令和4年度 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

静岡県島田市

第8期マネ友

文化振興課 河西 智里

農業振興課 藤原 敬志

課税課 小笠原勇気

目　次

１　はじめに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１

２　活動実績　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　２

３　対話の始まり　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　３
（１）市職員編【戦略推進課・財政課・人事課】
（２）市民編【NPO・看護学生・自治会】
（３）市長編
（４）対話自治体編【秋田県横手市・藤枝市】

４　さらに対話　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　９
（１）人事課・若手職員・市民編【変革ストーリーシートの発表】
（２）歴代マネ友編【過去のアクションプランを検証インタビュー】
（３）参加自治体編（神奈川県小田原市・開成町・藤枝市）【地域勉強会へ参加】
（４）新規採用内定者編【新規採用内定者研修の実施】
（５）市長・行政経営部長編【市長と派遣元と振り返るこの一年】

５　そして、一歩前に踏み出す　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１４
（１）先輩マネ友の成果
（２）次年度展望
（３）取組シナリオ
（４）１年後に目指す状態と創り出したい変化

６　おわりに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　17

派遣元の人事課と第8期マネ友

島田市緑茶化計画

新しい方へ行け、おもしろい方へ行け（ポテトチップスの湖池屋）

1 はじめに

共同論文なのに、いきなり個人的な思いを書き出して恐縮ですが、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、新しい出会いはめんどくさいと思っていた 2021 年。そんな私が、2022 年３月に人事課から、「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」（通称：マニ研人マネ部会）への参加を打診された時に即決した理由。「人事課から依頼されたことがほぼない」こと以外に、「朝日新聞グローブ」２月号に掲載された、「ポテトチップス業界２位　湖池屋が元気なわけ」という記事を思い出したからでもあった。

2016 年に湖池屋社長に就任した佐藤章氏が、元気を失っていた社内を改革するために取り組んだことは、「原点」に立ち返り、誇りを取り戻すことだった。そこで、辛口スナック「カラムーチョ」など熱烈なファンもいて、ユニークな商品が多い「湖池屋らしさ」を取り戻すために、創業時の「ものづくり」にかける職人たちの思いを込めた冊子を全社員に配った。その中にある一文は、「新しい方へ行け。難しい方へ行け。おもしろい方へ行け」。

せっかく挑戦のチャンスをいただいたので、「おもしろいかはわからないけど、自分にとって新しい方へ行ってみよう」と心に決め、４月から部会が始まった。今年度のテーマは、「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～」。マニ研人マネ部会幹事団から出された課題は、「とにかくいろんな人と対話し、気付くこと」。

そこで、第８期マネ友は、「成果物に時間をかけるより、対話に時間をかける」ことを念頭に、市職員をはじめ、市民、参加自治体職員、島田市の第１期からのマネ友（マニ研人マネ部会歴代参加者）のみなさんなど総勢 212 人と９４時間ほどの対話を重ねながら、「10 年後の島田のありたい姿」に向けた変革ストーリーシートを作成し、実践的研究に取り組んできた。すなわち、この共同論文は、１年間にわたり対話を続けてきた第８期マネ友の気づきの記録なのである。

第6回マニ研人マネ部会
2023 年1月 26 日(木)
早稲田大学大隈記念講堂
認定 NPO 法人テラ･ルネッサンス
創設者
鬼丸昌也氏講演

2 活動実績

No.	実施日	内容	対話人数(人)		打合せ回数(回)	所要時間(分)	備考
			庁内	庁外			
1	4/12(火)	新旧顔合わせ会(人事課主催)	5			60	
2	4/15(金)	ウェブ会議体験会				60	
3	4/19(火)	第1回研究会(オンライン)		9		360	他自治体との対話 3 団体×3 人
4	5/9(月)	鬼澤幹事長のフォローアップ会		1		90	幹事長との対話
5	5/25(水)	第 2 回研究会(オンライン)		10		360	他自治体との対話 3 団体×2 人+4 団体×1 人
6	5/31(火)	戦略推進課との対話	2			45	
7	6/1(水)	財政課との対話	1			45	
8	6/1(水)	人事課との対話	2			60	
9	①5/30(月)②6/10(金)③6/15(水)	キーパーソンインタビュー検討会(3回)			3	95	①95 分②50 分③45 分
10	6/16(木)	キーパーソンインタビュー NPO シマシマ代表	1	1		60	
11	6/20(月)	キーパーソンインタビュー 島田市立看護専門学校学生		3		50	
12	6/23(木)	キーパーソンインタビュー 自治会長連合会会長	1	1		45	
13	①6/27(月)②6/29(水)③7/4(月)④7/7(木)	変革ストーリーシート作戦会議(4回)			4	310	①90 分②80 分 ③80 分④60 分
14	7/21(水)～22 日(木)	第 3 回研究会(オンライン)		15		555	他自治体との対話 3 団体×3 人+2 団体×3 人
15	7/27(水)	市長と職員との対話	8			60	
16	①7/28(木)②8/2(火)③8/4(木)④8/9(火)⑤8/16(火)	変革ストーリーシート作戦会議(5回)			5	420	①95 分②95 分③120 分 ④65 分⑤45 分
17	8/18(木)	対話自治体(横手市・藤枝市)との対話		6		90	対話自治体 2 団体×3 人
18	8/24(水)～25 日(木)	第 4 回研究会(オンライン)		9		270	幹事団・対話自治体との対話 幹事団 3 人+2 団体×3 人
19	①8/30(火)②9/6(火)③9/14(水)④9/16(金)	変革ストーリーシート作戦会議(4回)			4	340	①80 分②80 分 ③120 分④60 分
20	9/21(水)	キーパーソンインタビュー 人事課長	2			60	
21	9/21(水)	若手職員アンケート H30入庁組	5			10	
22	9/27(火)	キーパーソンインタビュー 子育てグループ創設者		1		60	
23	①10/3(月)②10/14(金)	変革ストーリーシート作戦会議(2回)			2	100	①70 分②30 分
24	10/26(水)～27 日(木)	第 5 回研究会(オンライン)		9		270	幹事団・対話自治体との対話 幹事団 3 人+2 団体×3 人
25	①11/10(木)②11/17(木)③11/24(木)④12/1(木)⑤12/9(金)	変革ストーリーシート作戦会議 (5回)			5	280	①45 分②90 分③35 分 ④50 分⑤60 分
26	5 月～12 月	マネ友との対話	13			250	①1 人 15 分②3 人 50 分③2 人 20 分④1 人 30 分⑤1 人 15 分⑥2 人 15 分⑦3 人 105 分
27	12/15(木)	active activity 代表者会議	10			45	
28	①12/16(金)②12/21(水)	変革ストーリーシート作戦会議(2回)			2	120	①60 分②60 分
29	12/22(木)	小田原市主催「地域勉強会」		9		180	幹事長 1 人、小田原 3 人、開成町 3 人、藤枝市 1 人
30	12/26(水)	行政経営部長との対話	1			30	
31	12/27(火)	変革ストーリーシート作戦会議(1 回)			1	60	
32	1/5(木)	市長との対話	1			60	
33	1/26(木)～27 日(金)	第 6 回研究会(早稲田大学)		34		385	対話自治体 4 人、参加自治体 30 人
34	①1/31(火)②2/7(火)	作戦会議(2回)			2	130	①80 分②50 分
35	2/10(金)	マネ友との対話	1			55	
36	①2/14(火)②2/22(水)③3/1(水)	作戦会議(3回)			3	120	①35 分②40 分③45 分
37	3/3(金)	新規採用職員研修での対話	51			60	
合計			104	108	31	5,650	対話人数延べ 212 人、計 94.2 時間

