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

２０２２年度　共同論文

京都府京田辺市　第３期生

建設部計画交通課　小西　健文

健康福祉部障がい福祉課　杉山　陽子

企画政策部秘書広報課　小菅　謙次

目　次

はじめに　……　１
　１．早稲田大学人材マネジメント部会とは
　２．今年度のテーマ
　３．私たちが考える成り行きの未来―Decline Story―
　４．私たちが考える10年後の地域のありたい姿―Sustainable Story―

Ⅰ．社会の潮流
　１．人口減少・少子高齢化の進行　……　５
　２．環境変化と災害リスクの高まり
　３．情報通信技術（ＩＣＴ）の進展
　４．地方創生への取組
　５．公共施設・インフラの老朽化
　６．働き方改革
Ⅱ．京田辺市の主な課題（総論）　……　７
　１．安全・安心
　２．環境
　３．健康・福祉
　４．子育て・教育・文化
　５．都市・生活基盤・産業
　６．魅力発信・協働・行財政運営
Ⅲ．京田辺市の主な課題（各論）　……　１１
　１．新規採用職員
　２．職員の年齢別構造
　３．退職状況の把握
Ⅳ．京田辺市が目指すまちの姿（持続可能な地域ビジョン）　……　１５
　１．理念
　２．都市像
　３．戦略的取組の方向性
　４．戦略的取組
　５．戦略的取組を進める上での課題と視点－「組織づくり・人づくりのあるべき姿」から－
Ⅴ．事例等調査　……　１８
　１．理事者インタビュー
　２．市職員ＯＢ（元総務部長）インタビュー
　３．若手退職者インタビュー①
　４．若手退職者インタビュー②
　５．新規採用職員インタビュー①

６．新規採用職員インタビュー②
７．市議会議員インタビュー
Ⅵ．組織・人の現状と問題点の整理 ３５
１．危機感の共有
２．改善に向けて①―自己申告制度―
３．改善に向けて②―職員サポート体制―
Ⅶ．ありたい姿に向けての政策提言 ３７
１．重点取組１：採用時からの人材育成
（職員採用試験における係長級職員の関与による本市が求める職員の確保）
２．重点取組２：新採職員の研修制度の見直し
（接遇研修の重要視）
３．重点取組３：アフターフォローＯＪＴ
（京田辺市ブラザー＆シスター制度）の試行に向けた検討及び周知
４．マネ友の取組（１期生、２期生）
５．首長及び派遣元からのコメント

おわりに ４４
１．次年度（2023）に向けた展望等
２．自らの気づき、学び、変化、今後の展望

謝辞
参考文献等
活動記録

はじめに

１．早稲田大学人材マネジメント部会とは

人材マネジメント部会とは、年間を通じて参加する３名の研究生が、他団体から派遣された仲間とともに、所属する自治体や団体が現実に抱える、またはこれから直面する課題を見極め、どのように対処するのかを対話を通じてビジョンやプロセスを導き、地域経営型組織へと変革していくシナリオとして、経営層への提言をまとめ上げていく実践的な場である。

つまり、部会とは、①研修会ではない、現実を変える実践を踏まえた「研究」の場である、②教えてもらうのではない、「自ら考え、見つけ出す場」である、③知識は後からでも学べる、「対話から気づきを得る場」である。

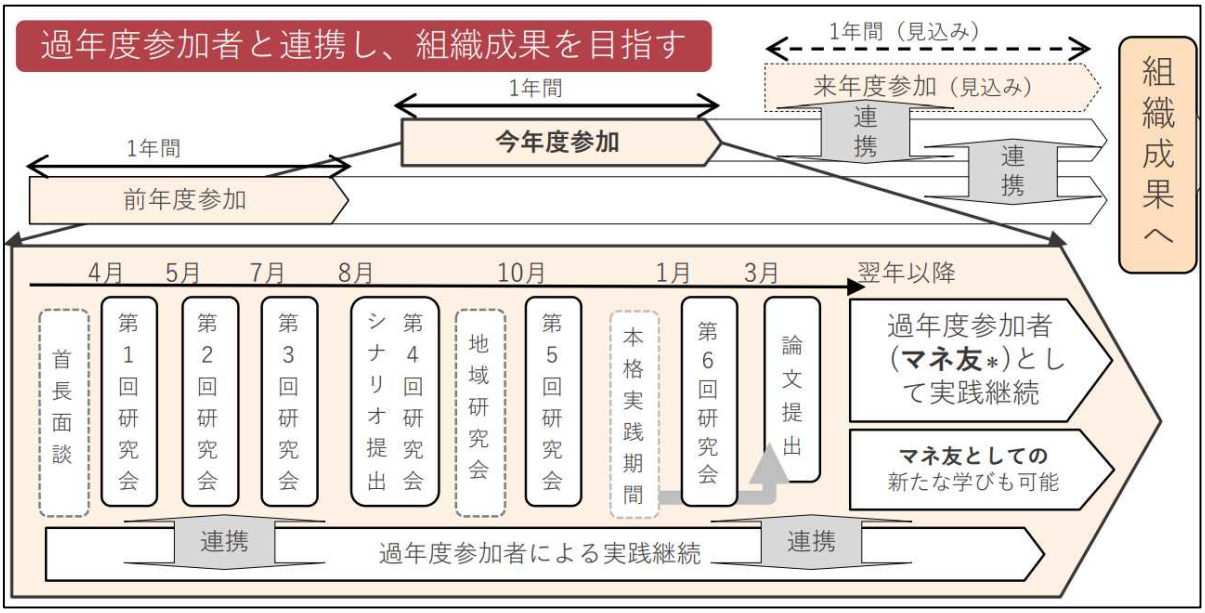


図０－１　部会活動日程と複数年次の連携（マネ友との連携）　（出所）人材マネジメント部会資料

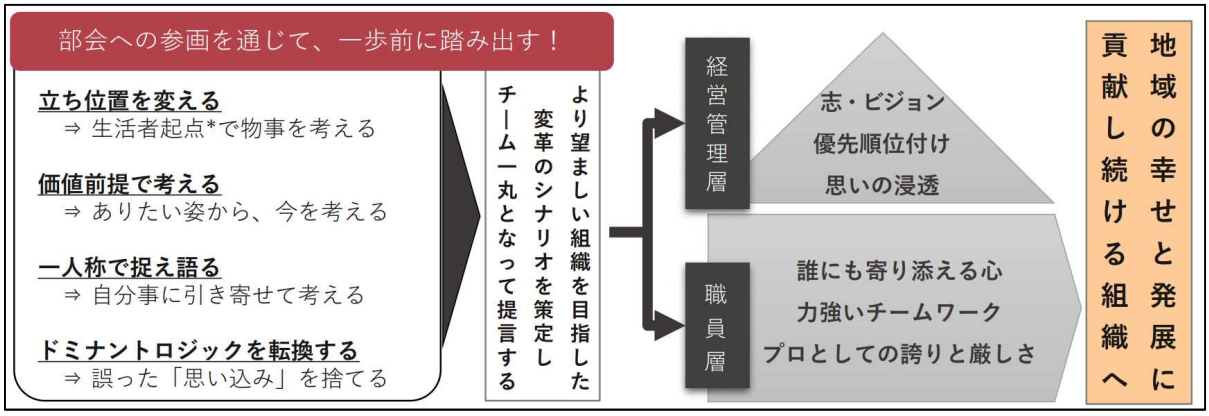


図０－２　部会が果たす役割　（出所）人材マネジメント部会資料

２．今年度のテーマ

“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～

（資料）第１回部会記録

20220420_第１回部会（早稲田大学日本橋キャンパス）

統率 or 協調
堅実 or 挑戦
丁寧 or 迅速
改善 or 創造
秩序 or 柔軟

両利きの経営 ・・・ （深化的な経営 / 創造・革新的な経営）

変化・成果・持続　　中小企業・住民・行政 ＝ まちをよくするアクター

★行政経営品質を高める ＝ 人と組織の質の向上 → 人材マネジメント部会の立ち上げ（2006 年～）
まち場の人－未来のまち像をヒアリング共有
組織論・育成論への蓄積と波及効果

対話×傾聴＝５×５が理想（max25） ⇔ １×９では９にしかならない

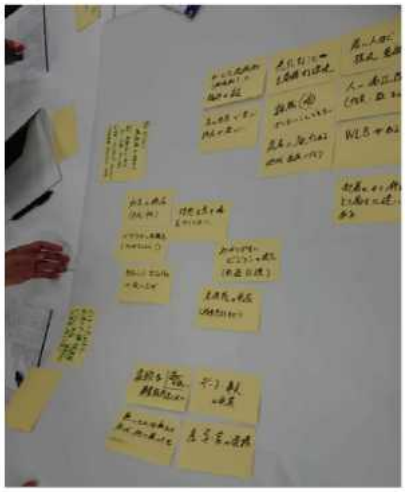
今 → なりたい未来 ・・・ 第２回目部会
今 → なりゆきの未来 ・・・ 第１回目部会
（事実を定量的に見せる、Fact Base で危機感醸成）

危機感の共有
どう伝えるか
共通の夢の共有

対話①

対話②

対話③



第２回部会

自分の自治体の資料を読み込んでチームで対話
・総合計画
・ひとまちしごと戦略
・人口ビジョン
・行政改革プラン
・人材育成方針
・スーパーシティ応募概要 など

★SDGs の 17 番目 ＝ GOAL（パートナーシップ）が重要
（全体最適
誰一人取り残さない
共助、トランスフォーメーション）

３．私たちが考える成り行きの未来－Decline Story－

2032 年、日本の超高齢化はさらに加速していた。出生率については、下げ止まったものの未だ人口増加に向けた道筋は描けていない。

こうした中で京都府南部に位置する京田辺市は、かつて 10 年先といわれていた人口減少局面に予想よりも早く突入し、様々な困難に直面していた。

シナリオが崩れたことに気付いたのは、職員採用が出来なくなった時だった。募集をかけても集まらない状況が増えてきた。

日本全体が人口減少局面に入ったにもかかわらず、地の利によって人口増加が続いていた京田辺市では、近隣の自治体が人口減少にあえぎ、やがてそれがわがまちにも訪れることがわかっていながら、目の前にある業務を漫然とこなすばかりで、将来予想される課題に取り組むことを怠っていた。

数年前から組織に辟易とした有能な若手職員の離職が増えていたことにも何らの手立てを打ってこなかった・・・。

職員数の減少は、行政サービスの低下に直結。子育てしやすいまちづくりといった特色あるまちづくりはできなくなり、必要最低限の業務を実施する日々に追われている。地域に出向いて市民の生の声やニーズを把握する余裕すらなく、地域コミュニティを維持することもできなくなっていた。

新型コロナウイルス感染症が市に与えた影響も大きく市役所からの限定的な情報発信は、市民の市役所に対する不信感を膨らませた。それがやがて住民同士にも相互不信の念を生み、地域の活気は失われ、かつて賑わいを見せていた自治会のお祭りなども次々と中止に追い込まれた。自治会に加入する人もおらず、地域の絆は希薄化の一途をたどっている。頼りにしていたＡＩなどもいまだ複雑多様化する市民ニーズのすべてに応えることができず、重要な行政課題は雪だるま式に積み残されていった。

まちとしての魅力が失われたと気付いた時にはすでに万事休す、多くの人が京田辺を選ぶことなく、大都市近郊に流れ、本市は人口減少、財源不足という負の連鎖に陥っていく。住民の多くは行政サービスにあきらめの思いをもち、市民と行政の価値観、政策観の乖離が進んでいる。 団塊の世代がすべて後期高齢者になり、一人暮らしの高齢者や交通難民が増加、空き家問題も深刻化している。１０数年前人口が急増していたときに増設した学校施設は、校区変更もままならないまま空き教室が目立つ。京田辺市のシンボルとして建設された複合型公共施設も維持管理に多額の費用を要し、市の財政を圧迫している。文化財など本来であれば後世に残すべき史跡なども荒廃し、郷土愛なども希薄化していた。

〇年前に発生した大規模な災害は本市に大きな爪痕を残した。空家の多い地域では大規模な火災が発生し、自治会や消防団などの地域活動の担い手不足によって地域コミュニティが崩壊していたことも相俟って共助、公助のシステムは全く機能せず、甚大な被害をもたらした。これまで地域に根ざした職員の育成が出来なかったこと、さらには積み残された課題も一気に表面化し、未だ災害からの復興はたちゆかない・・・。

職員は疲弊し、こうした状況を打破するパワーを持ち合わせた新たな職員の採用も見通しがたっていない。

４．私たちが考える10年後の地域のありたい姿－Sustainable Story－

2032年、日本の少子高齢化はさらに加速していた。出生率については、下げ止まったものの未だ人口増加に向けた道筋は描けていない。

次回のＧ７サミットでは日本が主要国から除外されることが議論されるとの噂もある。

こうした中で、京都府南部に位置する京田辺市は、全国的な注目を浴びていた。10年後といわれていた人口減少局面に突入することなく、今なお人口がわずかずつではあるが増加を遂げているためである。

これは、子育てしやすいまちづくりを進めてきた効果で、市内の出生率が全国平均を上回ったこと、そのことが大きな評判となり他の地域からのさらなる人口流入が増えたことにもよるものである。

人口の増加、そして将来を見据え優良な企業を誘致してきた結果、税収もまた増加したことで財源は確保され、高い行政サービスの提供と新規事業を実施できる体力も持ち続けている。

世界を震撼させた新型コロナウイルス感染症の波を乗り越え、また〇年前に日本を襲った大規模災害から素早く復興を遂げることができたのも、これまでの安定的な成長を遂げてきたことによるものが大きい。個々の職員が以前から地域に根ざした活動を展開してきたことで、市政に対する信頼も厚く、住民同士、或いは自治会や避難所においても自助・共助・公助の役割分担が明確であったことからいち早く復興に取り組めた。

こうした状況は、他の地域からの人口流入をさらに拡大させた。好循環の繰り返しによって、今やわがまちは京都南部地域の中心的なまちとして発展を遂げている。

市内の小中学校では、高い水準の教育が提供されるとともに、中学、高等学校、そして同志社大学と企業の連携も進み、京田辺市で生まれた子ども達がそのまま市内で就職し、住み続けてくれるケースも増えてきた。

10年前に出土した大規模な古墳群は、ふるさとへの愛着をさらに高め、各地域では新旧住民や世代の垣根を越えたお祭りなども実施されている。

豊かな自然環境と大学や企業との行政の連携で市民の健康寿命は着実に伸びるとともに、健康に関する先進的な取組も始まっている。これまでまちの発展を担ってきた高齢者世代は若者達の支えによって心豊かな生活を送っている。まちを歩いていても誰かが声をかけ安心して過ごすことができる。

また、これまで培われてきた全国と結ばれる多様な公共交通ネットワークは健在で、全国、そして世界と結びついており、継続した発展を遂げることが予想されている。

北陸新幹線の新駅設置場所が確定したいま、市では、多様な世代からなる市民、企業、各種団体を巻き込んでさらに将来を見据えたまちづくりに関する活発な議論が展開されている。

職員のまちづくりに向けた意欲は高く、風通しのよい職場環境と新規事業が可能という魅力からか、職員採用への応募者は引き続き高い水準で維持されている。

Ⅰ．社会の潮流

１．人口減少・少子高齢化の進行

わが国の総人口は平成 20 年（2008）をピークに減少に転じており、特に生産年齢人口は、少子高齢化の進行によって平成７年（1995）をピークに減少している。

今後も年少人口、生産年齢人口は減少を続ける一方で、老年人口は令和 24 年（2042）まで増加し、高齢化率は令和 47 年（2065）には 38.4％に達して、国民の約 2.6 人に１人が 65 歳以上の高齢者になると見込まれている。

特に、地方の人口減少は顕著であり、生活関連サービスの縮小、雇用の機会の減少、税収減による行政サービス水準の低下、地域公共交通の撤退や縮小、空家、空き店舗、工場跡地、耕作放棄地などの増加、地域コミュニティの機能低下などが危惧される。

２．環境変化と災害リスクの高まり

ＩＰＣＣ（国連気候変動に関する政府間パネル）によると、21 世紀末までに世界の平均気温は、2.6℃～4.8℃上昇すると予測されており、気象災害が激化するなか、世界経済も気候変動を最大のグローバルリスクの一つとして認識している。

我が国においても、近年の気候変動に伴い、短時間強雨の発生回数が増加するなど、雨の降り方が局地化、集中化、激甚化しており、大規模な土砂災害も発生している。

このことからも、平成 26 年（2014）６月に「国土強靱化基本計画」が閣議決定され、防災、減災などの取組みが進められている。

３．情報通信技術（ＩＣＴ）の進展

情報通信技術（ＩＣＴ）の進展により、情報、モノ、資本などのあらゆるものが結びつき、相互に影響を与える時代が始まっている。特に新型コロナウイルスによる感染拡大による進展が目まぐるしく、ロボットや人工知能（ＡＩ）が産業や身近な商品、サービスなど、生活の様々な場面に使われ、生産性の向上や人手不足の解消が期待されており、インターネットを媒体として様々な情報とモノがつながる仕組み（ＩｏＴ）の活用も進められている。

