取組１～３の実現のために、これまで参加したマネ友を中心としたグループに参加し研究を続ける ②前年度参加メンバーは、当年度参加メンバーの相談相手となり、必要に応じて庁内で職員に声をかけ、協力者を増やす		
実行する際の留意事項	①多くの意見を反映させるため様々な立場の人に声掛けする ②グループに参加していない人にも意見を聞きに行く（立場、年代等グループに不足する人を補う）		
実践してみての気づき＆変化	先輩マネ友へのインタビューをする中で、活動継続のためにはチームとして取り組む事が必要であることを強く感じた。		
次に何をどう活かすか？	現在のグループで職員向け研修会を行っている。その活動を継続するため、定期的な学習会・取り組みの振り返り等を行いたい。		

10. 目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて： 重点取組２

自治体名：大町市

重点取組２	事務引き継ぎの効率化、事業の棚卸しの検討、引継書フォーマット案の作成		
狙い：何のために？	事務を効率的に行える組織になるために、各課で交わされている引継書の現状を把握し、職員の業務引継ぎに対する意識や問題点を明確にする		
目標：目指したい状態・得たい成果	各課の引継書の現状を知ることからの気付きから理想的な引継書のフォーマット案を作成し、事務引継ぎを迅速・確実に行えるようにする。加えて、業務の目的や現状を明確にして事務改善につなげる		
期間：いつから・いつまで	令和４年度～	主体者：誰が誰と？	庶務課人材育成ワーキンググループと
具体的な取組、活動内容	①職員研修会「引き継ぎ書から仕事を変えよう（サブタイトル：引き継ぎ書を持ち寄って比較・自慢しよう会）（仮称）」の開催（令和４年11月25日開催予定） ⇒引き継ぎ書の現状把握、見やすい、分かりやすい引き継ぎ書について考える ⇒余計な仕事だと思われるかもしれないが、原型を作る過程では業務の理解が深まるとともに、その後は時点修正するだけなので楽になる		
実行する際の留意事項	①幅広い職場からの参加者（異動後２年経過した職員を20人程度選定） ②参加意欲を高める工夫（受け身参加ではなく目的を持って楽しむ） ⇒来年度に計画案を副市長に提出します！という目的・目標を示す ③引継書の理想的なフォーマットづくりに向けて、他市・民間のものを参考にする		
実践してみての気づき＆変化	引継ぎにかかる負担感は職員共通の悩み。改善したいが時間的余裕がなく手が回らないのが現状。使いやすいフォーマットがあれば使いたいと言ってもらい安堵した。必ず形にしようと決意を新たにした。		
次に何をどう活かすか？	職員研修会を行い、それぞれ課題と感じる事を対話形式で整理、発表した。参加者の一部メンバーで継続検討するグループを立ち上げ引き継ぎ書のブラッシュアップを図り、本年度中には職員向けに提案したい。		

11. 目指す状態(フェーズ1)の実現に向けて: 重点取組3

自治体名：大町市

重点取組3	市民との協働の推進		
狙い:何のために？	地域の課題、ニーズをキャッチできる人材を育てるため。 市民との協働の前提として職員が「市民の声」を知る必要がるため		
目標:目指したい状態・得たい成果	職員が市民の声を聞くきっかけができて、地域とのつながりや理解が深まることにより、職員のモチベーションに変化が生まれる		
期間:いつから・いつまで	令和4年度～	主体者:誰が誰と？	市民、地元団体・企業、庁内関係部署と
具体的な取組、活動内容	①当市には、既存の市民との協働の取り組みである「ぼくらの市民活動フォーラム」や「信濃おおまち100人衆会議」といった集会があり、市民が活発に意見交換をしている。それらは地域の課題や市民ニーズでもあり、職員が知る価値がある。まずできることとして、その集会の様子や出された意見を各担当課から職員掲示板で庁内配信を行う。		
実行する際の留意事項	担当課との調整		
実践してみての気づき＆変化	担当課と情報配信について調整したところ、集会等の議事録を公開しているが、職員には、余り知られていない。		
次に何をどう活かすか？	職員への周知の方法の検討。		