３　対話の始まり

(1)市職員編【戦略推進課・財政課・人事課】

変革ストーリーシートを作成するにあたり、まず初めに問われているのは「１０年後の地域のありたい姿」と「成り行きの未来」である。本研究会において活動の根幹となる目的の部分でもあり、最後まで頭を悩ませた部分でもある。

これらを検証していくため、まずは、地域・組織・人材の状態を確認し、過去・現在・未来の自治体組織を把握することを目的に、幹事団からのアドバイスに習い、庁内の企画・財政・人事部門のキーパーソンにインタビューをするところから対話活動をスタートした。

＜10 年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものですか？＞

①戦略推進課

・10 年後の人口ビジョンは９万人

・高齢者にとっても、ここに住みたい人が希望どおりに住めるまち

②財政課

・だれもが安心して生活できるまち

・健全な財政運営のもと、持続可能なまちでありつづける

③人事課

・人口の集約をして、高齢者等買い物弱者だけでも安心して生活できるまち
不安なく暮らせるまち

・企業誘致をすすめ、働く場所があるまち

＜予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか？＞

①戦略推進課

・人が減って、税金も減っていく。

②財政課

・人口減に伴い税収、職員数が減少し、必要な住民サービスの提供が難しくなる

③人事課

・人口が住みやすいまちに流れ、人口が減少。それに伴いインフラ等にかけられる財源も減る。

・出生率の低下、高齢化、人口減少、税収低下、市民サービスやインフラがゆっくり低下

＜人や組織について＞

- 若手職員との関わり方が難しい。３０代、４０代が間に入ることで伝わることがあるためフォローが必要
- 各職員がもっと広い視野で目的や根拠を理解したうえで仕事をすることで、取り組み方やモチベーションに違いが出る。
- 仕事は人。いかに人材を育てるか。
- どんな仕事でも正しい判断ができる行政マンを育てる。
- 行政に必要なことは、若い世代の自主的な活動の支援や呼び込み。場所や環境の提供
- 行政が主体となるのではなく、市民や職員が「何ができるか」を自ら考え、動くこと。行政はそれをサポートし続けること。
- まちへの愛着感や幸福感を増やす。

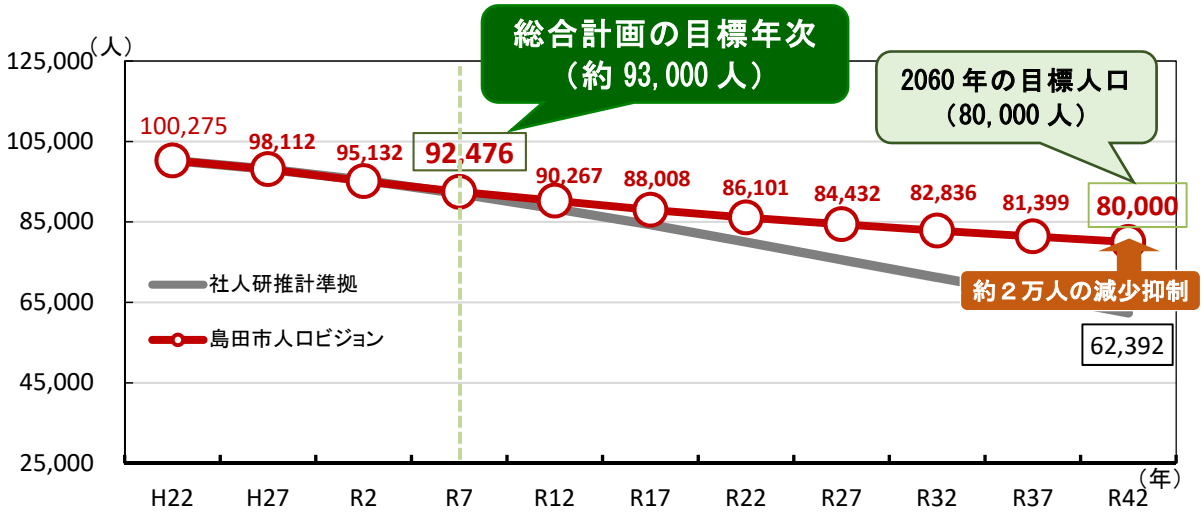
＜気づき＞

人口減少、税収減、市民からの要望の多様化など、一般的に多くの地域にみられる課題は浮き彫りになったものの、なんの対策をしないはずもないのだから、何もしないまま訪れる「成り行きの未来」は来ないのではないか？