一方で、サイバー攻撃＊やインターネットの利用に伴う消費者トラブルなどが増加し、社会経済活動や普段の日常生活がおびやかされていることから、より一層のセキュリティ対策と消費者保護の推進が必要となっている。

４．地方創生への取組

平成 26 年（2014）11 月に「まち・ひと・しごと創生法」が成立し、少子高齢化への対応と、人口減少の歯止め、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保することで、活力ある地域社会を維持していくこととされた。

それを受け「地方創生推進交付金」が創設されるなど、各地で地方創生に関する取組みが進められている。

また、平成 28 年（2016）３月に取りまとめられた「明日の日本を支える観光ビジョン」では、「観光は、真に我が国の成長戦略と地方創生の大きな柱である」との認識のもと、関係省庁が連携しながら施策に取り組んでいる。

５．公共施設・インフラの老朽化

我が国においては、高度経済成長期に大量の公共施設、道路、橋梁などが建設されており、今後それらの公共施設などが一斉に更新時期を迎えることが見込まれている。

一方、地方財政は依然として厳しい状況にあり、各地方公共団体において、所有しているすべての公共施設などの維持補修や更新財源を確保していくことは、一層困難になると想定される。

平成 26 年（2014）に国からの要請により、地方公共団体では、公共施設などの管理計画を策定し、公共施設などの現況や将来見通しを基に、施設の集約化、複合化や長寿命化、管理運営の効率化など、公共施設マネジメントを推進することが求められている。

６．働き方改革

平成 28 年（2016）６月に「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定され、働く人一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るよう、多様な働き方のなかで、自分の未来を自ら創造できる社会を創り、意欲ある人に多様なチャンスを生み出すこととしている。

平成 29 年（2017）に「働き方改革実行計画」が閣議決定され、女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備、病気の治療や子育て・介護などと仕事の両立、障がいのある人や高齢者の就業促進、外国人材の受入れなどについて取組みが進められている。

平成 30 年（2018）７月には、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」が成立し、長時間労働の是正や多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保などについての法整備も行われている。

Ⅱ．京田辺市の主な課題（総論）

１．安全・安心

だれもが安全に安心して生活できるよう、防災施設・設備の整備、治水対策の推進などによる防災力の強化と、交通安全や地域防犯対策の推進が求められている。

普段から市民の防災意識の向上を図るとともに、災害時の円滑な避難のために、自治会など地域組織、ボランティア組織のネットワークの育成を進めることが求められている。

災害発生時に市民への被害や影響を最小化するため、迅速に応急、復旧対応ができる体制づくりを行うことが求められている。

一人ひとりの個性の違いや多様性を認め、人権が尊重される社会を形成するとともに、社会のあらゆる分野に男女が均等に参画できる男女共同参画社会の基盤づくりが求められている。

２．環境

自然環境を保全するとともに、地域の豊かな自然と共存する緑あふれるまちづくりが求められている。

持続可能な社会を創出するために、市民や事業者との協力による、ごみ減量化などの循環型社会の推進と、省エネなどによる地球温暖化対策の推進が求められている。

３．健康・福祉

市民が自ら健康の維持増進に取り組めるよう、ライフステージに応じた健康づくりを推進することが求められている。

子育て世代、子ども、障がいのある人、高齢者などが、孤立することのないよう地域のなかで住民同士がつながる交流の場を増やす取組みが求められている。

高齢者、障がいのある人など、だれもが住み慣れた地域で自立して住み続けることができるよう、医療・福祉サービスの充実と、働く場の確保が求められている。

高齢者が元気で生きがいをもって暮らせるよう、これまで培ってきた知識や経験を生かす機会や、多世代と交流する場の確保が求められている。

４．子育て・教育・文化

若者、子育て世代が住んでみたい、住み続けたいまちになるための、結婚、出産、子育てしやすい環境と仕組みづくりが求められている。

特色ある学校教育の推進による教育水準の維持・向上や中学校給食実施に向けた取組みが求められている。

市民の文化ネットワークの拠点整備や、伝統と文化の継承による地域への愛着や誇りの醸成が求められている。

大学のあるまちとして、学生とのふれあいなどを通した、学研都市ならではの教育・生涯学習環境やスポーツ環境などの充実が求められている。

５．都市・生活基盤・産業

交通利便性を生かした、北部、中部、南部それぞれの拠点への都市機能の集積と、鉄道や高速道路などの広域交通ネットワークを生かし、京都府南部の広域的な拠点としての役割を担うため

のまちづくりが求められている。

北陸新幹線新駅の設置により、その効果をまちづくりに最大限に生かすため、インフラ整備の検討を進めるなど、準備に取り組むことが求められている。

良好な住環境の維持・充実とともに、鉄道によるさらなる交通利便性の向上、バス交通ネットワークの維持に向けた利用促進が求められている。

上下水道をはじめとした都市基盤の耐震化と長寿命化が求められている。

将来の担い手育成や、本市の特産品などを生かした地域ブランドの確立、大学や研究機関との連携などによる、農業や商業、工業の活性化が求められている。

豊かな自然資源や歴史・文化・スポーツ資源など、本市の魅力を生かしたインバウンドにも対応できる観光の創出が求められている。

交通利便性と増加する労働力人口を生かした、企業立地の促進が求められている。

市民みんなが交流できる場づくりや中心市街地の活性化などを通して、まちのにぎわいを創出することが求められている。

６．魅力発信・協働・行財政運営

本市に多くの人が興味を持ち訪れてもらえるように、市の魅力を発信していくことが求められている。

地域活動やまちづくりを担う団体の取組みの活性化を図るため、活動意欲のある市民（団体）が活躍できる環境整備を進めることが求められている。

また行財政運営をみると、歳出は平成 23 年度の約 210 億円から令和元年度には約 239 億円、歳入は平成 23 年度の約 214 億円から令和元年度には約 245 億円となり、ともに増加している。実質収支は過去 10 年間黒字を維持し続けており、全体的に増加傾向にある（**図１**）。特に歳出は平成 23 年度に約 126 億円であった義務的経費が令和２年度には約 152 億円に増加している（**図２**）。なお、令和２年度は新型コロナウイルス感染症対策としての特別定額給付金事業に伴い、歳入歳出ともに大幅に増加している。

市が保有する建築物施設は 110 施設（延床面積 160,753 ㎡）で、市民一人あたりの延床面積は 2.27 ㎡となっている。施設分類別には、保健福祉・社会教育等施設が 50.9％と最も多く、次に子育て支援施設が 23.6％（26 施設）となっている。耐震化の状況は、学校教育施設、官公署、スポーツ・レクリエーション施設、公営住宅については 100％であるが、子育て支援施設の耐震化率は 66.7％にとどまっており、全体の耐震化率は 91.9％である。おおむね築後 30 年目が大規模改修等実施時期の目安と考えられるが、現状で築 31 年以上の棟が 64.7％（101,327 ㎡）を占めている（**図３**）。

市保有施設を現状のまま維持した場合の今後の 35 年間の更新費用を総務省の更新費用試算条件に基づき試算すると、約 591.4 億円（年平均約 16.9 億円）となった。令和４年から令和 13 年度までの 10 年間は大規模改修の費用が多くなっており、それ以降は建替えの費用が多くなっている（**図４**）。

このように、効率的・効果的な行政サービスを提供するため、限られた財源の有効活用、公共施設マネジメントの推進、民間活力の導入や大学、高校との連携によるまちづくりが求められている。

確実にまちづくりを進めるため、企業誘致や公共料金（上下水道など）の適正化など、安定した財源を確保することが求められている。

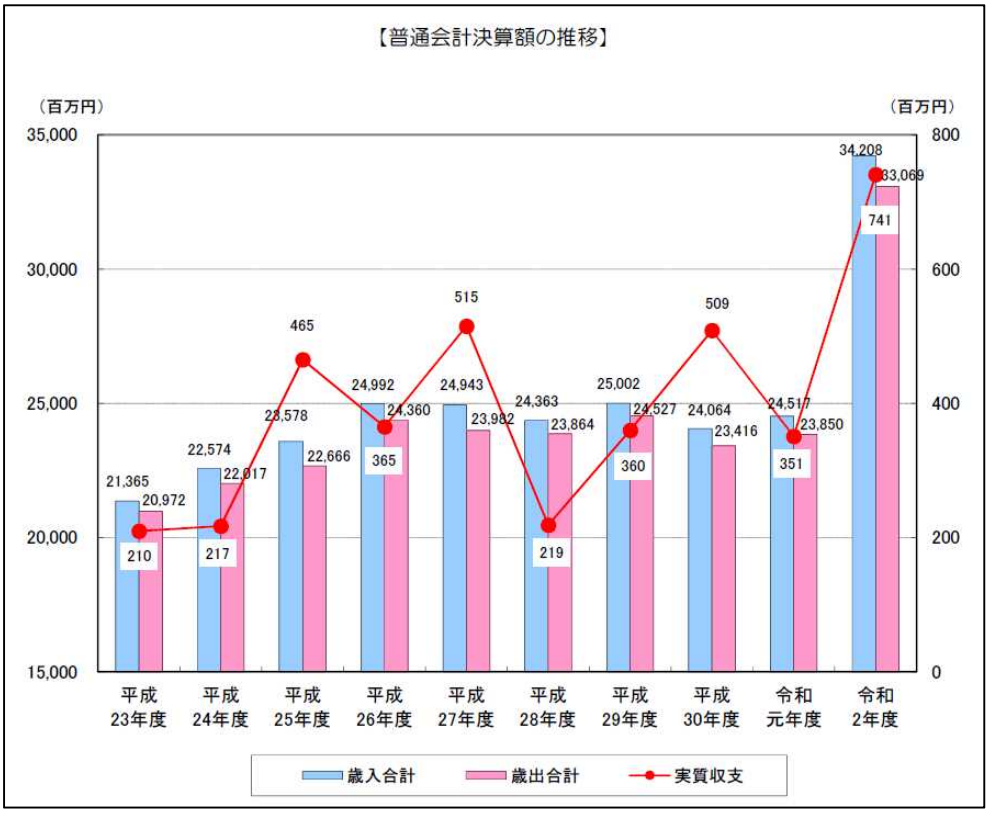


図１　京田辺市普通会計決算額の推移　（出所）京田辺市公共施設等総合管理計画（令和４年６月改訂版）

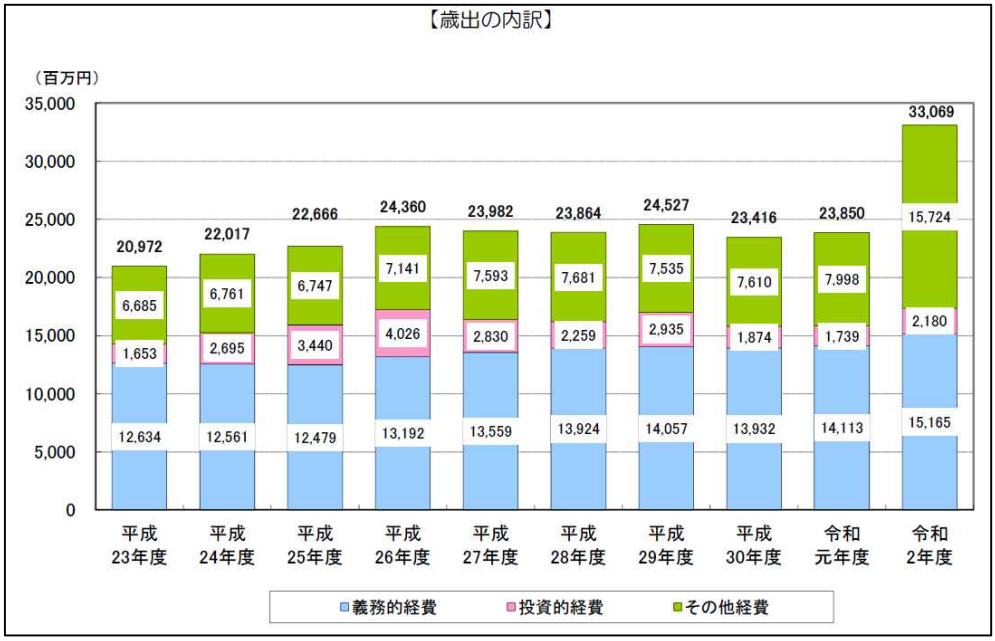


図２　京田辺市普通会計歳出の内訳の推移　（出所）京田辺市公共施設等総合管理計画（令和４年６月改訂版）

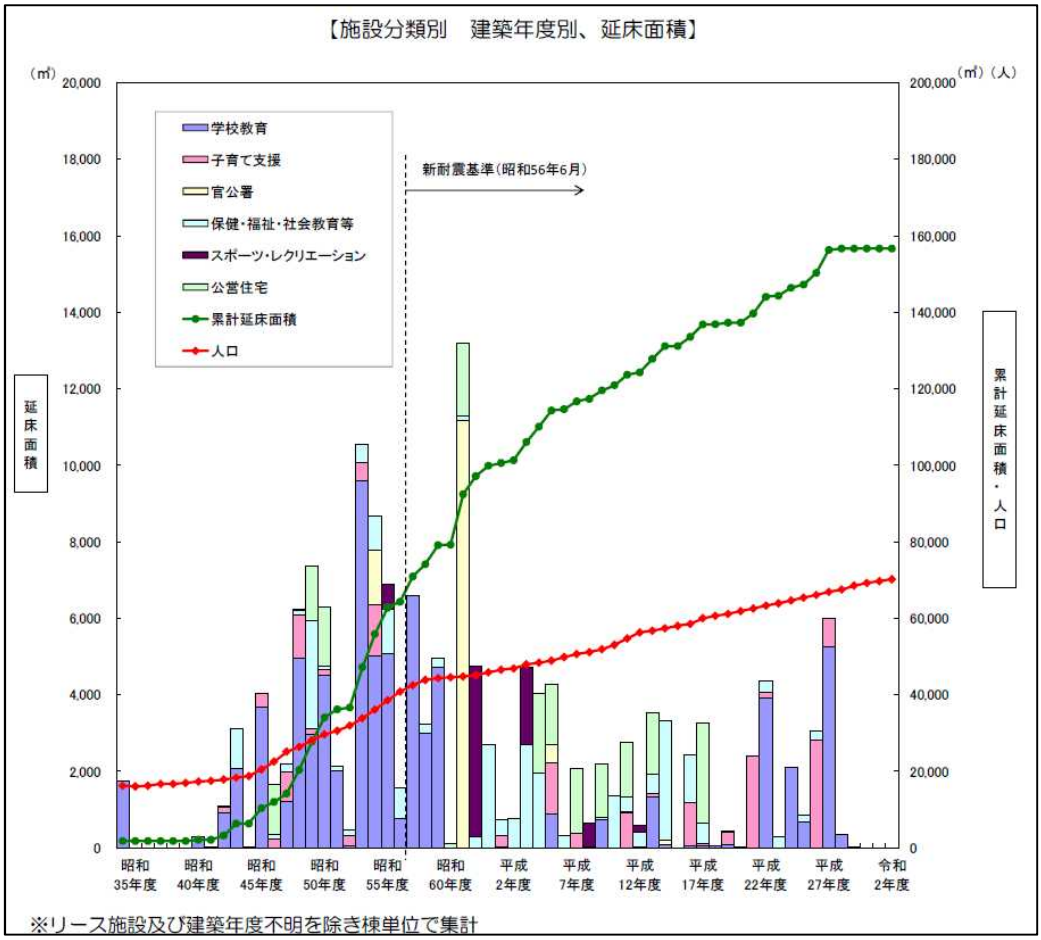


図３　施設分類別・建築年度別、延床面積　（出所）京田辺市公共施設等総合管理計画（令和４年６月改訂版）

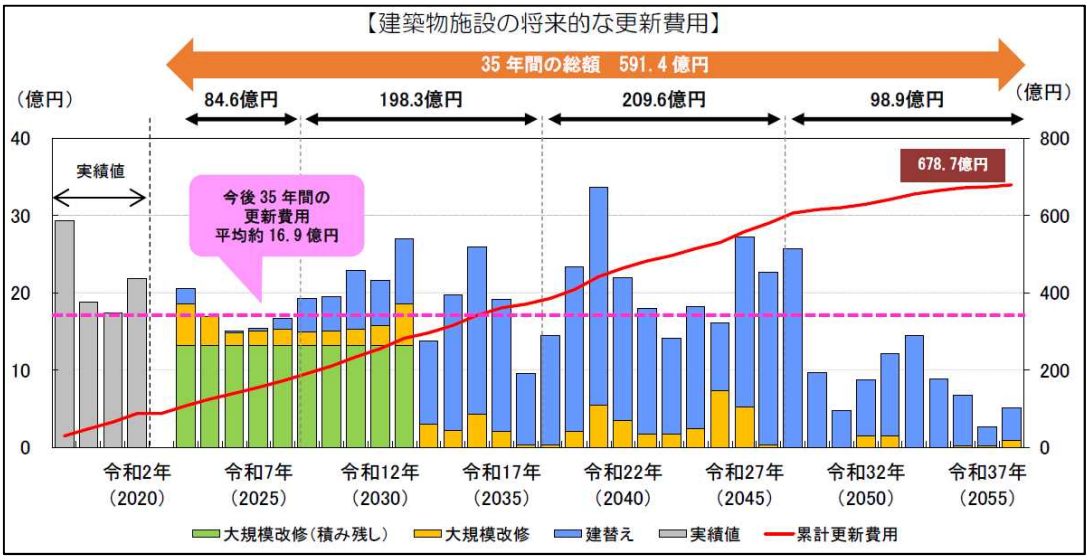


図４　建築物施設の将来的な更新費用　（出所）京田辺市公共施設等総合管理計画（令和４年６月改訂版）

Ⅲ．京田辺市の主な課題（各論）

人材マネジメント部会では、「“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～」ことがテーマとなっていることから、2022 年度の取組みでは、地域をつくるのは「人」であり、また組織づくりには「人」が何よりも重要で、すべての原理原則になってくる。