12.第4回研究会からの変更点

自治体名：大町市

・ストーリーシートに横軸がとおるよう、ストーリーシート1を項立てすることから見直しを図り、全体の内容、レイアウトを整理した。
・ストーリシート5が具体性に欠けていたため、5の問題点が明らかになるようストーリーシート4を見直した。

・今年度の活動を検討や報告のみで終わらせないよう何をするかを具体的にし、継続性を持った取り組みとした。

・シート3（10年後の地域のありたい姿）を見直し、修正

13. 第4回研究会後の活動（3人各自ご記入ください）

自治体名：大町市
名前：下川　陽一

具体的にどんな行動をしたのか？

・第４回研修会後、指摘された項目を確認しどのように変更するか３人で打合せ。

・変革ストーリーシートの１～５につての、内容の見直し（案）を作成。

・３名での打ち合わせ

・職員担当に、変革ストーリーシートを見てもらいながら意見を伺った。

・対話自治体ミーティング

行動してみての気づきと学び

・対話することが大切だと感じた

・仲間の大切さ

13. 第4回研究会後の活動（3人各自ご記入ください）

自治体名：大町市
名前：下條　倫子

具体的にどんな行動をしたのか？

〇対話自治体との研究会

〇重点取組２の準備

・当市の人材育成ワーキングチーム主催の対話研修の場を借りて実施することとし、内容、日程などについて調整。

・重点取組２で行う、事務引継書のフォーマット案作成にあたり、自身の担当する業務の引継書を見直し・整備。

行動してみての気づきと学び

〇他の自治体のストーリーシートを見ると、人材育成や組織づくりについて、同じような悩みをもっていると感じていたが、具体的な行動については、各自治体の状況や強み・弱みに応じて多様な案がでてきていると感じた。

〇机上での検討から実際の取り組みを始めることの難しさを感じるが、実際の行動とストーリーシートの往復をすることも必要であると感じた。また、動いてみてマネ友の活動を疎ましく思う職員もいることを知り、アプローチに難しさも感じている。

13. 第4回研究会後の活動（3人各自ご記入ください）

自治体名：大町市
名前：塩入　正幸

具体的にどんな行動をしたのか？

・担当職員者に意見を聞いた
・対話自治体とのミーティング
・ストーリーシートの見直し
　シート３の重点取組み事業を再考
⇒当市の取組「北アルプス国際芸術祭」や「ＳＤＧｓ」は、市の将来を見据えて総合的な視点で行われる事業で、市の知名度アップや市民が地域の魅力（水、歴史、自然環境など）を知るきっかけとなる効果的な事業だと改めて感じた。一方で、そのような効果的な事業に職員が前向きに取り組むことができる環境づくりが必要だと感じた。

行動してみての気づきと学び

・担当者との意見交換において、引継書の見直しについて賛同を得ることができた。改善すべきことは身近にまだまだあるのだと感じた。
・対話自治体ミーティングでは別視点からの意見をもらえて参考になった。同規模の自治体でも課題や悩み、将来像が様々で、自分たちの強みや弱みについて考えることができた。
・結局は自分の志次第というか、課題に対して目標を掲げて仲間を募り、反対意見に憶することなく活動を維持していくことが結果につながると思う。

14. 幹事との対話で聞いてみたいこと・これまでの経過

自治体名：大町市

・疎ましく思われないよう行動を起こしていくにはどうしたらよいか。
・設定した重点取組の実現には単年度で終わるのではなく継続することが必要ですが、継続するためのアイデアや必要なことは。

○今年度の人マネ研修について

①参加メンバー　※今年度は８年目。

企画財政課	ＳＤＧｓ共創推進担当	下川　陽一
子育て支援課	子育て支援係	下條　倫子
市民課	国民・年金係	塩入　正幸

②これまでの経過

今年度の研究テーマ「**“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～」

・会議：第１回（４月）～第５回研究会（10月）　※すべてオンライン開催
・ストーリーシートの作成にあたり、副市長、庁内部課長及び議員へのインタビューや、研修仲間である対話自治体（韮崎市、つくばみらい市）とも意見交換を行った。
・現在、第６回研究会（１月）に向けて取り組みを進めている。