「成り行きの未来」を考えることにより危機感を持ち、活動に繋げることが出来るのか？

庁内インタビューを終えて３人での対話を進める中で、そのような考えも生まれ始め、まさにこの時感じたように、現状を差し迫った課題ととらえられず、危機感を持てないことが危機なのではないかと考えるようになった。

■人口の将来展望と総合計画の目標年次人口
（島田市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン）



（第２次島田市総合計画抜粋）

（2）市民編【NPO・看護学生・自治会】

「10 年後の地域のありたい姿」を考えるうえで、市民目線の意見も取り入れるべきとの考えから、関係部署の協力を得て外部団体、学生、自治会から人選し、インタビューを実施した。

＜10 年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものですか？＞

①NPO シマシマ　加藤潤代表

- 新しい画期的なことをはじめることも町にとっては魅力だが、現在の島田の良いところ（大きいものから小さいものまで）へのスポットの当て方を工夫してアウトプットしていければ、それがそのまま島田の個性となり魅力となるのでは。
- 密かに島田に「何か貢献したいな」と思っている人が案外多い印象。そういった何かやってみたいと感じている人の小さな声をたくさん拾えるかどうかが 10 年先、20 年先の地域を考えたときに差が出てくる要因のひとつだと思う。
- 個人的には島田の自然豊かな環境を活かしながら島田が栄えていけば嬉しい。

②島田市立看護専門学校３年生（３人）

- 人口減少とか、今何が問題なのかよくわからないが、島田市に発展してほしいというより、普段の生活の交通アクセス(公共交通)を良くするとか、今住んでいる人が住みやすいまちであってほしい。
- 若い人(20～30 歳)が子どもと一緒に楽しめる場所があったらいい。ショッピングモールとか映画館とか。
- 働き続けられるまちであってほしい。働く場所があるのはもちろん、休みの日に休息できる(楽しめる)場所もあったらいい。

③島田市自治会長連合会会長

- 10 年後は未知。自治会としては 1 年 1 年問題なく過ごすために、問題が発生した際にすぐに処理していくことを考えている。

＜予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか？＞

①NPO シマシマ　加藤潤代表

- 担い手不足という声がさまざまな地域から聞こえるが、よくよく話を聞いてみると、空いてる時間にお手伝いをしてくれるボランティアの方は割とたくさん存在していて、中心人物となるキーマンが少ないと感じている。担い手となるキーマンを探したり育てたりということももちろん大切だが、中心的人物が担っている役割をアウトソーシング的に「代行」していくことができたら地域活動の負担が減るかもしれない。
- 地域活動において今までのやり方に変化を加えていくには、現状のやり方に執着せず「壊す」必要があるが、これにはエネルギーも勇気もいる。ただこれを

やらずに同じことを繰り返していると、活動そのものが段々と腐敗していってしまうので壊す意識を持つことが時代の変化に対応するうえで重要なポイントではないかと感じている。

②島田市立看護専門学校３年生（３人）

- 就職先がなければ県外に出て行ってしまう。大学に行きたい人の多くが県外に出てしまう。学生がUターンする魅力的で決定的なものが今の島田市にない。
- 公共交通が整備されてないと、高齢者の移動が難しい。診察の時間に来られないなど、医療が行き届かない。

③島田市自治会長連合会会長

- 役員のなり手不足の深刻化。小さい組織（自治会）の合併
- 市役所から自治会役員に求められることが増える。

＜その他＞

①NPO シマシマ　加藤潤代表

- 地域活動は「楽しい」がベースになっていることが重要だと思う。「楽しい」が活動のエネルギーになり、人を引きつけ、ポジティブな発想を生むと思う。まちづくり活動の楽しさを人に伝えていけるかどうかが自分の課題。
- 協働のまちづくりの定義が自分の中でもあいまいになることがある。市の職員も地域活動に喜んで参加したくなるような楽しい活動を住民と一緒に作り上げていく努力をしていきたい。

②島田市立看護専門学校３年生（３人）

- 島田の良さは、「都会過ぎず、田舎過ぎず」なところ。住みやすい。電車や車で移動できれば近く（近隣市町）に楽しめる場所がある。
- 10 年後も仕事を続けていくと思う。働く場所を選ぶ基準は、どこの街にあるかではなく、職場で選ぶ。

③島田市自治会長連合会会長

- 市職員は門前払いなどせず、話を聞いた上で良い方向に進めるよう協働してくれている。
- 町内の人たちが自分についてきてくれて、自治会長になってよかった。
- 住民が安心、安全に生活するために、何年経っても自治会は必要。自治会の存在意義は、住民と市の間の調整役

＜気づき＞

インタビューの実施前は、「〇〇があってほしい」「〇〇みたいになってほしい」といった意見が多く聞かれると予想していたが、意外にも今の島田が好きで、新しいものを作るのではなく、今あるものに目を向けて磨きをかけていくべきといった意見が出ていた。庁内でのインタビューにもあったが、「愛着」がありたい姿を実現するためのキーワードとなるのではないかと考え始める。