このことから、「人」である「職員」のあり方に着目し、本市を取り巻く職員採用等における課題を順に概観するとともに、その解決に向けた方策の検討を進めていくこととする。

１．新規採用職員

本市では、これまで退職者等の補充など定数管理を行うため、毎年定期的に採用試験を行っている。

事務職員（新卒者）の申込者数は、平成 26 年度の 484 人と比べると令和３年度は 187 人と、61%減となっている。このように、回帰線形をみても減少傾向にあることは一目瞭然であり、何らかの対策を講じなければますます悪化することが予見される。そして、昨今就職氷河期採用等が全国各地で実施されていることや、新型コロナウイルスによるパンデミックによって民間企業等の業績が悪化している影響から、民間企業経験者の申込みが多くなっている（**図５**）。

しかし、特に専門職（土木、保健師等）に関しては、採用試験が成立しなかった例も散見される。専門職ゆえ、受験用件を満たす母数が少ないことも考えられるが、内訳をみると、採用基準を満たさない事案や応募が皆無だった事案があった。この場合、同一年度内に再募集することとなるが、それでも採用に至らなかった事案も見られるなど、新規採用職員の獲得が課題となり、定数確保が危機的な状況であるといえる（**図６**）。

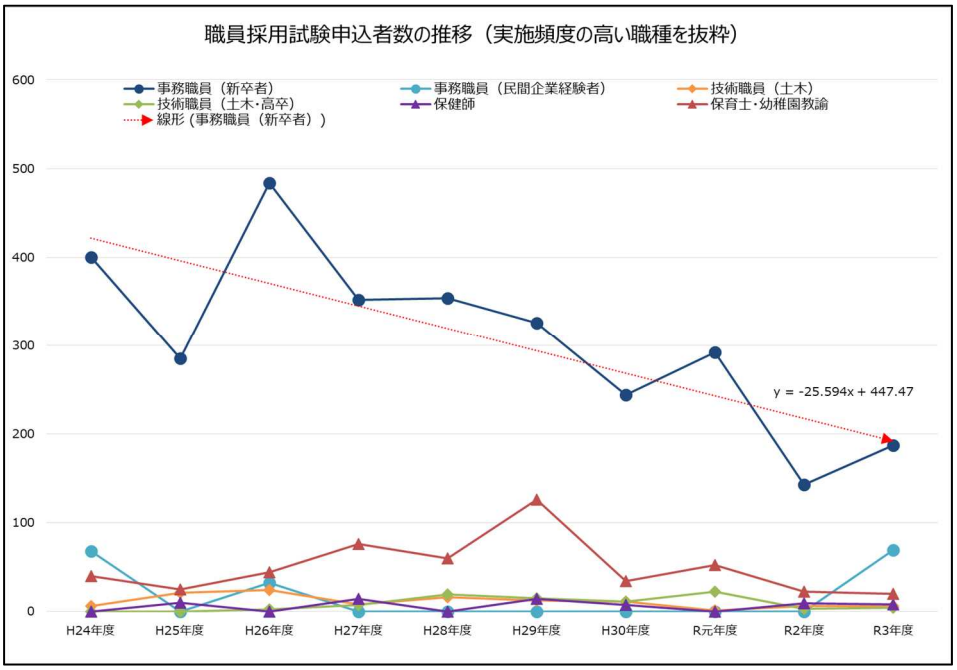


図５　職員採用試験申込者数の推移　（出所）京田辺市ホームページをもとに小菅作成

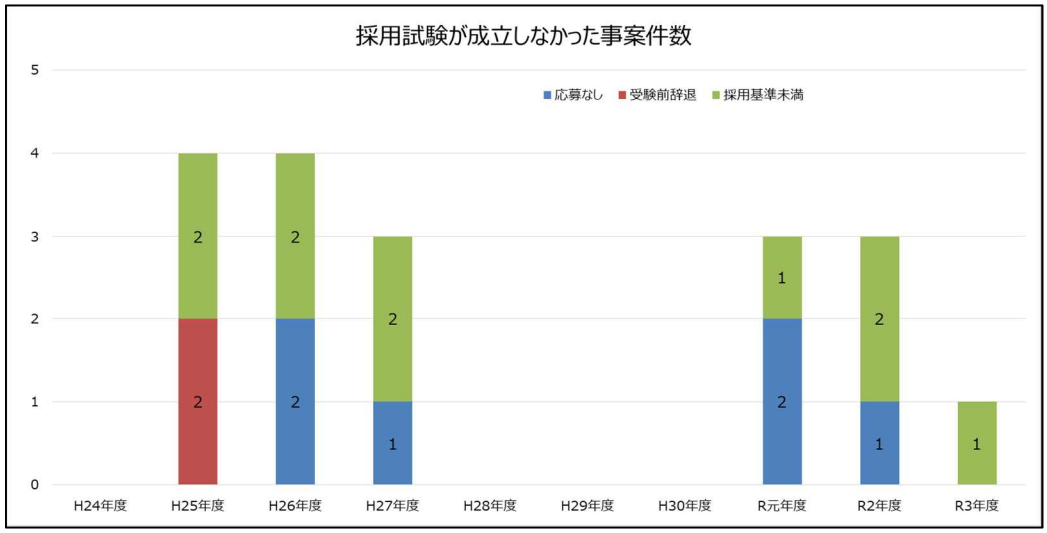
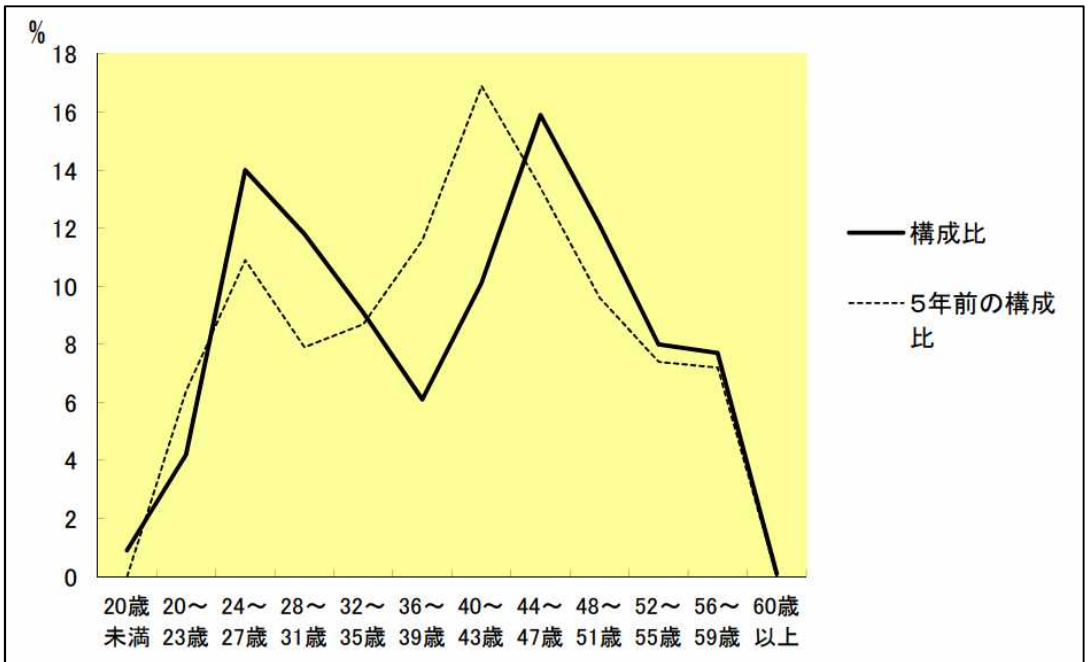


図６　採用試験が成立しなかった事案件数　（出所）京田辺市ホームページをもとに小菅作成

２．職員の年齢別構造

職員の定数管理についてみると、30 代の職員が他の年齢層よりも極端に少ない「中高年偏在型（ひょうたん型）」構造になっていることが見て取れる（**図７**）。日本経済団体連合会（略称「経団連」）の「ホワイトカラー高齢社員の活躍をめぐる現状・課題と取組み」によると、この中高年偏在型（ひょうたん型）構造は我が国のホワイトカラー事業所において 40.5%を占めるとされる。

また、パーソル総合研究所によると、この中高年偏在型（ひょうたん型）構造によって、（１）職員の偏在により中堅・若手職員が薄くなる（世代継承性の低下）、（２）人件費単価上昇や既存事業を維持し続けるだけで終わる（労働生産性の低下）、（３）賃金と役割のバランスが取れていない職員が増加し、特に管理職のミスマッチが多い（ミスマッチ職員の増加）、（４）新たな挑戦を行わないことで生産性が低下していく（中高年職員のパフォーマンスの低下）といった４つの負の影響をもたらすことが指摘される。



区　分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	人 6	人 28	人 94	人 79	人 61	人 41	人 68	人 107	人 81	人 54	人 52	人 1	人 672

図７　年齢別職員構成の状況（令和２年４月１日現在）　（出所）京田辺市職員の給与・定員管理等について（令和２年度公表）

３．退職状況の把握

毎年 20 名前後の退職者がある中で、定年及び早期以外の普通退職者は全体の３割以上を占めている。特に、令和２年（2021）には６割を超えるなど、普通退職者の割合が際立っている（**図８**）。

普通退職者の年代別推移をみると、20 代や 30 代のいわゆる若手職員の退職が目立っている（**図９**）。

また勤続年数別にみると、近年入庁から 10 年までの職員の退職が目立っている（**図 10**）。この年代の職員の役職は、主事や主任であることが多く、一定数の退職者の出現によって、図７の中高年偏在型（ひょうたん型）構造に拍車をかけていると推察する。つまり、この年代の離職を防ぎ、若手職員と管理職とを橋渡しする中堅職員の育成が極めて重要になることがわかる。

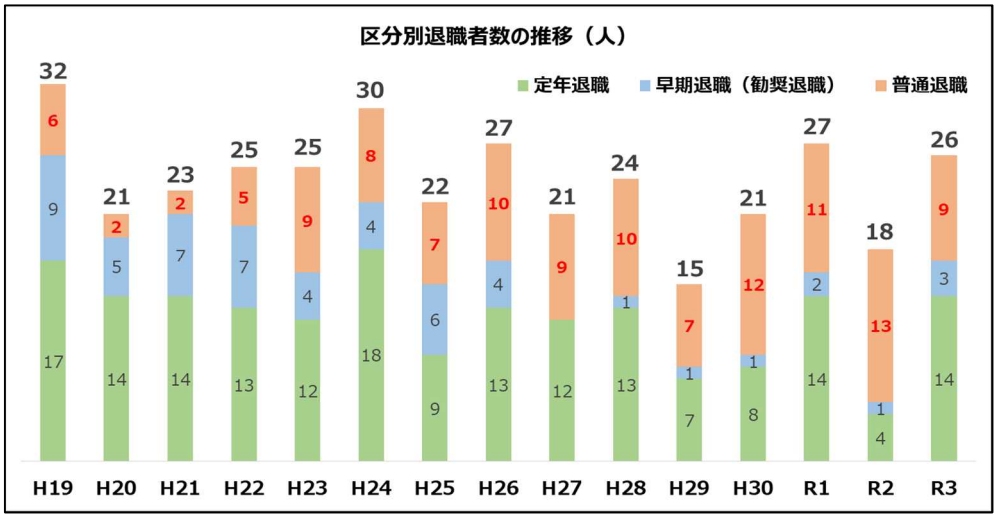


図８　区分別退職者数の推移　（出所）総務部職員課提供資料をもとに作成

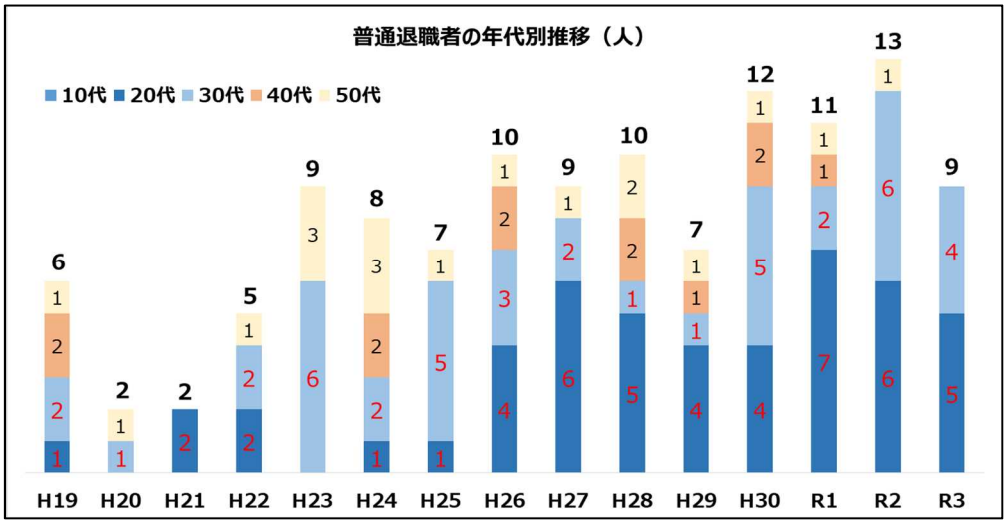


図９　普通退職者の年代別推移　（出所）総務部職員課提供資料をもとに作成

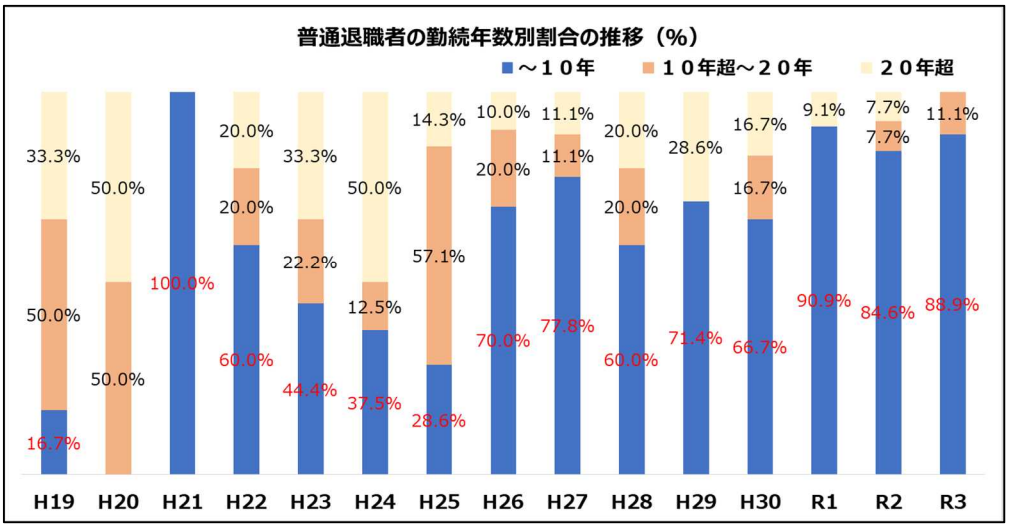


図 10　普通退職者の勤続年数別割合の推移　（出所）総務部職員課提供資料をもとに作成

Ⅳ．京田辺市が目指すまちの姿（持続可能な地域ビジョン）

ありたい姿をイメージすることは、予測される成り行きの未来から脱却し、持続可能な地域への構築には不可欠の作業であることから、本章では、まず第４次総合計画をもとに本市の目指す姿を概観する。

１．理念

京田辺市民憲章（昭和 41 年 10 月１日制定）

わたくしたちは、未来に向かって、明るく住みよい緑豊かなまちづくりを進めていくために、市民憲章を定めます。
わたくしたちは、自然環境をまもり、美しいまちづくりを進めます。
わたくしたちは、産業と生活をはぐくみ、快適な田園都市をめざします。
わたくしたちは、心のふれあう、健康で明るい福祉のまちを築きます。
わたくしたちは、歴史と文化を大切にし、心豊かな人づくりに努めます。
わたくしたちは、世界と手をつなぎ、力を合わせて平和なまちをつくります。