15.第5回研究会からの変更点

自治体名：大町市

①重点取組1～3の取り組み状況について加筆
②市長・副市長への中間報告の際指摘された事項について修正。
　〇シート4　組織づくり・人づくりのあるべき姿
　　・定年延伸後の、60歳以上の役職定年者が活躍できる職場環境をどう考えるか
　　・中堅職員が係長になった時に活躍できる組織とは

16.首長からのコメント

自治体名：大町市

「1年間を振り返って」

■重点取組1について

・人マネ活動の継続については、さまざまな立場の人に声がけすると言うのはいい視点。面倒でも多くの人を巻き込んで賛同者を増やしていってほしい。

■重点取組2について

・引継書には、課長や係長がみて業務の進捗が分かるような要素があるとよい。
ex）数値的なデータ、サービス利用者の推移、予算執行状況など

・関係資料として、関係書籍も紹介してあげるとよいのではないか。

・引継ぎに際しては、3日、3週間、3ヶ月を一つの区切りとしてステップアップしていくこと。また1年は前任からの引継ぎのとおりにすすめ、翌年から見直し・改善が図れるよう、引き継ぎ書には経過などを記しておくと良い。

・もらった引継書に加筆・修正しながら業務をすすめ、自身の引継ぎの際に書き加えて渡せるとよい。

・引継書のオフィシャル化、研修の成果発表については、担当課と共同して取り組むことが大切である。

■重点取組3について

・市民との協働推進については、「市民の声」を知る必要があると言う部分で、みんなでつくること、取り組むことが重要だが、取り組んで何年かすると徐々に市民も市に任せておけば…という雰囲気になってくる。関心をもって継続して関わってもらえる不断の努力が必要。「ぼくらの市民フォーラム」などは、関係する部署も関心をもって参加をしてもらいたい。

■全体を通じて

・職員に向けて研修の報告会をすること。参加したいので、日程調整してほしい。

17.派遣元からのコメント

自治体名：大町市

「1年間を振り返って」

18. マネ友:成果が出ている取組み

自治体名：大町市

①対話研修（入庁から3年まで）

各期のマネ友有志により若手向け対話研修を実施、3年継続。

中堅職員で変化年度を望まない職員へのアプローチは後回し（諦める）とし、若手の意識を変えていくことから始める。職員間のコミュニケーションが足りないと言う課題解決のため対話研修を実施）

講師を職員が務める研修は大町市では初めての取り組み。これにより対話というものが少し根付いた。

対話研修を続けたことで、市議会から対話のやり方研修を頼まれ、議員向け対話研修を実施した。（現在も議員と市民との意見交換会では対話型で実施している）

②人材育成ワーキングチームの設立

・人材育成計画の見直し実施

・対話研修の継続（R4年度実施中、全職員対象）

「対話」を根付かせる、部署を越えて真面目な対話をする機会をつくることを目的とし、職員提案に繋げる。

・職員が自身の得意分野、担当業務について講師となり職員向け研修会を開催（R4年度実施中）

19.マネ友:実行したけど続かなかった/うまくいかなかった取組み

自治体名：大町市

・実行に移せたこと（対話研修、対話の場づくり、職員による職員向け研修など）はやり方を見直したり、形をかえたりしながら継続して取り組めている。
・具体的な行動につなげられず、案にとどまったものはそのままになってしまっている。担当課に投げかけても、投げかけるだけでは実現しない。
・担当課の協力を得られる体制をつくることが大きなハードルとなっている。
・自ら担当課に異動し実行するか、各課で担う事業と関係のない取り組み（自主的な対話の場づくり）などは実現しやすい。

20-1. マネ友:取組みを検証してのあなた自身の気づきや学び

自治体名/氏名：大町市 下川陽一

取組を掲げた後、実際に取組んでいくことの難しさを感じました。単年で取組みを行なっていくのは難しく、過去の参加者の取組みや、行ったことを勉強しないと繋がっていかないと思いました。初代からの人材育成の取組みが現在まで引き継がれ、継続的に職員研修や対話研修が行われています。人材育成により組織全体を意識し変えていくことができる人材の育成が必要と気づくことができた。