（3）市長編

前年度マネ友の成果である active activity の取り組みの一環として、市長と入庁５～８年目職員の対話の場が設けられることとなった。

人マネ参加者としてこれに同席させていただき、市長へのインタビューを実施した。

＜市長の志について、教えてください。＞

- 「このまちをよりよい島田に、次の世代につなげたい、公平公正」を志としてきた。加えて、次の世代に繋ぐ、10 年後「志」を持った職員を育てたい。
- 当事者意識を持つ。言われたことをやるだけではダメ。
- 「共感と納得」がないと、何もできない。
- 我々のミッションは市民の幸福度を上げること。そのために何ができるか。

＜島田の未来は明るいか、暗いか？＞

- 強がりでもなんでもなく、島田の未来は「明るい」
- 移住者も増えていて、島田には十分魅力がある。東京にないものが島田にある。
- 島田の良いところが言える職員を増やす。
- 将来必要となることを、住民に納得していただくことが行政の大事な使命

＜その他＞

- 無いものを持とうとするよりも、あるものを磨いた方が良い。
- 仕事は優秀な１人がやるには限界がある。みんなが動く市役所、若手がエンジン
- 職員には、相手の意見を聞き入れ、一般常識を持って判断する「普通」な部分が必要
- 組織に横串を刺す。部や課にとどまらないことが、たくさんある。
- 職員に必要な視点①スピード感②柔軟性③大局を見る④市民目線⑤コスト意識

＜気づき＞

今あるものを磨くべき、島田の良いところが言える職員を増やすなど、３人での対話の中にも出てくる言葉を市長の口からも聞くことができ、方向性は間違っていないのだと安心した。

一方で、人マネのオンライン部会の各自治体の特徴を紹介する場面で、パッと言葉が浮かばない経験をしたばかりであったため、自分に足りない部分を改めて突き付けられたようにも感じた。

また、対話終了後の参加者の表情からは緊張からの解放の他にも充実感のようなものも感じられ、トップの考えを直接聞くこと、対話することの重要さを実感することができた。

(4)対話自治体編【秋田県横手市・藤枝市】

庁内外の様々な人との対話を経て、変革ストーリーシートの作成がある程度進んできた。８月末の第４回研究会を前に、秋田県横手市、お隣・藤枝市、島田市との３市でオンラインにて対話する機会を設けることになった。

対話自治体とは、人マネ参加自治体同士が課題解決に向けて相談したり共有したりすることで課題解決をしていくために分けられた自治体ごとのグループで、人口規模等を考慮し人マネ事務局が割り振ってくれた、言わば“同志”である。

＜シートの作成状況の共有＞

まずはそれぞれが考える「ありたい姿」、そしてそれを実現するためには何が必要か？横手市も藤枝市もはっきりしない部分があり、模索しながらシートの作成をしている。

具体的なテーマに絞るべきか？ありたい姿と総合計画との兼ね合いは？対話するべき相手は職員か市民か？それとも事業者か？それぞれが頭を悩ませ、もがいている。

＜共通点と相違点＞

全国的に少子高齢化やそれに伴う職員の減、市民ニーズの多様化等、地方自治体が抱える問題は共通しているともいえる。さらに対話自治体の３市は、人マネ研究会に参加した自治体であり、人口規模も約 10 万人と共通する部分も多いが、それぞれが同じテーマで取り組んでいるストーリーシートを共有すると、抱える課題や市が目指す姿は必ずしも一致しない。

＜オンラインでの対話＞

最近は一般的になったオンラインでの対話。550km 離れた秋田県とリアルタイムで対話できる有能なツールを使って１時間半の対話が無事終了。

対話終了後に、対話の様子をところどころ聞いていた人マネ事務局の青木さんからアドバイス。「シートの説明をしている時間がもったいない。説明の時間を割くより、話にかぶせるように対話ができるといいですね」。

・・・オンラインという環境に少し慣れてきたような気がしていた３人だが、まだまだ私たちには有効に使いきれていないようである。これもまた勉強。

これからも励まし合い、高め合いながら３市の関係は続いていく。

4　さらに対話

(1)人事課・若手職員・市民編【変革ストーリーシートの発表】

第 4 回研究会ではこれまでの対話活動が間違っていなかったと感じる反面、改めて気づかされた点も多い。

- 「10 年後のありたい姿」が抽象的だと、「それを実現するための戦略的取組」、「組織づくり・人づくりのあるべき姿」もフワッとしてしまう。
- 対話の内容をすべて盛り込もうとするとどうしてもフワッとしてしまう。多方面から情報を入れることは大切だが、**<u>３人が納得した内容になっているか？３人の思いは？</u>**・・・改めて練り直し。

人マネ部会の鬼澤幹事長からのアドバイスもあり、変革ストーリーシートを第三者に見てもらうことになった。目的としては、他者から見て「なるほど！」という内容になっているか、本当にワクワクした内容になっているか等の確認である。

＜人事課長（派遣元）＞

- 活動の中で気づきがあったことを聞くと、人事課が期待していたことが実行できていると感じる。
- 島田のことを考えるなら、他と比べないとわからない。比べながら話ができる人を選ぶのも大切では。

＜active activity で活動中の 4 年目職員（若手職員）＞　アンケートを実施

- アンケートの結果、いずれのシートでも納得、共感度の方がワクワク度よりも高く、方向性については間違っていないと感じた。
- アンケートが目的ではあるが、未来を担う若手職員には、目の前の業務に手いっぱいのまま日々を過ごすのではなく、ワクワクする“未来の姿”を目指して業務に取り組んでほしいという思いもある。

＜島ママドリーム創設者　杉本真美さん（市民のキーパーソン）＞

- 市民協働の視点で課題に向かって解決していこうと気付いている職員がいることに安心した。
- 時々、何のための行政？と感じる時がある。

「仕事ではなく“志事（しごと）”」。市民の要望どおりにいかず残念な結果になってしまったとしても、どれだけ親身になってくれたか、寄り添う“距離感”が大切。

- 課としての使命・信念を持って仕事してほしい。

変革ストーリーシートを他人に見せることは勇気が要ること。なぜ勇気が要るのか？何を言われるか、どんな指摘があるか、本気度が試される。ただ、本気で組織を変えようとするならば、本気でぶつからなければ相手も本気で返してくれはしない。