２．都市像

本市は、昭和 59 年（1984）に策定した「田辺町総合計画」で都市像を「緑豊かで健康な文化田園都市」に設定し、以後 30 年以上にわたり、一貫してこの都市像を目指したまちづくりを進めてきた。

この都市像のもと、各種事業を計画的に推進し、都市と自然との調和あるまちづくりや人が関わる重層的なまちづくり、愛着や誇りの醸成を目指していく。

緑豊かで健康な文化田園都市

＜都市像のイメージ＞

甘南備山や木津川の豊かな自然と田園風景に囲まれ、四季の移ろいを身近に感じながら、子どもから高齢者まで、だれもがいきいきと健康に暮らしているまち。

京田辺の歴史文化や、関西文化学術研究都市から創造される新たな文化に触れながら暮らしているまち。

大阪市や京都市などの大都市と鉄道や高速道路で便利に結ばれ、農業や工業、商業などの産業が活気にあふれ、だれもが充実したワーク・ライフ・バランスを確立して暮らしているまち。

３．戦略的取組の方向性

本市では、行政改革実行計画により、無駄な財政支出を抑制するとともに、人材育成基本方針により、未来を拓く職員を育成していく。

さらに、人材マネジメント部会への参画により、人・組織のあり方を多角的に見直していくことが求められる。

４．戦略的取組

特に、具体の取組としては、第４次京田辺市総合計画（2020 年～2031 年）に基づき、次の６項目について取り組むこととしている。

Ⅰ．生み育てる喜びが感じられる子育て支援と人づくり

市立幼保連携型認定こども園の整備、中学校完全給食の早期実現、ＷＬＢの推進等

Ⅱ．市民協働による安全・安心な地域のまちづくり

自主防災組織の強化、地域住民との連携による防犯啓発活動、ソリデール事業の実施等

Ⅲ．だれもが安心して暮らし続けられる支え合いづくり

障がいのある人の生活を地域社会全体で支えるサービス体制の構築、子育て支援センターの機能充実、高齢者の社会参加等

Ⅳ．まちの利点を生かした産業振興と未来の基盤づくり

枚方市との広域化による可燃ごみ広域焼却施設の整備、学研都市の整備促進や工業専用地域の拡大等

Ⅴ．時代の変化に対応した新たな都市づくり

農福連携による公園整備、文化施設を核とした複合型公共施設の整備、公共交通ネットワーク形成、農産物のブランド化等

＋１．開かれた行政、市民と未来を創る市役所

広報紙リニューアル、ＳＮＳを活用した情報発信の推進、行革実行計画の推進、同志社などとの連携推進等

５．戦略的取組を進める上での課題と視点－「組織づくり・人づくりのあるべき姿」から－

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」を考えるとき、問題点としては次のことが考えられる。

◆　計画に記載された各種施策の実施が、目指す都市像に確実に結びつくかわからない。

◆　各計画が、職員ひとりひとりに浸透していない→持続可能な地域が形成できるか不明。

◆　組織の横連携が取れておらず、情報共有が図られていない。

また目指す職員像としては、

◆　全職員が危機意識（熱い思い）を持ち、目指す地域ビジョンの理念を共有する。

◆　最大の課題が何かを挙げることができる。

◆　広い視野に立ち、地域に根ざした活動を展開できる職員の育成。

◆　職員は京田辺市在住者に！→有事の際に動ける職員、「自分事」として地域を捉える職員。
◆　モチベーションを高く持ち、ピンチをチャンスに変えることができる職員。
◆　自ら進んで「学ぶ」ことができる職員。

が必要となり、採用段階においては、

◆　市役所組織（人事担当部局）が求める職員像よりも、市民が求める職員像の確立。
◆　面接官は普段関りの少ない部長クラスではなく、より身近に接する係長・主査などの目線を重視する。
◆　若手職員にとって、一緒に働きたい人材のリクルート（待ちの姿勢から攻めの姿勢へ！）。

が重要になると考える。

さらに、あるべき組織の姿としては、若手職員にとって、「希望が持てる組織」、「いきいき、のびのびと働ける組織」、「自由な発想で政策提言できる組織」が重要になり、“若手職員のポジティブな力、やる気がまちの持続的な活力になると考える。

そのためには、次の組織風土の構築を目指すべきであると考える。

◆　政策実現にスピード感のある組織づくり（管理職が率先して積極的に動く）
◆　年功序列ではない成果主義（30 代で管理職など）、頑張っている職員が正当に評価される風土作り
◆　旧態依然とした腐った組織を打破
◆　縦割りのない組織
◆　研修等の充実により、基本的なビジネスマナーが徹底された組織

Ⅴ．事例等調査

これまでの本市が抱える人事面での課題の根源やまちづくりへの課題を探り、本市が目指すまちを実現するための持続的な人、組織づくりにつなげるため、まちづくりに関わる様々な主体にインタビュー調査を実施した。

インタビューの実施結果は表１のとおりであり、本章では順不同で概要についてまとめていく。

表１　インタビュー実施結果一覧

実施日時		Interviewee		Interviewer
令和4年6月9日　（木）	09:30～10:30	市職員ＯＢ（元総務部長）	柴田　研一　氏	小西、杉山、小菅
令和4年6月13日　（月）	16:20～17:10	市議会議長	松村　博司　氏	小西、小菅
令和4年6月16日　（木）	10:00～11:50	市議会総務常任委員会　委員長	菊川　和滋　氏	小西、小菅
令和4年6月16日　（木）	16:20～17:40	市議会建設経済常任委員会　委員長	橋本　善之　氏	小西、小菅
令和4年6月20日　（月）	13:05～14:05	市議会文教福祉常任委員会　委員長	岡本　亮一　氏	小西、杉山
令和4年6月21日　（火）	16:00～17:15	理事者（市長・副市長）	上村　崇　市長 辻村　徳夫　副市長	小西、杉山、小菅
令和4年6月24日　（金）	15:05～16:15	市議会副議長	河本　隆志　氏	杉山、小菅
令和4年6月27日　（月）	13:30～14:30	市議会議会運営委員会　委員長	久保　典彦　氏	小西、杉山
令和4年9月16日　（金）	17:20～18:10	新規採用職員（女子３名）		小西、杉山、小菅
令和4年9月30日　（金）	14:00～16:00	若手退職者Ａ		小西、杉山、小菅
令和4年10月4日　（火）	17:15～18:10	新規採用職員（男子３名）		小西、杉山、小菅
令和4年12月8日　（木）	14:00～15:30	若手退職者Ｂ		小西、杉山、小菅

１．理事者インタビュー

2022 年 6 月 21 日（火）16:00～17:15　市長室にて

相手方：市長、副市長

聞き手：小西係長、杉山係長、小菅係長

内　容：

- ◆ 人口が増加している今は、財政のゆとりがあるが、人口減少局面を迎えた時に、やりたい事業が出来るかどうかが恐い（シュリンクしていくため）。
- ◆ この先のあり様を、日々の業務がある中で、何かのきっかけに考えていく環境づくりが重要となる。
- ◆ 今の状況が少しでも長く続くように、ゼロサムゲームで勝つ市を作ることが必要になる。
- ◆ 将来は人口減少よりも職員が足りなくなることが恐い。民間事業者にお願いする仕事はあると思うが、セーフティネットとして一定のサービス部門は公共で残していかないといけないため、結果的にサービス量は減らないと思う。一度増やしたサービスはな

かなか減らすことができない。

- ◆ 新規採用状況もギリギリなので、職員が足りない部門も出てくる。でも採用のハードルを下げるわけにはいかない。
- ◆ 京田辺の魅力を発信することが重要で、職員として申し込んでもらうことにつながる。
- ◆ その意味では、大学のあるまちとして同志社女子出身者の受検が増えている。まちづくり委員会の関わりが大きいと思う。
- ◆ 将来的には、受け身的な採用から、民間企業のようなリクルート活動が必要になると思っている。リクルートをしたからといって採用が保証されるものではないが、市のＰＲを兼ねて職員確保に動くべきだ。
- ◆ 係長級が部下とのコミュニケーションで遠慮しているように感じる（〇〇ハラスメントを恐れて？）。お互いのキャラクターを良く知るためにも、風通しのよい職場づくり、雰囲気づくりを進めなければならない。
- ◆ 京田辺にルーツのある職員が少なくなっていくため、これから管理職になる人間は、地元との交渉などゼロから関係性を構築しなければならず大変だと思う。どこのまちも同じだと思うが、これまでの部長級以上は、地元からの近い関係が出来ていて、何かあったときでもお願いを聞いてもらう関係性が出来ている。
- ◆ 職員が京田辺に住んだときの手当なんかも必要だと組合には話をしている（災害時対応）。
- ◆ 係長級がどう組織をフラットにコントロールしていくか（縦割りの打破）が重要になる。多くの分野にまたがる仕事の時は、何もない中で関係者が集まり話をすることが大切。
- ◆ キャリアアップのために辞めていくことは仕方が無いが、少しでも長く働いてもらえるよう、職員のやりがいをどう作っていくかが問われる。

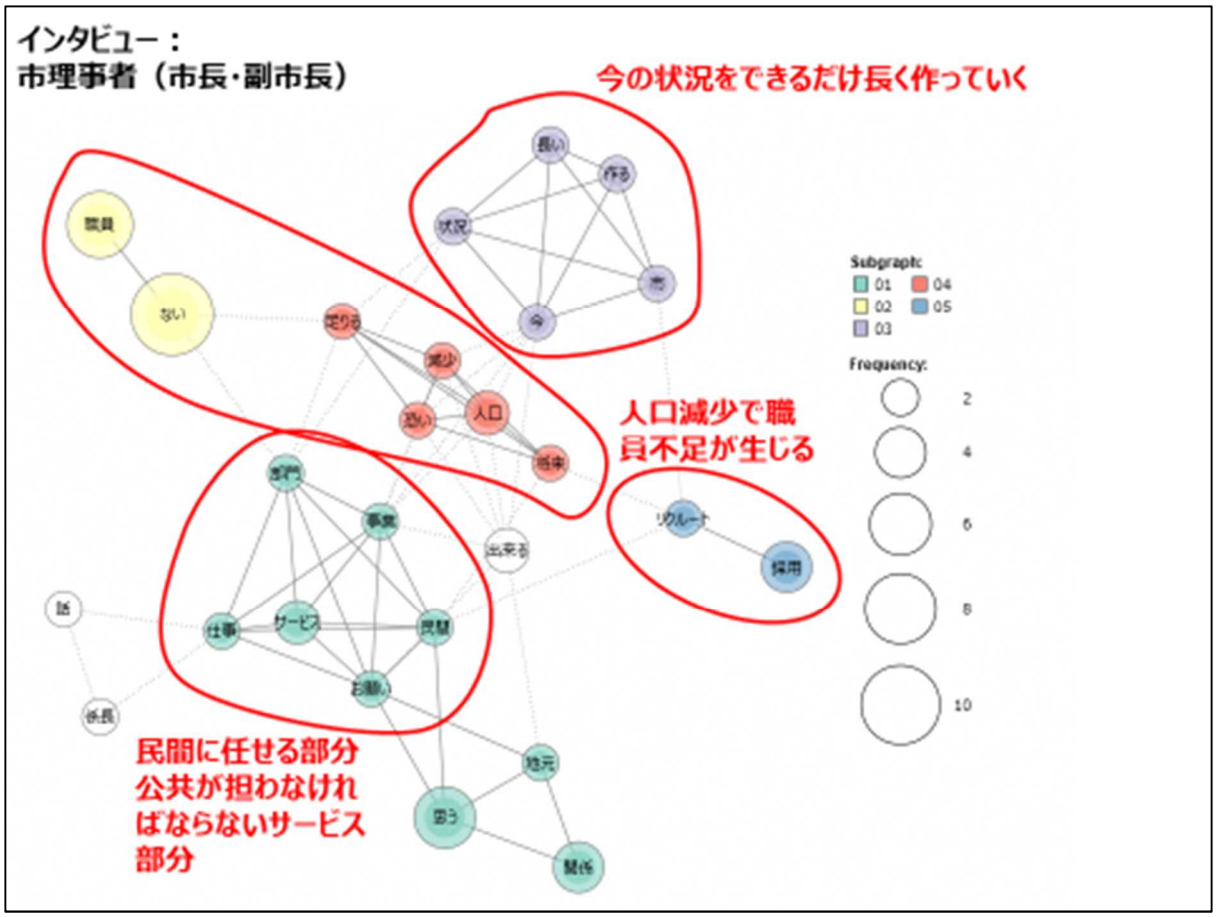


図 11　理事者・共起ネットワーク

２．市職員ＯＢ（元総務部長）インタビュー

2022 年 6 月 9 日（火）9:30～10:30　市シルバー人材センター事務室にて

相手方：市シルバー人材センター事務局長　柴田氏

聞き手：小西係長、杉山係長、小菅係長

内　容：

- ◆ 20 年前から変わらないもの＝採用された時のポテンシャル（モチベーション）が低下していくこと。
- ◆ 入庁した時の思いが３年で「こんなもんか」から「こんでええやん」と悟るようではダメ。最初は早めの異動が望ましい。
- ◆ 辞令を渡すとき（もらうとき）の頑張ろうという思いを消さないように。
- ◆ 若手の転職や離職を防ぐためには、入庁して２～３年で良い職場だと思わせる工夫が必要（この期間が勝負）。若手職員に希望を持たせるために、主任や係長の背中の見せ方が重要。係長がもっと人事制度に関わり、課長はマネジメントを徹するよう役割分担することが理想。
- ◆ そのためには主任や係長が採用面接に関わり、一緒に働きたいと思う職員の獲得も重要になる。
- ◆ 職階が変わらずとも給与の定期昇給があるため、不満はそれほど出ない（民間企業は成

果主義のため、仕事ができないと給与に反映されないため、よりシビア)。例えば、主事から主任へ昇進しても仕事内容が変わらず、主任の責任が明確に感じない職員が多い。また主事、主任、主査の仕事内容が部署によっては違わないこともあり、それぞれの役割に応じた職責が感じにくい仕組みになっている。よって、人は立場で育つ考えのもと、主査をなくし、担当係長を配置するなどの職階の整理が重要と考え、人事担当課では検討を重ねている。

- ◆ マネジメント＝褒めたり、育てたりの人材育成である。このことが人事評価へとつながる。動機付けやタイミングガ大切で、組織は家族以上の目を持って接することが重要（加速よりも長い時間を過ごすのだから)。
- ◆ 市役所は最大の総合商社である。市民の「しもべ」ではなく、委任されている組織。
- ◆ 組織＝一つの集合体として、みんなで目標を乗り越えていくことを共有する。
- ◆ 自学の精神も大切に。
- ◆ 京田辺市の人事評価は、丁寧な面談と細かいシートが特徴であり、この取り組みを通じて仕事の再認識に寄与していると考える。
- ◆ 市外に住んでいる職員も、京田辺市の住民から給料をもらっている意識を持ち、自分のまちの広報よりも京田辺の広報をよく読み、よくまちのことを知り、まちを好きになってもらいたい。そして、仕事で市民に恩返しをしてもらいたい（市民との契約関係にあるのだから)。＝誰のために仕事をするのか、が重要。
- ◆ 大多数の市民は「モノ言わぬ市民」のため、反響はないが、市民に向けたアンテナを持ち続けること（100 年先の京田辺のために)。
- ◆ 10 年後どうなるかに併せた組織・人事制度を作っていくべき。
- ◆ 人事制度＝給料、評価、異動のあり方が挙げられる。ライン職員とスタッフ職員の明確化や適正化が求められる。自己申告制度の充実ややりたい仕事への公募制を通じて、主体的に仕事に関わる風土づくり環境づくりが重要になる。卒業の時に、「あの仕事に携わったな・・・」と感慨深く語れるかどうかが重要。
- ◆ 目指す職員像や求められる職員像は、地方自治法や地方公務員法にもとづく公務員に求められる基本姿勢（全ての市民の立場を包摂する職員像）であり、その上に時代に求められる要素が加わると考える。
- ◆ 何よりも、若手職員（主任、係長）がいきいきとできる職場づくりに尽きる。