20-2. マネ友:取組みを検証してのあなた自身の気づきや学び

自治体名/氏名：大町市　塩入正幸

・当市は今年でマネ研8年目で、それぞれの年の研究テーマのもと、メンバー同士が調べて話し合い考えて重点取組を提案していた。どうしても単年度で完結してしまう側面があり、実現されていない取組がもちろん多いのだけれど、マネ研の取り組みは職員の意識が少しでも変わることが最終目的なのだと思った。
・自身も10年後の未来を考えるために調べたことや関係者へのインタビューが大きな要因となって、以前より危機感を抱いたり、知らなかった人の事を知ることができ、業務のあり方や人材育成方針についての意識が高まった。
・一方で、過去の取り組みが実現されていないことに対して、私たちは結果を残したいという思いがあり、その目線で今年の重点取組を考えた。そこに正解はないと思うが、当市がより良い方向に向かうための一つになれば良いと思う。

20-3. マネ友:取組みを検証してのあなた自身の気づきや学び

自治体名/氏名：大町市　下條倫子

・各期のマネ友も、それぞれ市の目指すべき姿を実現するためにどうすべきか熱心に議論してきたが、案を実行に移すのは難しくまた、マネ友の輪を広げていくことも簡単な事ではないというのが実情であった。

■気づき・学び

①小さなことでもできることからやってみる事が重要。庁内にちいさな変化をもたらすことができる。

・できることから取り組んでいこうと考えると、真に必要な変革と乖離していく可能性があるという意見もあるが、目指す方向にむけ何かを動かすことがなければ結局なにも始まらない。

②意見や考えの違う人とも直接話す事、対話をすることが協力者、賛同者を増やす唯一の方法であるとともに、そこに面白さがある。

・先輩マネ友との面談は、それぞれに忙しい中時間を調整するのは大変であるし、わざわざ会って話すほどの事はないと言われることもあったが、対面で話すことで、双方の温度差や意見の違いがありながらも協力できるところは協力するという関係が作れる。

・余談から新しいアイデアが湧くこともある。

・頼み事も直接頼めば大概のことは承知してくれる。

・これまで話した事のない方と話す事、意見を聞くこと、頼み事をすることで自分の対人スキルもこの1年かなり磨かれたと思う。

21. 対話自治体へのメッセージ

自治体名：大町市

・対話自治体ミーティングでは、別視点からの考え方やアドバイスをもらえて参考になりました。また、他自治体でも同じ課題や悩みなど意見交換もできて良かった。
・対話自治体の皆さんを応援しています。マネ研の活動を通じてお互いに向上できればうれしい。

■引継書作成の手引き

1　引継書様式見直しの目的

■引継書に必須項目を設け、業務の目的を明確にし、職員で共有する。

目的	内容
スムーズな引継ぎ	■事務の概要については統一様式を使用 →必要な情報がどこに記載されているかすぐわかる ■「なぜそうしたのか」判断基準・経過などの記載を補足 →ノウハウの蓄積で事務の後退を防ぐ
業務の改善・見直し	■業務の目的や成果目標、総合計画での位置付けを明記 →この事業が何を実現するためにあるかを踏まえて取り組める →目的から逆算してどう進めていくべきかを考えられる ■下記②「事務の概要」を添付し決裁 →課長・係長が事業の進捗や課題を把握し方向性を出せる
係の業務停滞を防ぐ	■引継書データを全庁または課の共有フォルダに保存 →課内・係内でフォローできるよう情報共有する ■引継書は業務ごとに作成する →係内の事務ローテーションを容易にする