（2）歴代マネ友編【過去のアクションプランを検証インタビュー】

第５回部会で出された課題は「過去から検証する」。歴代マネ友が何を考え、何をしようとしてきたか、歴代マネ友にインタビューを行い、検証してみた。

かける手間に対して効果が薄いと考えられたものや、新型コロナ感染拡大の影響により集団で集まる活動が中断されたものなど、実行したけれど続かなかった取組もあったが、次の取組は継続されて成果を上げている。

＜成果が出ている取組＞

① 内定者、入庁者１～２年目を対象とした研修

- 内容：マネ友がマニ研人マネ部会で得た知識や能力を活かし、対話を実践。
- 成果：仕事に対する目的意識や対話の重要性を伝えている。

② 「active activity」（アクティブ・アクティビティ）

- 内容：職員同士が所属を超えて集まり、勤務時間内にテーマを持って対話などの活動に取り組む。
- 成果：コロナ禍で入庁した若い職員にとっては、人間関係や仕事の悩みを共有し、解決のヒントが生まれる交流の場となっている。また、幹部職員からの依頼を受け、「駅前観光案内所の今後の在り方」についてアイディアを出すチームが結成され、活用案が提言された。「active activity」が部や課をまたぐ課題を解決するための横断的取組となりうることが庁内で浸透されつつある。

＜気づき＞

マネ友インタビューの中で、「仕事はいろんな人との関係ができていればうまくいくが、時間外で人間関係をつくろうとは思わない」という声があった。現在実施されているマネ友のアクションプラン「active activity」は、勤務時間内の対話活動が人事課に公認されているオフィシャルな取組であることの意味は大きい。まさしく、ゲリラからオフィシャルへ歴代マネ友が勝ち取った成果だと思う。

また、変革ストーリーシートの作成にあたり、「何のためにこの活動が必要か考えてみること。目的が決まっていないのに活動するのは、部分最適にしかならない」と幹事団からアドバイスを受けた。歴代マネ友のアクションプランを検証していく中で、新たな活動を立ち上げるよりも、いま成果が出ている「active activity」を継承し、必要に応じてバージョンアップしていく方法であれば、持続可能な取組となると考えた。

リアルはオンラインより共感を生みやすい（人マネ部会）

（3）参加自治体編（神奈川県小田原市・開成町・藤枝市）【地域勉強会へ参加】

マニ研事務局から突然の電話があったのが 11 月。小田原市が神奈川県と静岡県の参加自治体を対象に、どのように人や地域を変えていこうと考えているのか対話する「地域勉強会」を企画しているとのこと。新型コロナウイルス感染者数が高止まりしている時期だったので、参加を躊躇していたが、鬼澤幹事長もノリノリで出席予定ということを伝え聞き、島田市の代表として１人で、JR 小田原駅から徒歩３分の「おだわらイノベーションラボ」に向かった。

参加自治体は、小田原市、開成町、藤枝市、島田市の４団体。藤枝市は対話自治体としてオンライン上で対面しているが、小田原市と開成町のみなさんとは初対面。これまで部会にはオンラインでしか参加していなかったため、初めてのリアル対面に気持ちも上がる。

地域勉強会では第６回部会の事前提出課題の進捗状況やアクションプランの取組内容などについて、参加団体と対話した。そこで、「市民協働といっても、職員同士が協働できていない。毎日５人に仕事以外のことで声かけするようにしている」と発言した団体の個人的な取組は、私も実践したいと思う。

勉強会の締めは、鬼澤幹事長の応援メッセージ。

「持続可能な地域づくりのためには、行政だけで考えていてはダメ。役所の中で意識が高くても、地域の人の方がもっと意識が高い。意識を変えるためには行動する。住民と話をすれば意識が変わる。やらされ感が変わっていく。」

「地域ファースト。住民はまちの未来を考えているか、聞いてみないと分からない。考えることが変化の第一歩。何回も考えているうちに、相手のことを考えるようになってくる。」

クリスマスが近い浮かれた気持ちに、ジングルベルのメロディとともに心に響いた。

小田原市・開成町・藤枝市のみなさん（右端は鬼澤幹事長）
「おだわらイノベーションラボ」にて

あなたが人生をかけて成し遂げたい「志」って何ですか？（人マネ部会　伊藤幹事）

（4）新規採用内定者編【新規採用内定者研修の実施】

いよいよ今年度の研究活動もラストスパートの３月、派遣元である人事課から、来年度新規採用内定者と採用２年目職員向けの研修で講師の依頼を受ける。

私たちが今年度実践してきた“対話”を実際にやってみるという内容で実施した。（参加者　来年度採用内定者　27 人、採用２年目職員　24 人　計 51 人）

＜テーマ1　10 年後の地域のありたい姿は？＞

・安心、安全（災害など危機に強い）なまち、住みやすいまち
・産業や観光、商店街など活気があるまち
・子育てしやすく、出生率や人口が伸びているまち　等

＜テーマ2　10 年後の地域のありたい姿に向け、どんな職員でありたいか？＞

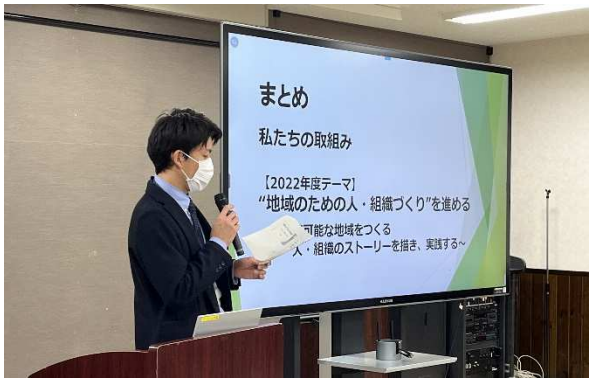
・市民目線で市民の声を聴ける、寄り添える職員、熱意のある職員
・わかりやすい説明ができる職員、人柄のいい職員
・行動力、発想力、臨機応変さのある職員
・市のことを良く知っている、魅力を知っている職員　等