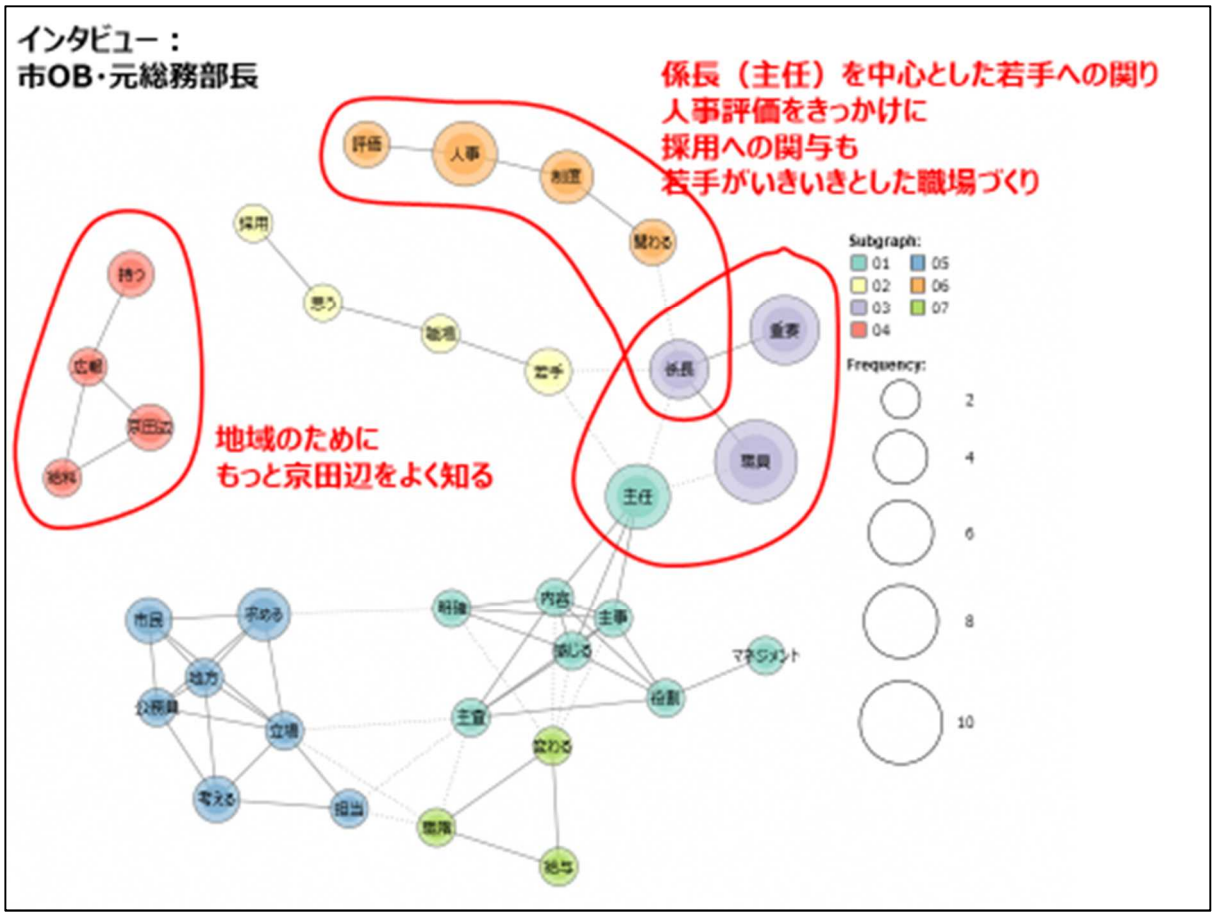


図 12　市職員ＯＢ（元総務部長）・共起ネットワーク

３．若手退職者インタビュー①

2022 年 9 月 30 日（金）14:00～16:00　市役所会議室にて

相手方：元職員Ａ

聞き手：小西係長、杉山係長、小菅係長

内　容：

- ◆ 市役所を辞めた時の年齢は 30 代半ば：転職の区切りとして。
- ◆ 仕事は嫌いではない。しかし、現状（市役所）に物足りなさを感じていた。自分はもっとできるのではないかと。そして、ここ（市役所）にいても満足できないため、大きな組織で働きたいという野心が芽生えた。ずっと働きたい思いは残らなかった・・・
- ◆ 市役所の職員は人としては良い人だけど、仕事の面では、いらないと思う職員が多すぎた。仕事をしない職員が多すぎた。かつ、それを改善しようとしない上司がいる。管理職は仕事をしていない。
- ◆ 人が足りないという部署は多いけど、みんなが一人前の仕事をしていないからだと思う。
- ◆ 今の職場は、課長以上の管理職の方が忙しいし頑張っている。そんな姿を見ていると、もっと頑張ろうと思うし、他の職員に不満を持っている職員はいない。正職員、臨時職員などに関わらず、それぞれの責任を持って仕事をしている。

- ◆ 職場内のサポートはＯＪＴだけでなく、主任クラスも関わって、みんなで支える仕組みが大切。
- ◆ 人事評価制度が機能していないと思うし、改善しようともしないのが問題。頑張る職員が正当に評価されない仕組みになっている（つまり皆が「Ｂ基準」）。組織内で順番にＡ評価を取らせようとする雰囲気を見るとモチベーションが下がる。「なんであんな職員がＡ評価・・・」と。
- ◆ 今の職場と比べると、市役所は全く仕事にスピード感がないし、新しい仕事への抵抗感もあるし、残業している職員が頑張っているという風潮が強い。うちの仕事ではないという姿勢がある。音頭を取る部署がどこかでもめている。
- ◆ つまり、評価の基準が曖昧で、できない職員、やらない職員と同じＢ評価なのが納得いなかい。報われない。
- ◆ 今の職場は自己啓発への評価が高い。研修のあり方に工夫が必要。職務に必要のある研修などの助成制度も整っているし、書籍購入費用も一部補助してもらえる。また今の職場は、各部局に研修予算が付いていて、それぞれに応じた効果的な研修が組まれている。集合研修的なものは、ｅラーニングで効率的に。時間を無駄にしない。
- ◆ 市役所はどこの自治体も構造は同じなので、京田辺に行きたい余程の理由がなければ、他の自治体へ逃げてしまう。つまり、今のままでは京田辺の優位性はないため、良い人材は集まらない。
- ◆ 職場としての魅力をどう磨いていくか、ＰＲしていくか。魅力発信の方法や試験の方法（適正、面接など）の工夫が必要。ＳＰＩ、ＷＥＢ面接もその手段の一つ。
- ◆ 人事への希望は希望調書を出しても見てもらえているのか不安。運用方法を改善すれば、やる気、モチベーションを上げる方法にもつながるかもしれない。
- ◆ 経験者採用については、これまでのキャリアや専門分野にまずは配属すべきでは？
- ◆ 新卒でやめてしまう人は周りのサポートがない。他の部署ではなく同じ部署の人間にもっとすべきことがあるのでは？（新採へのフォロー＋加害者への牽制）
- ◆ 頑張ってる人だけで仕事を回してる組織はダメ。「そういうのでいいんや」という職員・組織風土を育てないように注意すべき。

４．若手退職者インタビュー②

2022 年 12 月８日（木）14:00～15:30　市役所会議室にて

相手方：元職員Ｂ

聞き手：小西係長、杉山係長、小菅係長

内　容：

＜転職理由＞

- ◆ 自身は時間外勤務を好むタイプではなく、早々に自分の仕事を片付けて帰りたいタイプだった。本当は集中して仕事をし、早く帰りたかったが、２年くらいは 19～21 時の残業が続いた。仕事を熟せば熟すほど、やらない職員の仕事が自分に舞い込んでくるため、残業が減るイメージが全く無かった。

◆　定時で帰ると、暇で余裕があるイメージを周囲に持たれていた。
◆　また、仕事をせず定時に帰る上席であったし、仕事中もタブレットを使っている上司もあり日常的に疑問を持ってもいた。この件を他の管理職に相談したが、「あの職員なら仕方ない」ようなことを言われ、諦めざるをえない状況だった。仕事をしないイメージを周囲に持たせた方が実は楽に過ごせるのかとさえ思った。
◆　そして、人が増えない中で仕事が増えるばかりで、次第にモチベーションが下がり、転職を考えるようになった。
◆　入庁から５年、機構改革による異動はあったものの、（組織名は変わるが）ほとんど同じ仕事をしており、他の部署の状況を経験しておらず、知らない。もし異動をして環境が変わっていれば、転職しなかったかもしれないと思う。
◆　仕事のこと、転職のことは、これまでも同期には相談していた。「転職するかも」とは冗談交じりで伝えていた。
◆　今の職場は、自分の仕事を頑張った分、早く帰れるし、責任感も持て、やりがいを感じる。

＜採用＞

◆　当初から公務員志望だった。就職活動では、いくつかの自治体を受験しており、京田辺は縁もゆかりもない自治体だったが、人口が増加しており、将来性が高いと思い選んだ。
◆　公務員として、定年まで京田辺で勤めるつもりで就職した。また公務員とはそういうイメージだと思っていた。

＜研修＞

◆　研修制度は集合研修が多く、無駄が多い。
◆　今の職場も広義では公務員なので、同じ風土色がある（無駄だと思う研修が多い）。

＜人事評価＞

◆　Ｂ評価に収斂させようとする風潮があり、何のための評価なのか不明。
◆　頑張っている職員が正当に評価されるような仕組みが必要。つまり、残業している職員が頑張っていて、定時で帰る職員がサボっているように映っているのはおかしい。
◆　人事評価の面談でも、署名・押印だけで終わっていた。しっかりと面談をされている他の部局の話を聞くと疑問を持った。面談の際に、しっかりと職場環境の状況を把握してもらいたかった。

＜相談体制＞

◆　課内に相談できる 30 代半ばの職員（主任まで）がいれば嬉しい。課内であることで、仕事の内容も理解してもらえるし、また相談するだけで気持ちが晴れる。
◆　自己申告制度のリターンが無いため、自分の訴えがどの程度人事当局に届いているのか不安になる。もしかして、市長などに届かずに、投函ポストで留まっているのではないかとさえ思ってしまう。人事異動が叶わなくとも、現場の声を正確に把握してもらえるような仕組みしてもらいたい。例えば、申告書の提出を受けて、人事担当者と面談などの聞き取りをしてもらうなど、しっかりと改善に生かしていくような姿勢を示してもらうことで、安心感が生まれるし、転職まで考えることもないように思う。

＜その他＞

- ◆ 機構改革があったが、担当の意見も聴取されず、上席の人間だけ担当の割り振りなどが決まっていった。実務担当者の意見も聞いて反映してもらえたら、もっと仕事を改善するきっかけ、チャンスにもなっただろうと悔やまれる。
- ◆ 機構改革によって逆に仕事が増えたし、他の部署の仕事も手伝わなくてはならなくなった。

５．新規採用職員インタビュー①

2022 年９月 16 日（金）17:20～18:10　市役所会議室にて

相手方：新規採用職員女子３名

聞き手：小西係長、杉山係長、小菅係長

内　容：

＜京田辺市を受験した理由は。＞

- ◆ 民間志望だった。公務員もいいなと思い応募している京田辺市を受験した。
- ◆ 大学の時から公務員志望だった。
- ◆ 大学ではまちづくり委員に所属していた。公務員志望だった。併願していたが、京田辺の内定通知が先に出たので、他市はいくつか辞退した。

＜市役所に入庁する前と、入庁した後で公務員のイメージは変わりましたか。＞

- ◆ 意外と車を運転することが多い。
- ◆ 意外と車を運転することが多い。堅いイメージだったが、課の垣根を越えて職員同士が仲良し。
- ◆ 意外と車を運転することが多い。

＜採用試験は難しかったですか。また他の企業や自治体は受験しましたか。＞

- ◆ 民間の面接はオンラインだった。
- ◆ 想定問答以外の質問があった（それ聞くか、みたいな）。
- ◆ 教養試験（知能）が難しかった。対策をしていない人（民間志望で公務員も併願）が受かるような試験は嫌だと思う（公務員第一志望の受験生が報われる試験であって欲しい）。

＜あなたにとっての京田辺市の魅力は何ですか。＞

- ◆ 自然豊か×３名

＜市役所に相談相手はいますか。＞

- ◆ いる×３名（内１名は、隣の係の２年目さん）

＜ずっと公務員として働きたいですか。＞

- ◆ そのつもり×３名
- ◆ 福利厚生（休暇制度）が充実しているから。

６．新規採用職員インタビュー②

2022 年 10 月４日（火）17:15～18:10　市役所会議室にて

相手方：新規採用職員男子３名
聞き手：小西係長、杉山係長、小菅係長
内　容：
＜京田辺市を受験した理由は。＞

- ◆　地元なので、このまちを良くしたいと思った。
- ◆　地元が第一志望だったが、不採用だった。
- ◆　いくつか受験したが全て面接で落ち、京田辺市が少し時期はずれに募集していたため受験し、採用となった。

＜市役所に入庁する前と、入庁した後で公務員のイメージは変わりましたか。＞

- ◆　市役所は難い職場かな？と思ったけど、意外にフレンドリーだった。
- ◆　入庁後と入庁前で印象の違いはない。「こんなものかな？」と思う。
- ◆　ホワイトな職場だと思ったが、残業も多く意外にブラックだった。

＜採用試験は難しかったですか。また他の企業や自治体は受験しましたか。＞

- ◆　技師として試験を受けた。他市と比べて、専門が難しかった。
- ◆　集団討論で市のアピールポイントについて議論した。たまたま人口が伸びていることを調べて知っていたので、その点について答えることができた。
- ◆　特に難しさは感じなかった。
- ◆　集団討論と集団面接の両方やっているところは少なく、ほとんどはどちらかである。
- ◆　「好きな公共施設」を聞かれたが、市外在住なので答えられなかった。
- ◆　京都府の試験で「好きな漫画の世界に入れるとしたらそんな世界に入りたいか。また、その世界から出られなくなったら、どうするか」という問題がでて戸惑った。
- ◆　京都市では１．５次試験で若年層の職員（二人）との面談があり、一次試験の点数と合わせて二次試験への合否が決まる。

＜あなたにとっての京田辺市の魅力は何ですか。＞

- ◆　急行停車駅がある。
- ◆　玉露を初めて飲んで、美味しいと思った。
- ◆　ＪＲと近鉄が近く、便利なところ。

＜京田辺市の未来像はどのようなものですか。＞

- ◆　単身者向けのマンションは多くあるが、手ごろな料金のファミリー向けの賃貸マンションがない。そういった物件が増えれば住みたいと思う人も増えるのでは。

＜今後、市役所でしてみたい仕事は何ですか。＞

- ◆　特に出先であるため、本庁の業務がどのようなものかの想像がつかず、今は現在の職場のことしか考えられない。
- ◆　税務課に配属となれば、仕事を通じて税の知識が得られるかな、と考える。

＜その他＞

- ◆　異動について関心がある職員が多い。⇒説明されることがなく不安材料か？

７．市議会議員インタビュー

（１）議長

＜生い立ち＞

- ◆ 10 代の頃、ヤンチャしていたが、隣家のおじちゃんが松下の相談役だったことから、会社見学に誘われ、その後、松下（今のパナソニック）に勤めることとなった。
- ◆ 10 年後に独立し、自営業だったので、府議会議員の運転手など選挙活動のお手伝いもしてきた。

＜東区での自身の活動＞

- ◆ 東区は旧村の東村 76 世帯程だった。今では 2,750 世帯のマンモス自治会となった。
- ◆ 松下の球技大会などがあり、まだどの区も行ってなかった運動会を東区に持ち帰って始めることとした。
- ◆ 当初はレクリエーション的な運動会として始め、その後競技性を高めていった。
- ◆ 当時は、町運動会もあったことから、区の運動会を予選（選抜会）と位置付け盛り上がった。そのため、ハイレベルな運動会となり、中学や高校で全国大会に行くような陸上選手も参加する運動会となった。そのお陰で、今では 46 回を数えるまで続いている区の一大イベントである。
- ◆ 皆が楽しめたらいいという思いのもと、魅力があるイベントを作ることを心がけた。軽トラックで持って帰るほど、参加賞（ティッシュペーパーなどの生活用品）を豪華にすることもその一つだった。
- ◆ 東区で運動会を始めたことで、近隣の区でも広がっていった。
- ◆ 盆踊りも始めたいと提案した。当初は、ヤンチャな奴が集まってくるからと反対する大人も多かったが、上村自動車の駐車場で始めさせてもらい、その後夕涼み行事に発展していった。
- ◆ 20 代の頃に発議した運動会や盆踊りなどの提案が周辺の区に広がっていった。各区でも採り入れて実行していく中心人物がいたのだろう。
- ◆ とんどの後には餅つき大会を行い、公民館の２階が溢れるくらいの参加者だった。餅米は区民で作ったもので、正月に振る舞うことで還元する仕組みを作った。
- ◆ 常に、区の新しい事業を考えていった。そのお陰で、東区は４ブロックから 11 ブロックにまで成長した。
- ◆ 様々な活動の甲斐あって、27～28 歳の頃に区の協議員になり、48 歳で区長になった。
- ◆ 当時は議員になるつもりはなかったが、周りから提案され区長を３月 31 日で辞めて翌月の選挙で初当選した。49 歳だった。選挙活動はしていないが、区で若い頃から様々活動していることから、顔と名前は皆知ってくれていた。
- ◆ いろいろな取り組みを実行する中で地域住民を巻き込む方法については、決して地域のためと思ってやっていた訳ではないが、結果として地域に根付く取り組みとなった。根底には、催しが楽しい、地域が一つになる要素があったからだと思う。
- ◆ 新旧の住民が混じってきた東区では、常に区の役員には新旧両方の住民に参画してもらうようにしている。東区では新旧住民が融合することを特に心がけていた。まずは天