2　引継書作成のポイント

■事業ごとに作成する（事業は人に属するのではなく係に属するものと考える）

■統一様式を使用するか、または統一様式の項目を網羅した引継書を作成する

■前任者の積み上げたノウハウを引き継げるよう所見や評価、「なぜそうしたのか」の判断基準や経過を残し、担当者がかわることで停滞・後退しないように

■事業の目的を明記し、何のためにする事業なのかから逆算し、現状維持が適当なのかを常に考えながら取り組めるように（法定的な事務は除く）

■鑑・事務の概要・手順書でひとセットとする

①鑑（決裁）（すべての事業・事務を記載）　＋　②事務の概要（事業・事務ごとに作成）　＋　③手順書（事業・事務の詳細な手順書）

①鑑（決裁）　引き継ぐ事務項目を記載。

②事務の概要　事業の全体像（プロフィール）を記載。引継ぎ事務ごとに作成。

③手順書　事務の手順書（マニュアル）、業務フロー、機器の操作、注意点、判断基準、年間・月間スケジュールなど。過去の様式を使用してもよい。

※①鑑は業務ごとではなく、今までどおり異動する者が担当していた業務をまとめて記載する

※③マニュアルは決裁に添付不要、様式自由

※引継書（①鑑②事務の概要③手順書）において業務名及び NO.が一致すること

3　簡単・伝わる引き継ぎ書作成のヒント

引継書をつくることが負担になっては本末転倒

■箇条書きが基本、長文は避ける

■様式にこだわらず、概要の必須項目を現在の引継書に取り入れて作成してもよい

■「②事務の概要」はその事業のプロフィール、「③手順書」は業務のマニュアル（業務のフローチャート、機器の操作・覚え書き、注意点などを記す）と考え整理する

■「事務事業の概要」「進捗管理」は年度末および次年度予算の策定時に見直ししておく

■マニュアルは事務を進める中で日常的に加筆修正する習慣を

■日々の作業実施日の記録をし、年間・月間スケジュールにする

■鑑（かがみ）は引き継ぐときに作成する

4　引継書（②事務の概要）の必須項目

NO.	項目名	備考
1	事業名	必須
2	業務の目的（成果目標）	必須
3	総合計画での位置付け	必須
4	業務の概要	必須
5	予算	必須
6	法的根拠・個別計画	必須
7	関係資料	必須
8	関係文書の保管場所	必須
9	関係データの保存場所	必須
10	関係機関・関係部署	必須
11	課題	必須
12	未処理・未着手事項	必須
13	所見・評価	必須
－	その他の項目	必要に応じて設定する

■項目はできるだけ記入し、記入できない場合は空欄とする

5　その他

■作成者

令和４年度早稲田大学人材マネジメント研修グループ、引継書様式検討チーム、庶務課職員係

令和５年３月

主管 部　課　係	係　長	課長補佐	課　長	部　長	副市長	市　長
分類記号　-　-　-　-						

令和　　年　　月　　日

大町市長　様

引継者　（職名）　（氏名）

引受者　（職名）　（氏名）

次のとおり引継ぎを完了しました。

1　引継ぎ事務の概要

（1）①

②

（2）①

②

（3）①

②

（4）①

②

（5）①

②

2　処分未了事項及び懸案事項

①

②

3　当面の日程

4　年間スケジュール

別紙のとおり

5　職務分担表

別紙のとおり

6　その他

に関する　事務の概要

【2023.3.3　更新】

NO.	項目名	内容
1	事業名	1-(1)-①　（事務名）
2	業務の目的（成果目標）	
3	総合計画での位置付け	
4	業務の概要	① ② ③ ④ ⑤
5	予算	款項目　＞　＞　　事業名：　　費 消耗品費　　円　内容： 印刷製本費　　円　内容： 役務費＞通信運搬費　　円　内容： 扶助費　　円　内容：
6	法的根拠・個別計画	法 法施行規則 大町市　　条例施行細則
7	関係資料	
8	関係文書の保管場所	水道倉庫
9	関係データの保存場所	情報系共有フォルダ＞　課＞　係＞　関係
10	関係機関・関係部署	
11	課題	・ ・ ・ ・ ・
12	未処理・未着手事項	・ ・
13	所見・評価	・ ・

に関する　事務の概要

【2023.3.3　更新】

NO.	項目名	内容
14	引き継いだらまずやること	・ ・
15	ひとくちメモ	
16	業務の目的を達成するための取り組み	
17	注意事項	
18	必要物品	
19	作業サイクル	
20		
21		
22		

①　　に関する　手順書（マニュアル）

【2023.3.3　更新】

★注意事項

No.	内容	項目	詳細手順
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

令和　　年度　年間・月間作業スケジュール表

No.	業務名	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													

【備考】

用語集

【2023.3.3　更新】

★注意事項

	用語	内容
あ		
か		
さ		
た		
な		
は		
ま		
や		
ら		
わ		