＜参加者の感想＞

・「地域のために汗を流す」最近この言葉が頭の中から消えかけていたため再度思い返すきっかけとなった。常に向上心を持ち、先を見据えながら仕事ができるよう一日一日を大切にしていきたい。（２年目職員）
・対話して意見を取り入れたりしたことで、他の人の考えを知ることができ、視野が広まったと感じた。（新規採用内定者）
・グループワークで他の方の意見を聞き、１人ではなかなか思いつくことのなかった考えを聞くことができ、対話の大切さを感じた。（新規採用内定者）　等

＜気づき＞

採用内定者は市を良くしようという意気込みに溢れ、キラキラ輝いていたのが印象的だった。２年目職員も先輩としての自覚を再認識できたと思う。対話を実践したことで、他者の意見から様々な気づきを得ることができた様子だった。グループごと活発な対話が展開され、私たち３人も感心させられた、とても良い機会になった。



（5）市長・行政経営部長編【市長と派遣元と振り返るこの一年】

活動を始めてから約１年で研究してきた内容と活動について、市長と派遣元である行政経営部長に報告し、それぞれコメントをいただいた。

＜市長＞

- 行政の仕事は、限られた予算の中でやりくりしなければならず、何かをやるために何を削るか、きちんと市民に説明し、納得と共感していただくことが必要。
- 10 年前に、ＤＸや人口減少がここまで進むとは予想しきれなかった。これから 10 年後のありたい姿は考えているが、時代変化の激しい中、５年後すら読めない世の中になっている。
- 激しい時代変化はこれからも同じで、常に時代変化を読む力が大切。最終的に考えるべきは住民が実感できる利益や利便性で、それを把握するには市民の声を常に聴ける職員であってほしい。
- 日本は今、満たされている。満たされているがゆえに、今“幸せ”だということに気づけていない。今が幸せで、ありがたいことだということに気づければ日々の業務のモチベーションにつながると思う。
- 対話活動の中から気づきや学びがあったという話を聞けて、３人を派遣して良かった。

＜行政経営部長（派遣元）＞

- 目指す状態の実現についての取組が、よく考えられている。
- 管理職は、知見を持って、俯瞰的に見ることが大事。
- 職員のモチベーションの維持については、行政は数字で成果が出にくいので難しい。ビルドを評価するだけではなく、スクラップに対しても評価すべきで、上司にも部下のそうした意識を評価してあげてほしい。人から認められているという実感がモチベーションにつながるのでは。
- 人マネへの派遣へ期待することとして、市組織への還元ができればベストだが、最低限少しでも何か掴んでくれたらいい。他自治体と交流できる研修などの機会は重要だと考えている。