球された段階で自治会加入が絶対と説明してきた。新しい住民も加わり区活動を続けていくことが大切だ。

＜まとめ＞

- ◆ 人と人とのつながりが重要だと身にしみて感じる。
- ◆ 地域のためになる活動が重要だ。
- ◆ 率先して地域を引っ張る人を育てること、変革する声を上げる人が重要だ。
- ◆ しかし、今は中心人物となる人が少ないように感じる。地域の活動を担う成り手不足もここ５年くらいで強く感じる。今は議員や区長を受ける人がいない。昔は世代を超えて何でもやる人、地域のためにとなる人が各区にいた。区には役場職員も多く地域一つになりやすかった。
- ◆ 30～40 代でやる気のある人が出てきて欲しい。
- ◆ 皆が手分けして応援していく風土が大切だ。
- ◆ これらが、ソフトバレーやカローリング、最近ではボッチャの普及にもつながっていると考える。

（２）副議長

＜「生きがい」と「死にがい」＞

- ◆ 「この地で骨を埋めてもいい」「京田辺で人生を終えたい」と思える街づくり
- ◆ 魅力的であること、郷土愛が育つこと
- ◆ 「子育てしやすい街」というのは、生きがいに繋がるが、、、
- ◆ 京田辺には幼いころの良い思い出があり、ここに住んでいるが、自分の子供たちが見る風景と自分が見ていた風景が全く違っている。子供たちにとっては、本当にこの街で育つことが良かったのかはわからない。子ども達に郷土愛や愛着を持ってもらえるか分からない。
- ◆ 「ワクワクする感覚」が大事。プラスのイメージを常に持つ。自分の街に対する誇りを持ってもらいたい。このことが若者の誇りにつながる。
- ◆ 市民サービスの有り様は年代によって様々。
- ◆ 全国的に有名なスポットが二つ、三つあればそれが魅力の発信やワクワクする感覚に繋がる。ＴＯＪや、地形を生かした新しいゲームなどで街を盛り上げるなど。
- ◆ 天理山古墳が出土したことは、子供たちの歴史的感情を育むのにとても良い機会だと思っている。歴史には夢とロマンがあり、甘南備山や朱智神社など、その意味でも京田辺のポテンシャルは高い。
- ◆ 中年層にもワクワクの感覚はある。誇りや愛着を育めるよう、まちが注目されるような仕掛け作りをしていきたい。
- ◆ 商業施設や○○モールのような、どこにでもある風景は面白くない。
- ◆ 奈良の風景は驚くほど変わらない。風情のある風景は、即ち住みやすい街ではないかもしれない。
- ◆ 「らしさ」の風景は、そこにしかないものなので残した方がよい。
- ◆ 子供たちの冒険心を育てる。よく遊ぶことで、親になっていろいろな体験を語ることが

できる。

◆　自然と触れ合い、想像力を養う街。少々の不便さはあった方が良い。

＜求められる職員像＞

◆　ゆとり、さとり、世代の差はある。それぞれの世代にははっきりとした特徴があり、どの部分のスキルを延ばせばいいのか難しい。

◆　市職員はプロフェッショナル。議員は、素人感覚は大切だと思っている。知らないこと、わからないことがあるから質問することができる。ただし、その内容についてはよく事前によく勉強しておく。

◆　「すぐやる課」「なんでもやる課」のようなスーパーマン的な存在も。

◆　ビジネスマナーのスキルはすべてに通じる。企業は研修にかなりのお金を投じている。市職員の対応、ビジネスマナーのスキルアップは重要。

◆　チャレンジができる環境←上司が責任をもって大きな器で受け止める。決断と決意がある環境づくりが大切。

◆　「あいさつ」

あ；明るく　い；いつも　さ；さきに　つ；続けて

（３）議会運営委員会委員長

◆　議員はそれぞれ意見が全く違う。それをどのようにまとめていくのか。意見を聞くことで、茨の道を選んでいるように思う。

◆　ビジョンは共通するものでなければならないが、理想とするものは違うのではないか。

◆　正解はずっと正解とは限らない。だからこそ、「正解はない」。

◆　熱い思いを持っている職員はいる。その思いをアウトプットできる場が必要ではないか。一人の“思い”をそこで終わらせないためには、波紋を広げ“運動”に変えていく必要がある。

◆　若手職員の離職について、表向きの理由ではない本当の理由を探っていくことで、原因に対する対応を考えることができる。

◆　何もしなければ、現在の人口推計のとおりにはいかず、もっと急激に人口減少に転じる。現在の推計はそれなりの施策を進めていくことを前提としたものであり。それは「何もしなかった場合」にはならない。

◆　人口増加が即ち「持続可能な地域」とは限らない。

◆　近隣市とは全く違う、全国で初めて、「京田辺市にしかない」施策を展開してほしい。

◆　ＩＣＴ・ＤＸ等、進化することが市民の満足度に繋がるのか？相談は人間相手にしかできない。

◆　問題に向かうときはその背景にある課題を認識することが大事。

◆　民間の人材育成や昇給システムを取り入れる自治体が増えている。市独自のものに固執するのは世の中において行かれる。

◆　当たり前になり、「変えられない」と思っているところにメスを入れ、発想の転換をする。

（４）総務常任委員会委員長

＜市民ニーズの把握について＞

- ◆ 市民満足度調査はサンプルに偏りはないか。特に若者層の意見が反映できているか心配している。人口減少や財政難については、住民の危機感も年齢層によって異なる。このことが市民満足度の中にしっかりと出現してくるか疑問。
- ◆ 民間では、顧客の建設的なクレームは次の開発や改善の糧にしていく仕組みとなっている。うまくいかすことが重要（福井県の傘をつくる企業の話）。
- ◆ 市民の声なき声をつかむことが重要である。
- ◆ 公共施設マネジメントなどをみていると行政は縦割りだと感じる。例えば宝生苑などの複合施設では、老人と児童館、その他施設（住民センター、図書館が近くにある。）を一体的に管理すれば良いのではないか。それが必要な施設の有効活用につながると考える。縦割り行政の原因は、国の補助金の付け方が影響しているのだろうか。
- ◆ 40～50 年後の施設の建替のあり方を考えた時、使ってもらうための施設、親しんでもらうための施設を考えるべきだ。是非、他市の失敗事例を学んでもらいたい。
- ◆ 地域の声を聞くために、職員は担当地域を決めても良いのではないか。最も、まちづくり協議会が近づいてくれているように思う。
- ◆ 行政と地域とがしっかりと関わることで信頼感が高まる（現場に行き、地域に寄り添える職員が望まれる。）。職員は自治会の集まりなどに顔を出すなど、自治会との関わりを高め、行政と地域とのギャップをしっかり埋める必要がある。
- ◆ 市民は、市の各種事業について、見通しや計画を知りたがっていると思う。地域に入って、そのあたりを報告するだけでも、行政と市民の関係は随分変わってくる。
- ◆ 行政が描く 10 年後の市の姿を知りたがっている市民はいるが、逆に市民は 10 年後どう思っているのかと行政は知りたいように思う。そのギャップを埋めるためにも自治会へ足を運んでもらいたい。大きな方向性から日常的な細かい課題の解決も望んでいるので。
- ◆ 市民がいかに地域への愛着を持てるかが重要だが、市民の論議だけでなく、市も汗をかく努力が必要だ。

＜職員・組織のあり方について＞

- ◆ 縦割り行政の弊害として、部署間の連携がしっかり出来ているのか心配だ。
- ◆ 人口減少や財政難など、職員は危機感がないように感じる。いわゆる平和ぼけしているのではないか。
- ◆ 議員も会派を超えた連携や議論をすべきだと思うが、それが出来ていない。委員会などで議論したことをしっかりと地元に還元する必要がある。
- ◆ 魅力ある組織づくりのためには、賃金だけでなく、組織としての魅力向上が重要になるが、安定した生活をするためには賃金の担保が最も重要かもしれない。民間では職場環境改善のために副社長と労働組合との労使懇談会を行っている。公務員は有事の際に自らの生活を犠牲にして職務に務めなければならないことから、もっと賃金は高くても良いのではないかと個人的には思う。
- ◆ 若手にとって魅力ある職場とするためには、やる気や評価、やりがいづくりが大切にな

る。普段から、課長や部長からのコミュニケーション報酬が重要になるのではないか。失敗を恐れない、風通しの良い組織風土が重要になる。このことが、休みやすさなどにつながる。育児休暇や年次休暇など、休みやすい職場は大切。

◆ 部下を育てる職場「あ・い・ど・ま」が重要。あ＝愛する、い＝生かす、ど＝どなる、ま＝任せる。

◆ スタッフ職とライン職を明確に分けて考え、育てることが必要ではないか。スタッフ職でも熟練になれば管理職と同じくらいの給与を支払い評価する。

◆ 組織づくりは地域社会への恩返しになると思う。

◆ 人事評価制度は、管理職とスタッフがコミュニケーションをするための道具だと思う。

◆ やはり組織内コミュニケーションが大切で、家族のような支え合い、助け合いの気持ちで各部・各課では取り組み、組織の魅力を高めていってもらいたい。部長⇒課長⇒係長までまちづくりの全体的な視点をもちあわせているか？同じベクトルを向いているかが重要。課題に対して柔軟な組織であることが大切。

◆ 組織の壁があるように思う（市長部局と教育委員会）。

◆ 人事異動に際して、組織間でどのような調整やヒアリングがあるのかは知らないが、組織間合意（キャッチボール）はしっかりと取った方が良い。

◆ 教えて初めて人は育つ。

◆ 平時のＯＮ（働く）とＯＦＦ（休む）をしっかりと取れる職場とすることで、有事には市民のために汗をかく（最前線に立つ）人材や組織に育つ。

◆ 緊張しながら支え合えるような、行政と市民の関係でありたい。

＜地域への関わり方・あり方について＞

◆ 43 歳の時（平成９年）に枚方市から京田辺市に転入してきた。非常に緑も多く住みやすいまちだと気に入っている。

◆ 地域への関わりは、50 歳を過ぎたころだった。自治会の活動として文化部長をすることとなった。部長時代は、文化祭の活性化のために、大住シンフォニックバンドや大住中学校のブラスバンド部などを呼び盛り上げた。

◆ 当時は自宅と会社の往復で地域活動にも目を向けることが少なかったが、自治会活動を行うことが、朝の通学路の交通安全ボランティアや地域活動に感謝するきっかけとなった。

◆ 地域の居場所づくり（いつでも集える場）は大切だと思う。公民館機能を拡充しカフェなどを設置してもおもしろい。

◆ 安心して徘徊できるまちが重要。地域の目が利き、見守りがあるまち。これは地域コミュニティが醸成されていないとできないと思うが、安心して住めるまちだと思う。

◆ 「カムバック京田辺」として子育て世代は親元に戻り、近居するなどの住民の良い循環が生まれれば良い。その際に、行政は転居支援（引っ越し補助など）をしても良い。

（５）建設経済常任委員会委員長

＜まちの将来像とあるべき姿＞

◆ （細街路を車で走っている時）京田辺市は上手に開発指導をしていると改めて感じた。

最低敷地面積や道路幅員の確保など。

- ◆ 未来を語るとき、過去はどうだったかについて整理し、知っておく必要がある。
- ◆ 周辺市町よりも圧倒的に勝っていると自負している。これは先代の努力があってこそだ。
- ◆ これからは、改善する点、伸ばす点を把握し、評価し、まちを設計してくべき。
- ◆ 当時の原田町長は、まちの北部、中部、南部のまちづくりに関し、青写真（将来ビジョン）をしっかりと持たれていた。現在の近隣自治体（城陽市は新名神高速道路を生かしたサンフォルテ、アウトレット誘致。井手町は府道の開通に伴った庁舎移転。）は明確なまちが目指すビジョンを職員がしっかりと共有して取り組んでいるように感じる。
- ◆ このまちをどうしたいかというコンセプトが見えないので大変危惧している。
- ◆ 任期のある市長、議員よりも、市職員がこのまちをどうしたいか、将来像をしっかりと議論し実践していくことが重要だ。
- ◆ 人口減少の中で財源確保策等について真剣に職員は考えていくべきだ。
- ◆ これからの時代は近隣自治体が広域で、例えば宇治以南の広域圏によって運営していく必要がある。
- ◆ 田辺北の複合型施設のあり方については、コンパクトなまちを形成する上で重要な施設となる。例えば、「まちの品格＝子育てしやすいまち」とするならば、憩い集える施設であるべきだし、そのようなコンセプトが必要となる。そのことが必要なサービスの基礎となる。
- ◆ 市民一人一人の思いは正直分からない。しかし、京田辺はいいまちだと思う。もっと市民がまちづくりに関心をもってもらう様に仕向けるべきだ。便利すぎて市民の関心が低い様に思う（危機感の欠如）。

＜職員・組織のあり方＞

- ◆ 近隣の自治体に比べ、京田辺市の職員は本当によく勉強していると思う。今こそ職員が行動を起こす時だと思う。
- ◆ 職員の意識改革が必要となる（危機感の欠如）。
- ◆ 職員も、民間から公務員になった者、新卒で公務員になった者で考え方が違うように思う。民間から公務員になった者は、公務員は樂だと感じてしまうかもしれない。
- ◆ オフサイトミーティングのような、アフター５を活用した、異業種間の職員の交流が必要だと思っている。
- ◆ 城陽市や井手町のような、皆が目指せる大きなまちづくりの目標が必要になるのではないか（当時田辺町は、京都国体に向けて一丸となって取り組む機運が高かった。その時の職員は目が輝いていたように感じる。）
- ◆ 抵抗勢力は常にある。出る杭は打たれるが、出過ぎた杭は打たれない。自分が職員であった時も、オフサイトミーティングなどを企画しようとすると、上層部から抵抗感を感じた。
- ◆ 組織力の向上は、組織のモチベーション向上が先か、職員のモチベーション向上が先かという議論があった時に、やはり職員のモチベーションの向上が何よりも重要だろう

と思う。そのためにも、アフター５や研修の充実は必要不可欠になる。

（６）文教福祉常任委員会委員長

- ◆ 理想の姿だけでなく、まちづくりを考える際には、京田辺市⇔京都府⇔全国⇔全世界とそれぞれの視点から俯瞰できることが必要。
- ◆ 過去⇔現在⇔未来という時間軸でもとらえる必要がある。
- ◆ 先人達のまちづくりのおかげで国が提唱する前からコンパクトシティになっている。
- ◆ その恩恵の延長線上にあるから危機感がない。
- ◆ ８万人前後で安定する人口のもと、まちのなかで経済が循環し、ヒト、モノ、カネがまわるようにする制度の構築が必要ではないか。
- ◆ 国の制度や仕事をやるのは当たり前であるが、制度趣旨や制度が導く先の方向性を考えることが重要。それを考えられる職員の育成が大切。
- ◆ 経済的な不安を抱えるような状況では人口などは増えない。
- ◆ 他のまちから見ると住みたいと思えるまち、実際に来たら待機児童などの課題がある。現場でわかる悩みを見つけて感じて欲しい。
- ◆ 机上の空論ではわからない。
- ◆ 議員になってからは毎月 100 件近く市民の声を聞いている。何も問題がないときでも声を聞きに行く姿勢が大切。
- ◆ 現場に行き、ひとつのつぶやきが政策を生むこともある。現場に行く際は自分の好きな現場だけでは不十分。
- ◆ 昔は圃場整備などまちの職員の顔がみえた。今は顔が見えないと言われる。
- ◆ 考える職員、広い視野に立てる職員を育成するにはディベートが大切。
- ◆ 採用試験などは求める人材を決めて、それに必要な試験方法を検討していくべき。その際にはディベートを用いるのが効果的。
- ◆ 面接では「〇〇部長をしたのでリーダーシップがある。」といった経歴で判断するのではなく、困った時にどのようにして乗り越えたか、立て直したかを尋ねる。マイナスの時にどのような状況判断をしたかを聞くことを重視する。
- ◆ 上からの指示を待つだけではダメで、職員の育成に力を注ぐ上司は必要だが基本はボトムアップ。押しつけではなく自分たちで決めることが大切。それが責任を持つことにも繋がる。

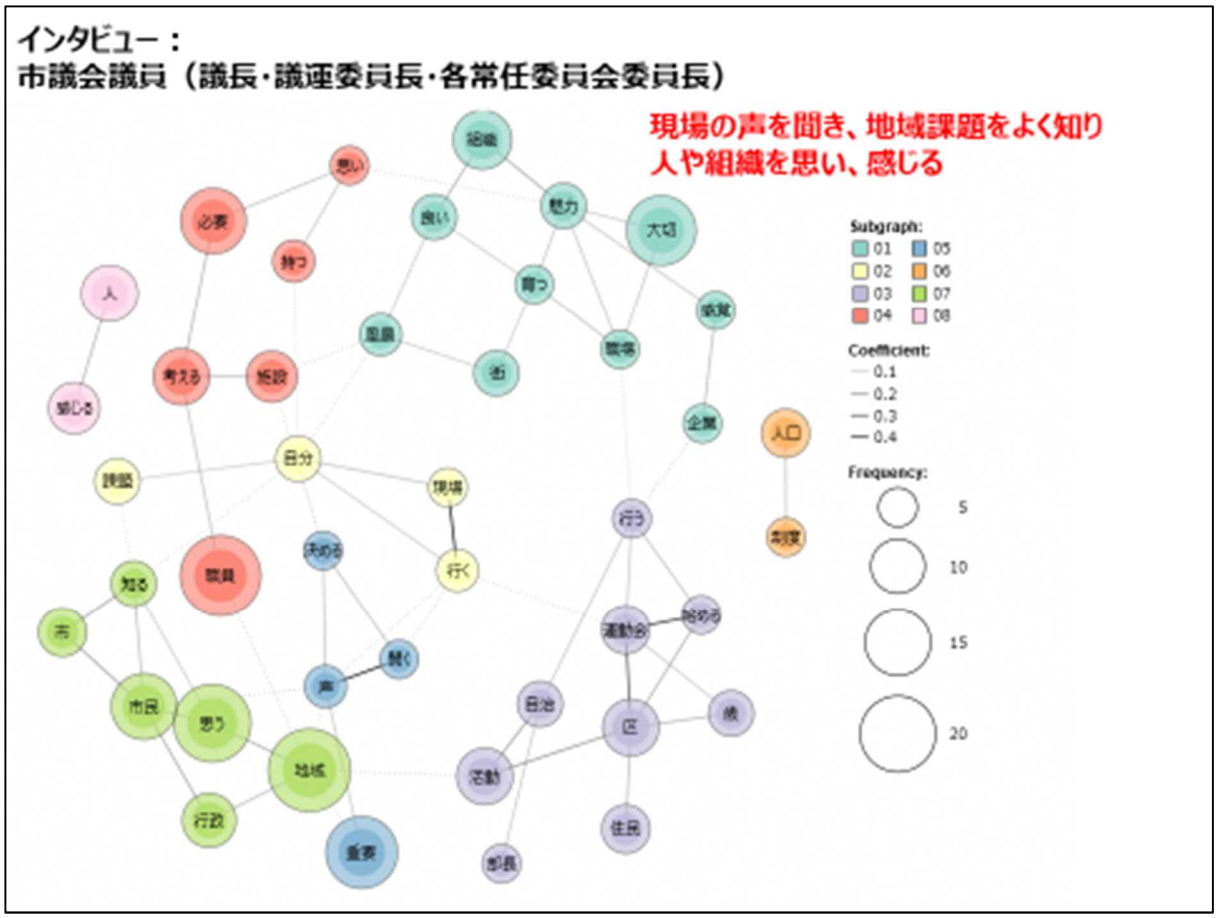


図 12　市議会議員・共起ネットワーク

Ⅵ．組織・人の現状と問題点の整理

インタビュー等から組織・人の現状と問題点について整理するとともに、あるべき姿と現状のギャップについてまとめる（**表２**）。

表２　組織・人の現状と問題点の整理

	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	・人材育成の観点の弱さ（自分の思いと人事部門の評価との乖離） ・ビジョンやありたい姿に向けた組織の構築<首長の実績としての機構改革 ・財源が豊かにあり、やりたい仕事ができた。 ・○○ハラスメントがなく、ある意味自由なコミュニケーションができた。	・新しい仕事や企画にネガティブ、及び腰の管理職が多い。（やれない理由を探す） ・仕事を振る。自ら取り組まない。 ・スピード感がない。（公務の体質を理由に） ・仕事や職責の整理とそれを尊重する風土の希薄化。 ・部局間、部内間コミュニケーションの希薄化。	・明確なビジョンや目標に向けた組織をいかに構築するかが課題。 ・人事評価制度の見直し。 ・仕事の振り合いにより、やる気が育たない。 ・仕事量が多く、専門的になり誰かに任せて休息を取れない。 ・希望が持てる、いきいきのびのびと働ける、自由な発想が尊重される組織とはほど遠い現実。 ・失敗を恐れずにやる以前の問題（責任をとりたくない管理職の弊害）
人	・市内在住の職員が多く、我がまちを良くしたいという熱い思いがあった。 ・でもしか公務員で通用し、離職がなかった。 ・採用試験にグループ討論が導入されたけど、いつの間にかなくなっていた。	・ポテンシャルやモチベーションの低下。 ・職員の多くが市外在住であり、地元愛や地元との絆が薄れている。 ・職員像は誰にとってのものか（絵に描いた餅） ・目の前のことをこなすことに必死で広い視野に立てない。	・市民に愛着や誇りを醸成させる前に、自分達（職員）が住みたい、守りたいと思えるまちにするべき ・ネガティブな管理職が多いことが若手職員のやる気を阻害している ・未来に希望が持てず、離職が増える。 ・熱い気持ちを持った職員の思いをいかにアウトプットさせるか。 ・採用から定年まで一貫した人材育成。

次に、若手退職者インタビューで得た知見について取りまとめる。

１．危機感の共有

退職（転職）の背景にあるもの、つまり、<u>若手職員の目に映る先輩職員の姿</u>として、次のことが分かった。

◆　仕事をしない職員が多い。一人前の仕事をしていない職員が多い。

◆　仕事を譲り合っている（やりたくない、責任を取りたくない意識から）。

◆　定時で帰宅する職員は仕事をしていないような周囲の目で見られる。

そして、仕事を熟す職員ほど、仕事の分量が多くなる（やらない職員の分まで）。仕事が減らない。残業が続く。という「<u>負のスパイラル</u>」に陥っていることが分かった。そして、仕事は増えるが、職員は増えず、次第にモチベーションも低下し、ずっと働きたいと思えなくなっていった。そして、ついには退職（転職）を決断させざるを得ない状況にあった。

また、人事評価制度、つまり、<u>若手職員の目に映る評価システムの姿</u>として、次のことが分かった。

◆　頑張る職員が正当に評価されていない（評価前からの「Ｂ評価」への収斂）。

◆　Ａ評価への疑問（そばで見ている若手職員ほど疑問に感じる。なぜ？と）。

◆　日々の勤務態度からサボっている職員と同じ評価に疑問（C評価がいない）。

◆　期首面談等、対応が管理職によってバラバラ（面談をせず、署名押印のみ）。

このことが、評価への疑問やモチベーションの低下につながっていた。評価のための面談かもしれないが、面談の機会などを上手く活用し、職場環境の改善に繋げてもらいたかったとの悲痛な叫びも聞こえてきた。どの管理職も等しく制度を理解し、正しく運用することで、モチベーションの低下を防ぐ余地は十分にあることが分かった。

２．改善に向けて①―自己申告制度―

要求・要望が叶うかどうかは別として、提出して終わりではなく、訴え等に対する反応があるだけでも安心感につながる。提出内容に対する面談や聞き取り調査をしてもらえると、なお安心感につながる（特に若手職員は想像以上に不安に、心細く思っている。何よりも勇気を出して提出している場合もある。）。そして、若手職員のモチベーションを維持・向上させるために積極活用すべきである。また、異動のタイミングは、モチベーション低下等による退職（転職）への道を絶つために必要な措置にもつながる。まずは、提出した後の「人事担当課からの反応」、これに尽きると考える。

３．改善に向けて②―職員サポート体制―

ＯＪＴだけでなく、主任級も関わり、皆で支える仕組み作りが重要になると考える。この場合、課内で相談できる 30 代半ばの職員の存在（課内であれば、仕事の内容も理解してもらえるので、隣の係員でも良い）が重要になるだろう。新卒入庁者の若手職員で辞める場合は、サポートが行き届いていない場合が多いため、体制の構築は重要ではないかと考える。

Ⅶ. ありたい姿に向けての政策提言

まず、解決策等の提言に関しては、推進力を活かし、抵抗力に対応することが不可欠となる。変革に対する抵抗力を認識することが重要となる。

- ◆ 前例踏襲主義
- ◆ 全職員
- ◆ 近隣市町村（がやっていないからという、「やらない理由」として使われる）
- ◆ 面倒臭い・責任の所在など新たな作業に付きまとうリスク
- ◆ 公務員という安心感
- ◆ ネガティブ思考に陥る余裕の無さ

そして、上述の抵抗力を認識した上で、変革を進めるための推進力としては次のものが考えられる。

- ◆ 上記の抵抗力を逆に活かしつつ、絶対に地域を良くするんだという熱い思い
- ◆ 共通の目標を立てて共有
- ◆ 危機感の共有
- ◆ いつまでも語り合える仲間
- ◆ ＤＸの推進などによる業務の効率化

そして何より、人材マネジメント部会において継続的に取組み、（全庁的に）研究会の取組みを周知し参加者以外にも協力者を増やす地道な努力が求められてくる。とにもかくにも、前に踏み出す最初の一歩が何よりも重要になる。

その上で、10 年後の地域のありたい姿の実現から逆算した（バック・キャスティングによる）、組織づくり・人づくりのストーリーを示す（図 12）。

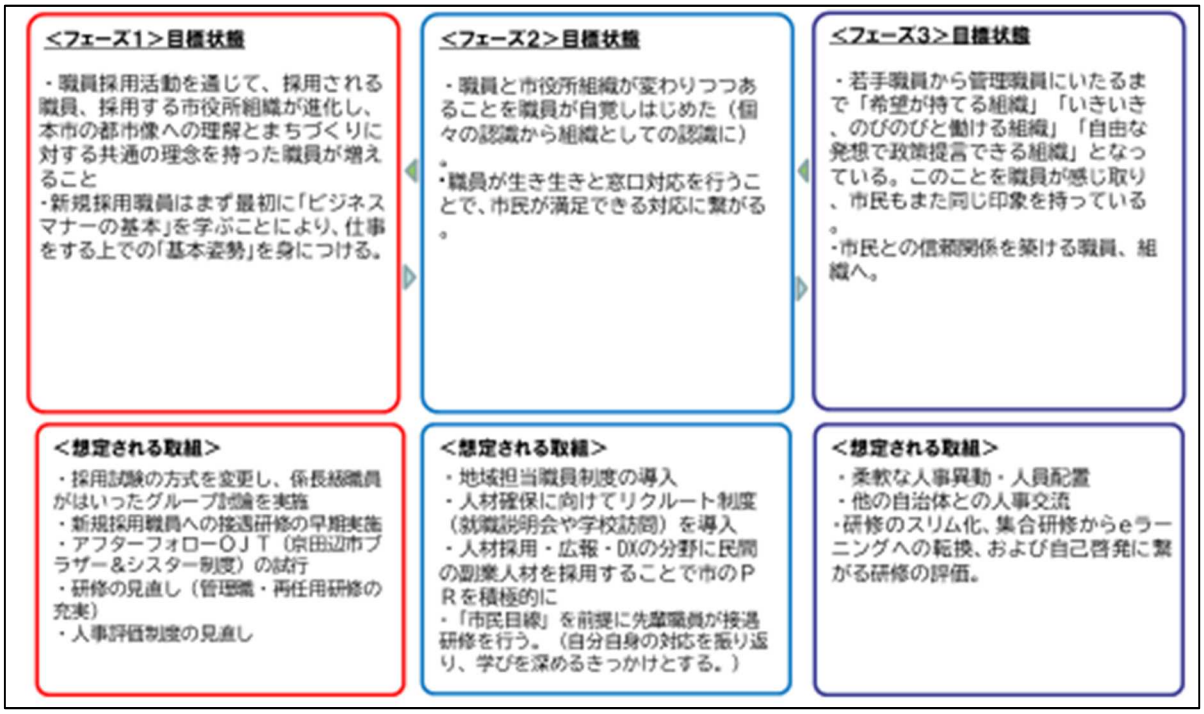


図 12　10 年後の地域のありたい姿の実現から逆算した、組織づくり・人づくりのストーリー

まず、目指す状態（フェーズ１）になるために必要な条件・資源として、「職員採用活動を通じて、採用される職員、採用する市役所組織が進化し、本市の都市像への理解とまちづくりに対する共通の理念を持った職員が増えること。」だと考える。その理由としては、「職員に対して京田辺への愛着と誇りを醸成するとともに、まちづくりに対する共通の理念や思いを確認する必要がある。その理念を共有できる新規採用職員を増やすことが、まちづくりへの大きな貢献となり、市民の豊かな暮らしの向上につながる。」からである。

そして、本研究会で考える目指す状態（フェーズ１）になるための重点取組みを示す（**表３**）。

表３　目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて

	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	採用時からの人材育成	令和５年度採用試験～	係長級職員（人マネ）がグループ討論の担当官として参加
2	新規採用職員の研修制度の見直し	令和５年度～	新規採用職員に対し、先輩職員がおこなう
3	アフターフォローＯＪＴ（京田辺市ブラザー＆シスター制度）の試行	令和５年度採用者～	新規採用職員が配属された所属の主任・主事級職員

それでは、次に具体的な提言内容について順にみていく。

１．重点取組１：採用時からの人材育成（職員採用試験における係長級職員の関与による本市が求める職員の確保）

表４　重点取組１

重点取組1	採用時からの人材育成 （職員採用試験における係長級職員の関与による本市が求める職員の確保）
ねらい （何のために？）	・本市の都市像への理解とまちづくりに対する共通の理念を持った職員を確保するため ・係長級職員が採用試験に関わることで、新たな人材に期待するばかりでなく、自分たちが改めて「現在の組織」について考え、課題意識を持つきっかけとする
目標 （目指したい状態・得たい成果）	・地域の発展に向けて熱い思いを持った職員数を増やす ・採用試験に関わった中堅職員の、組織や人材に対する意識を覚醒させる（自分事化）
期間 （いつから・いつまで）	令和5年度実施の採用試験から
主体者 （誰が誰と）	マネ友が職員課と
具体的な取組・活動内容	採用試験時のグループ討論の際に、課長補佐・係長級職員も入室し、グループ討論の前後から受験者をみることで、試験時とは違う一面を把握する（採点等は行わない）。 評価者としてではなく、ファシリテーターとして（部下と対話するような感覚で）討論グループに参画し、受験者とコミュニケーションを図りながら試験を進める。 ※R5.1.23　協定締結先である、京都府立大学公共政策学部の学生に対して市長講演を行う機会があり、市長自ら本市の魅力発信と合わせたリクルート活動を実践いただく予定。
実行の際の留意事項	できる限り自然なふるまい、コミュニケーション能力を観察するため、受験者に満遍なく発言の機会を与えるよう配慮する。

２．重点取組２：新採職員の研修制度の見直し（接遇研修の重要視）

表５　重点取組２

重点取組2	新採職員の研修制度の見直し （接遇研修の重要視）
ねらい （何のために？）	配属になる前の研修において自治体職員である前に、「働く人」としての基本のマナー、姿勢を身につける。
目標 （目指したい状態・得たい成果）	・窓口対応や電話対応に対する苦手意識をなくす。 ・具体的な業務への指導がスムーズにできる。 ・「これだから公務員は･･･」、「たらい回し」と苦情を言われない。 ・市民と職員、双方が気持ちよい対応を目指す。
期間 （いつから・いつまで）	令和5年度から
主体者 （誰が誰と）	新規採用職員に対し先輩職員が行う
具体的な取組・活動内容	現在、接遇研修は4月当初の新規採用職員研修では行われず、市全体における接遇研修と共に秋頃開催されている。しかし、接遇は働く上でまずもって身につける必要性のあるものであり、ビジネスマナーを身につけ、学ぶことで円滑な業務へと結びつけることが可能となる。 そのため、来年度からは当初の研修の必須項目として研修科目に取り入れていきたい。
実行の際の留意事項	「接遇」の講義を依頼できる担当課、もしくは職員の調整。（人マネメンバー＋α等）

３．重点取組３：アフターフォローＯＪＴ（京田辺市ブラザー＆シスター制度）の試行に向けた検討及び周知

表６　重点取組３

重点取組3	アフターフォローOJT（京田辺市ブラザー＆シスター制度）の試行に向けた検討及び周知
ねらい （何のために？）	OJTが終了した新規採用職員に対して、きめ細かいフォローを継続していくことで業務や組織に対する不安を解消し、離職を防ぎ、組織内の活性化を図る。
目標 （目指したい状態・得たい成果）	・OJT終了後も新規採用職員が組織に見守られているという安心感を与える。 ・フォローに入る主任・主事級職員には人材育成の視点を持つ。 ・組織内の横断的なコミュニケーションを図ることを重視し、所属をまたいだ人的なつながりをもつことで、働くことの安心感、連帯感を生む。
期間 （いつから・いつまで）	令和5年度採用者から
主体者 （誰が誰と）	新規採用職員が配属された所属の主任・主事級職員
具体的な取組・活動内容	OJTの終了後、直属の主任・主事級職員と他の係の職員が新規採用職員の業務のバックアップを行う。業務上の不安の解消と新規採用職員が他の所属の職員とコミュニケーションが図れることに主眼を置く。 令和5年から制度の趣旨や導入に向けたスケジュールを示すとともに、4月から新規採用職員が配属された部署については、幹部職員や管理職、主任・主事級職員を対象に制度の周知や研修を実施していく。
実行の際の留意事項	・制度として導入するにあたっての具体的なスケジュールや方法を的確に示す必要がある。 ・組織内の横断的なコミュニケーションが図れるようにすること。