5　そして、一歩前に踏み出す

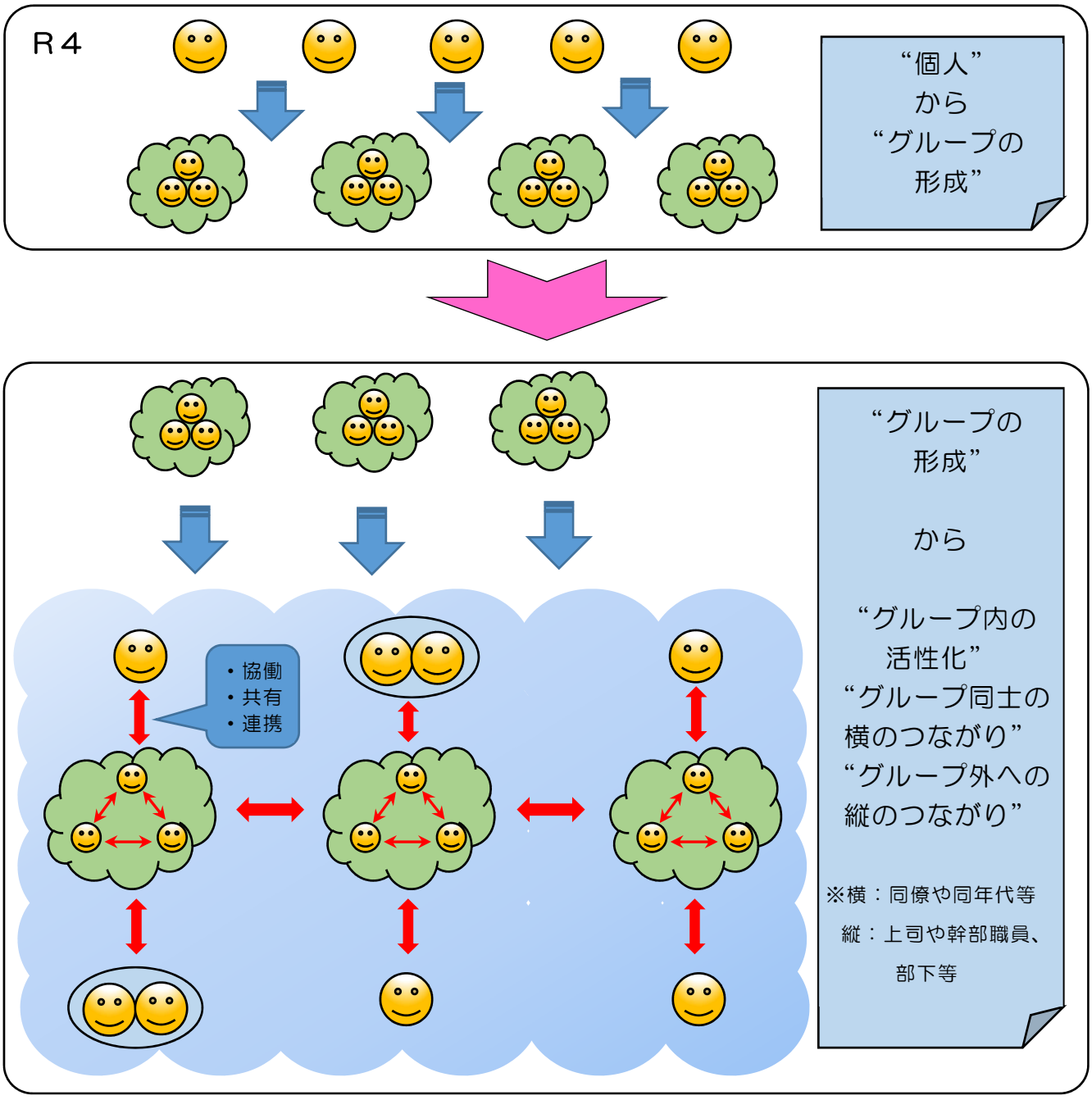
（1）先輩マネ友の成果

前年度参加のマネ友の成果として「active activity」がある。これはＲ３マネ友が考案した人事課公認の取組みである。この取組みのポイントは、やはり“オフィシャル化”されたこと。人事課との調整の末、業務時間内での活動が可能となった。

今年度は計１２のグループが活動し、活動テーマや頻度は様々だが、コロナ禍の人間関係が希薄になる中、密な時間を過ごせている。

（2）次年度展望

つながりはじめたこの取組みを活かさないという選択はない。今年度は横のつながりを生み出せたので、次年度はグループ同士のつながり、さらには縦のつながりを展開していく。



（3）取組シナリオ

次年度展望の実現のため、active activity の各グループやマネ友と連携を図りながら以下のような取り組みを進めていく。

①対話活動の活性化、グループ同士のつながりの創出

グループの代表者会議を開催。活動事例を共有し、活動の活性化を図る。またグループを跨いだ活動の実施など交流のきっかけをつくる。

②縦のつながりの創出

市長、副市長、幹部職員と各グループやグループに属さない若手職員との交流の場を設ける。市のビジョンや方針について直接話を聞くほか、仕事に対する考え方やプライベートなことなど、多岐にわたる対話により縦のつながりを構築する。

③新庁舎移転をきっかけとした働き方改革による対話機会の創出

新庁舎移転によるフリーアドレス化、電子決裁化などにより業務の効率化やスリム化を図ることで、職員間のみならず、市民との対話機会を増やす。

（4）1年後に目指す状態と創り出したい変化

鬼澤幹事が部会での講話の中で、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱する「組織の成功循環モデル」について触れていた。組織としての「結果の質」を高めるために、まず「関係の質」を高めるべきであるというもので、鬼澤幹事長は、「会話量を増やす。とにかく対話することが重要。いろんな人と対話して新しい価値観を見出す。」と語っていた。

そこで、まず職場の人間関係の質を高めるために、１年後に目指す状態と創り出したい変化について、私達は次のように考えた。

＜1年後に目指す状態＞

①「active activity」による対話活動の活発化
②「幹部職員」と「幹部職員に接する機会が少ない 20～30 代職員」との対話機会の増
③新庁舎移転をきっかけとした働き方改革などによる市民との対話量の増

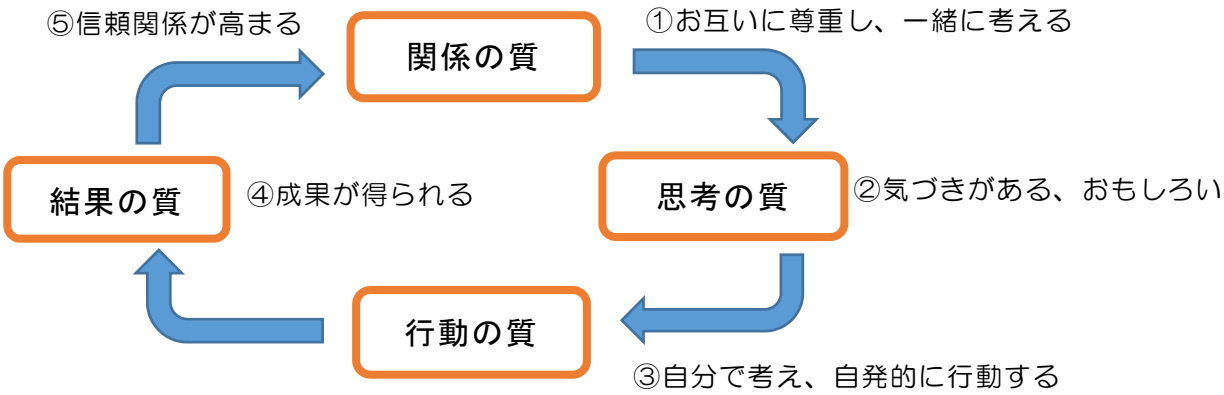
＜1年後に創り出したい変化＞

①「active activity」の対話活動で仲間を増やし、一緒に考えることで、共感が生まれる。
②上下関係にある幹部職員と若手職員の対話機会の増加により、相互理解が深まり、さまざまな価値観に気づく。
③働き方改革などにより、業務の効率化やスリム化を図ることで、市民との対話量を増やし、生活者起点で物事を考える。

これまで１年間、第８期マネ友３人は職員や市民と対話を重ね、10 年後のありたい島田に向けた「変革ストーリーシート」を作成してきた。年度内にアクションプランは実行できなかったが、それは自分達が考えるアクションプランが「全体最適」なのか、模索し続けてきた結果でもある。

これからは、「active activity」をはじめとする対話活動に関して、私達が触媒となり「関係の質」の向上に取り組む。そして、「地域に愛着と誇りを持ち、幸せに暮らせるまち」を目指して、仲間と一緒に一歩前に踏み出したい。

＜ダニエル･キム教授が提唱する「組織の成功循環モデル」＞



＜対話自治体からの応援メッセージ＞

1　横手市

- 秋田と静岡と遠く離れた地域でも、同じ自治体職員として、抱える悩みは同じ、もがくことも同じ、いろんな思いを共有できたことに感謝します。欲を言えば、もっとリアルで対話したかったです。濃密な時間をありがとうございました。
- まずは、「active　activity」からスタートし、徐々に拡大しながらオフィシャルに持っていくという考え方は、マネ友や職員同士のつながりが強い島田市さんの利点だと感じました。

2　藤枝市

- 島田市さんは対話活動など、各自の意見、考え、思いを話す対話の場の創出が重点的な取組の一部として挙げられており、とても素晴らしいと感じました。対話を通じて多くの気づきや学びが住民の暮らしに還元されると思いました。
- 当初から「職員に島田愛を高めてほしい」という思いを貫いていて、３人の島田愛がとても伝わってきました。若い世代の地域へ愛着を高める取組は、人口減少を食い止めるために必要ではないかと話題に上りますが、まずは、職員が愛着を持つことはとても大事だと思いました

対話自治体/初めてのリアル対面⇒

6 おわりに

カラオケで「私がオバさんになっても」を熱唱していたのは、30 年ほど前のこと。ホントのオバさんになり、マニ研の応募対象年齢を超えるオーバーエイジ枠で、10 年後の島田の未来を考えることになるとは想定外の出来事でしたが、職員や市民、参加団体との対話はなかなか刺激的な経験でした。

一年間の対話記録を論文にまとめるにあたり、まず考えたのは、人マネ部会でシャワーのように浴びた幹事団の言葉の数々を記録しておきたい気持ち。そこで、はじまりと島田市長の言葉以外は、部会で刺さった言葉を記載しました。肝心の論文内容については、「論じてないじゃん」とツッコミが入りそうですが、私達３人の対話の軌跡をたどったものと温かくとらえていただければ幸いです。

歴代マネ友から「マニ研は大変」ということを聞き、どのくらい大変なのか可視化したいと考え、対話の所要時間を計ると 100 時間近くになりました。第８期マネ友の３人とは、本庁舎２階の階段近くにある目立つ打合せスペースで週１回程度対話をしましたが、いつもなにかに追い詰められていた様子だったため、対話に加わりたいと寄ってくる職員がいなかったことは、今年度の反省点です。

しかし、マニ研は「終わりなき実践研究」であるので、これからは笑顔で対話活動に励み、対話の仲間を増やしていくことを、ここに宣言します。

【河西　智里】

今年度のマニ研活動の終わりごろ、新規採用予定の職員研修の場に呼んでもらった時に感じた、「眩しい！」と言ってしまうほどの“キラキラ感”。いつから私たちから消えてしまったのでしょう・・・。採用されるまでは、いかに自分が他の人より目立つかをアピールしてきたのに、採用されてからは、いつの間にか他の人より目立たないようにしているのは私だけではないと思います。

１年前、人事課からマニ研参加の話を持ち掛けられたとき、「なんだか大変そうだなあ」と正直思いましたが、直後に「頼まれごとは試されごと」という恩師の言葉が頭をよぎり、微力ながらも参加させてもらうことにしました。

やるからには良いものにしようと意気込んだものの、人マネ幹事団からの意識の高い言葉に対し自分の意識の低さに打ちのめされたり、担当業務に追われたり、答えのない問いにモヤモヤしたりと、まさに“もがいた”１年だったと思います。

この１年で組織を革新するような提案とまではいきませんでしたが、リーダーシップをとってくれた河西姐さんに引っ張られ、冷静沈着な小笠原君にバランスを取ってもらいながらなんとか活動して来られました。

対話活動の中で、市民や職員の中にある島田市への“愛着”や、変えようとしている人がいることなどに気づけたことは、私の中で財産となり、これから先悩んだ時の道しるべになると思います。

これが終わりではなく、これから始まる改革への実践に向けて“キラキラ感”を取り戻し、１歩も２歩も踏み出そうと思います。

【藤原　敬志】

私がマニ研の存在を知ったのは市役所入庁前の新規採用職員内定者研修でした。「早稲田大学」という名前のインパクトと、講師を務める職員の姿に、市役所にはこんな仕事もあるのか、大変そうだなと思ったことを今でも覚えています。

それから約６年が経ち、人事課から声を掛けていただいたときは、人との対話や人脈を広げることに消極的でむしろ苦手意識すらあった自分に務まるのかという不安もありましたが、そんな自分も一年の活動を通して、何か変わるのではないかというちょっとした期待の思いで参加を決意しました。

１年間の活動を通して、当然ながら、ただ参加しているだけで自分の中に変化が生まれるようなものではなく、通常業務とのギャップや、答えの出ない問いにもがきながらも、毎回「マニ研スイッチ」を入れるような感覚で頭を切り替えて取り組んできました。

チームの２人の行動力、対話力、人脈に助けられながら、庁内外の多くの方と対話を進めてこられたこと、またその中で対話が業務のみならず、様々なものに好循環を生み出すものであることを体感できたことは、自分にとって大きな財産になったと思います。

マニ研のテーマにもある「地域のための人・組織づくり」に繋がるような変革は起こせなかったかもしれませんが、自分のなかで起きたちょっとした変革を途絶えさせないように、小さな１歩を積み重ねていきたいと思います。

【小笠原　勇気】