４．マネ友の取組（１期生、２期生）

（１）「勉強会」の立ち上げ

マネ友自らが所属する課内での「勉強会」を立ち上げられた。公務員の仕事で最も必要なスキルの一つである法律的な思考を養成することを目標にしている。次年度以降は全庁的な勉強会を開催予定としている。

（２）「市長と語るティミーティング」を実施

市職員の中から立候補を募り、市長と気兼ねなく対話をする時間を創出した。

組織のことや市長の考える方向性を間近に触れる機会となった。また、市職員についてより深く知ってもらう機会にもなった。

（３）人マネ参加者でのミーティング

組織や人材育成にどのように取り組んでいくか不定期に集まり話し合った。今年度で３期を迎え、３名の参加者と６名の人マネがいる。「行動する職員」が少しずつ増え、大きな波になることを期待している。

（４）人事担当部局との意見交換

人マネ・マネ友メンバーが人事担当部局と直接意見交換することで、少しずつ職員の意見が人事施策に反映されてきている。

令和２年度は、公務内でのひとやすみミーティングを開催し、令和３年度は、人材育成基本方針改訂に参画したほか、ジョブローテーションを推進した。令和４年度以降は、新採研修内容変更に参画・採用試験への係長級職員参加に向けた働きかけを進めていく。

（５）考察

それぞれの取組みはまだ始まったばかりで、その評価についてはまだ判断できる段階にはない。今後継続していくか、人マネ参加者で議論を重ねながら実効性ある取組みとして継続できるように進める必要がある。そのなかで、マネ友の取組みについては、３期生は次のような気づきや学びがあった。

- ◆ マネ友それぞれが独自の取組みを開始し、本研究会に参加している意義が確実に現れてきている。
- ◆ ３期生も重点取組を継続して実施することで、組織全体に良い影響を与えることが出来るのではないか。
- ◆ 一方で、様々な取組が乱立すると職員に混乱が生じることもあるため、マネ友同士の連携やコミュニケーションを密にする必要がある。その意味でも人マネ参加者でのミーティングや人事担当部局との意見交換が開催されるようになった意義は大きい。
- ◆ 組織や人事だけでなく、自らの業務に取り組む姿勢も少し変わったのではないか。
- ◆ 取組みの中には「返り血を浴びた」というマネ友の先輩のお言葉もあるほど、何か変化が起きるときにはどこかで歪を伴うことも想定しておく必要がある。
- ◆ ただ、そこで決して後ろ向きにならず、取組みを継続していくことが、目標に向かって確実に進んでいくことに繋がることから、目先のことに囚われず、「あるべき姿」を見失わないことが大切である。
- ◆ 何より、３期生の取組みや研究活動の報告にあたって、「マネ友」として、とても真摯に受け止め、それぞれの視点から助言等頂けた。
- ◆ Let’s try anway!に尽きる。
- ◆ 失敗を恐れず、あらゆる可能性を排除せず、とにかくやってみる姿勢が重要である。このことは、マネ友の先輩職員が自らの職場等で小さなことから取り組まれている姿勢に現れている。
- ◆ 小さな実践からの成功体験が大きなうねりとなる。
- ◆ マネ友どうしのネットワークに留まらず、共感してもらえる仲間をどう増やすか、勉強会やミーティングで部会を一層認知してもらい、主体的に取り組んでいけるような組織風土を目指すべきである。

５．首長及び派遣元からのコメント

（１）首長

京田辺市は、まちの人口が今後も増加するという比較的恵まれた環境にあります。

それでも、市役所職員の人材確保に苦労する時代になってきています。

その認識を職員全体で共有し、そのような中にあっては、誰もがまちづくりにかかわる一員であり、誰もが支えあいの意識を持つ組織づくりが今後ますます重要になってきています。

地域の多様な人材を巻き込み、自治の力を再生するとの思いをもったフォロワーシップを発揮できる職場へ向けて、人材マネジメント部会に参加の皆さんの実践に期待します。

（２）派遣元

京田辺市が人材マネジメント部会に参加する職員が研究活動を通じて、京田辺市が抱える人事や組織上の様々な課題の中から、職員自らが解決すべき課題をピックアップし、その課題に対して職員ならではの柔軟な発想や独自の視点を持って取り組み、将来のあるべき姿を具体的に示したアクションプランは人事担当所管だけでは十分に把握、作成できないものであり、人事担当として大変頼もしく感じています。

その上で、当部会の皆様からの様々なご指摘やアドバイスをいただきながら、アクションプランがブラッシュアップされていく過程を経験することで、参加職員にとって、他の研修では代えがたい貴重な経験が得られるものと感じます。

アクションプランを作成し、発表して終わりのものではなく、今後の京田辺市の人事、組織運営に如何にして具現化するか、また、実りあるものとして取り入れることができるか、市長を始め、人事担当所管やマネ友等が一体となって取り組んでいきたいと考えます。

おわりに

１．次年度（2023）に向けた展望等

現状分析から導かれたありたい姿、そして何もしなかった場合の成り行きの未来を可視化し、ありたい姿と成り行きの未来とのギャップを埋めるためのフローをまとめると図 14 となる。

今後は、あるべき姿の実現に向けて、重点取組１～３を進捗させていくことになる。

今年度のテーマにもあるような持続可能な地域をつくるためには、まずそれに向けて活動する人と組織（土壌）の環境が良好でなければならないことは論を俟たない。特に、若手職員の離職が多く危機感を持つ中で、我々の一年間の活動を通じて、若手職員の考えや離職に至った原因の一端を知ることが出来たことは非常に大きな気づきであったといえるのではないだろうか。

世界中の誰とでもつながれる統計学の理論である『６次の隔たり』を引用し展望に代えるならば、数珠つなぎに友達を増やすと世界中の誰とも理論上はつながれるのと同様に、我々マネ友の活動が、多くの職員の共感を得て、数珠つなぎに輪を広げることができれば、組織変革の大きなうねりになる。

そして、組織を飛び出し、持続可能な地域づくりへと発展させることができれば、人・組織づくりへの好循環が生まれるだろう。

ぜひとも、持続可能な地域をつくるために、まずは働きやすい組織風土づくりに向け、マネ友が一丸となり、多くの仲間を巻き込み、輪を広げ取り組んでいきたいと考える。

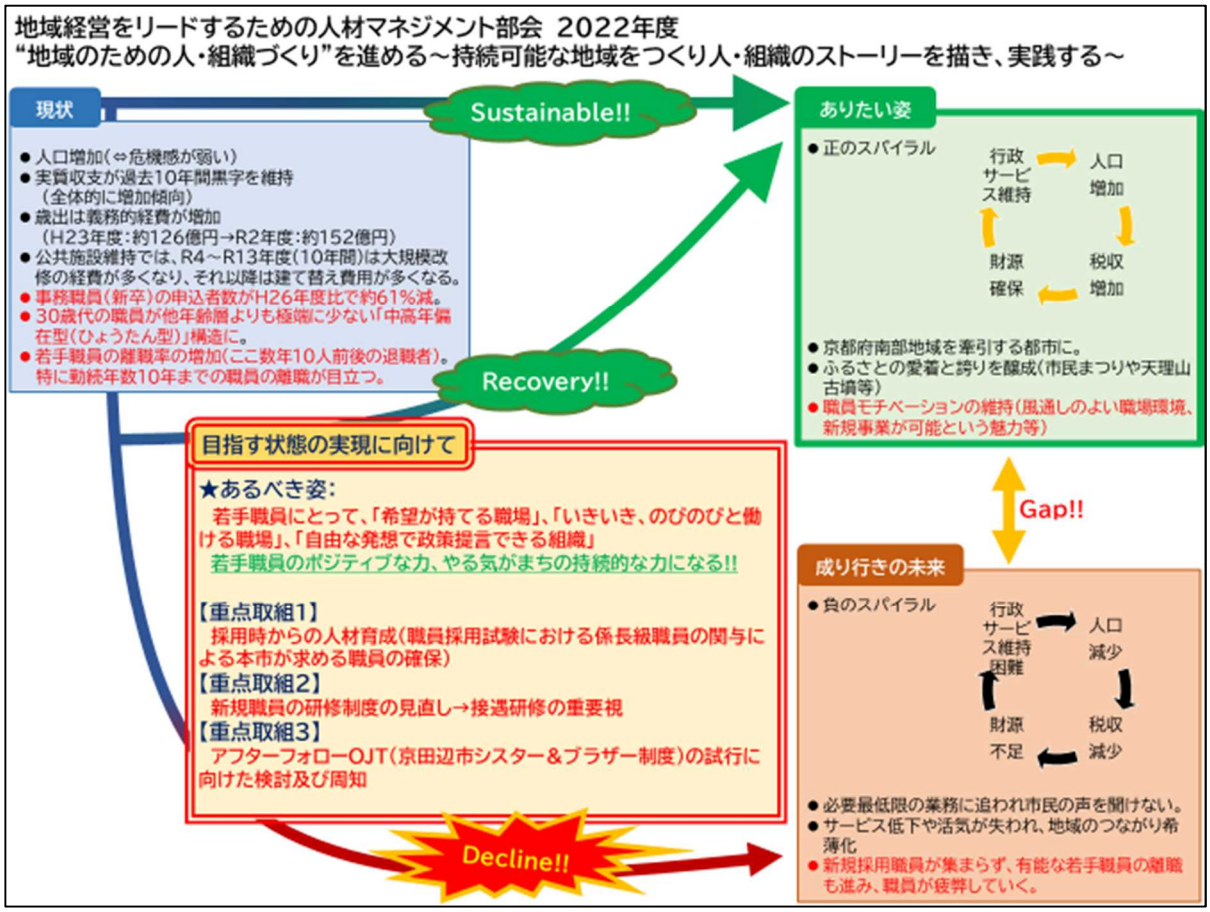


図 14　取組みの全体像

２．自らの気づき、学び、変化、今後の展望

最後に、これまでの活動を通じて得た気づき、学び、変化等を付記する。

◯建設部計画交通課　小西　健文

「“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～」、2022 年度、参加の機会を与えていただいた人材マネジメント部会の年間を通してのテーマがこれでした。

組織や人材育成という課題について、これまでどこか他人事であった私にとっては、一年間、この課題と向き合い、様々な人との出会いや対話を通じて得られた経験は、公務員人生における大きな財産となりました。

本市が策定した計画を改めて読み込み、客観的なデータを分析し、現状を把握したうえで見えてきた成り行きの未来は、大変厳しいものでした。とりわけ若くして退職していった職員へのインタビューは、わがまちが厳しい未来に向かって着実に歩んでいることを裏付けるものでした。

10 年後、京都府南部地域を牽引するまちになるというありたい姿へと歩んでいけるか、はたまた成り行きの未来を迎えるかは日々の意識と行動の積み重ねによって変わります。このことを肝に銘じ、重点取組に掲げた項目を実践していきたいと思います。それが部会に参加させていただいた者の地域に還元できる研究報告となると考えております。

最後になりましたが、こうした機会を与えてくださった派遣元の皆様、お忙しい中、インタビューに快く応じてくださった市長、副市長並びに市議会議員の皆様、次代を担う新規採用職員の皆さん、そして本市の未来を本気で考え応えてくれた退職者の皆さんには改めて感謝申し上げます。

また、鬼澤幹事長をはじめ、部会の事務局の皆さんには、毎回緻密に練り上げられたプログラムをご提供いただきありがとうございました。

そして一年間を通じて部会へのモチベーションを継続できたのは、千葉県君津市、山梨県笛吹市の対話自治体と本市の歴代マネ友の皆さん、そして今年度一緒に部会に参加した杉山さん、小菅さんの存在があったからこそであります。

部会を通して知り合えたすべての人に感謝し共同論文の結びとさせていただきます。ありがとうございました。

◯健康福祉部障がい福祉課　杉山　陽子

この度、三期生として人マネの活動に参加させていただきました。障がい福祉課に配属され数年が経ち、福祉という分野で常に外の方との連携することや、障がいのある方の支援について、掘り下げて考えさせられる機会はたくさんありましたが、自分が所属している「組織の在り方」を考えるという視点からは遠く離れていたと感じます。

市長室にて初めてお話をお伺いした時も、「人材マネジメント部会」とは何かが全く理解できず、数年間コロナで、多人数との交流や集合型研修もなかった毎日に、いきなり東京出張という衝撃。新幹線に乗ることすら緊張してしまいました。ですが、一回目、二回目と部会に参加し、幹事の

方々の熱い講義、様々な規模の自治体の方々との意見交換、そしてこれまで、じっくりお話をしたことがなかった方々との対話を重ね、少しずつ部会の意味を理解していくことができました。

活動を始めて一年近くが経過し、変革ストーリーシートに記述した「成り行きの未来」が現実にならないよう、“モヤモヤ”することや、「提供するサービスの先に何があるのか。何を大切にするのか。」を考え続けることが大事であるとの実感を抱いております。

自分自身の無力感に苛まれることも多い毎日ですが、最終部会での「私たちは微力であるが無力ではない。」というメッセージを胸に刻み、明日からの一歩を踏み出したいと思っています。

最後になりましたが、今回、貴重なご意見を頂いた退職者の皆様、本当にありがとうございました。また、本部会への参加の機会とともに、ご助言を下さった市長、副市長をはじめ、インタビューに快く応じて下さった議員の皆様、新規採用職員の皆様、今後の取り組みについての協議にお時間を割いていただいた派遣元の皆様、不在の折、何かとご迷惑をおかけした課の皆様、いつも温かい励ましを下さったマネ友の皆様、そして、私の至らない点を、全てカバーして下さった同期のお二人に、心から感謝しております。

◯企画政策部秘書広報課　小菅　謙次

一年間の長きにわたる活動。昨年の４月、着地点が全く想像できないまま、不安とともにスタートした取組みでした。２足、３足の草鞋でやり遂げられるだろうかと。。。

しかし、秘書経験のある３人が同じチームであったことは、すごい縁で、いろいろな意味で大きな安心感に包まれ、活動の大きな推進力となり、気づけば当初の不安も吹き飛んでいました。嬉しさ、楽しさ、充実さは３倍になり、辛さや不安などは１／３になりました。やはりチームプレーは重要だと痛感しました。

この部会の活動は、研修ではなく、「研究」であるが故に、座学ではなく、常にグループ内での対話により、自らの思考をスクラップ＆ビルドしていくプロセスが重視されています。それが新鮮であり、幹事の皆さんのアメとムチによって、知らず知らずのうちに活動のレールに乗っていったという感じでした。

振り返ると、係長という職責は若手職員と管理職をつなぐハブ的な役割として、そのような研究の場は極めて重要であり、様々な角度から人づくりや組織づくりを議論することは、これからの時代には大きな意義があるのだと感じています。

そして、最も大きな気づきは、同じ悩みを持つ仲間が全国にたくさんいるということでした。その悩みや課題を解決すべく、汗をかいてもがき苦しんでいる同志が全国にいることは、大きな勇気と励みとなっています。組織の変革などにおいては、変えた方がよいに決まっている、分かっちゃいるけど取り組めない、一人では何から始めてよいのやら、他の職員の目が気になる、といった取り組めない理由をあれこれ並べがちです。最も大きな抵抗力とは自分自身なのかもしれません。そんな気づきを与えてくれるのも人材マネジメント部会の大きな役割なのかもしれません。

市長はかねてから、「しなやかな地域社会」を構築すべく、参画とつながりや市民の出番を意識した市政運営を提唱されています。このことは、既存の地域課題の解決のみならず、自然災害や新型感染症といった不確実性の高い複雑な事象においても、柔軟な地域の力として、地域のレジ

リエンスを発揮する根幹になると考えます。

このＶＵＣＡ時代を生き抜くためには、多様な関係者が連携した共生型の自律社会の構築が重要となることから、改めてまちづくりの原動力が“人”であることに意識を向け、マネ友と一緒に人づくり、組織づくりの取組みの歩みを進めていきたいと思います。

このような機会を与えて下さった市長、副市長、派遣元の皆様、そして我々の活動に関わって下さったすべての方々、一年間本当にありがとうございました。そして、引き続きよろしくお願いします。

謝辞

改めまして全体の謝辞を申し上げます。

まず、当該研究会の活動にあたり、多くの皆さんにインタビューを実施しました。皆さんからのご協力がなければこの研究活動は成り立ち得ませんでした。ご多用中にも関わらず、快くお受けいただき、貴重で有益なコメントやアイデアをいただいたことで、私たちは多くの気づきを得ることができました。多大なご協力をいただきました方々に対し、ここに厚くお礼申し上げます。

また、研究会では対話自治体の皆さんと深く議論し、共感し、苦楽を共にしました。１月に開催された早稲田大学での部会ではリアルで初めてお会いしたにも関わらず、初めて感がまったくなく、すぐに盛り上がれたのも、これまでの対話の取組の深さ故だと実感しています。間違いなく私たちが議論を重ねるモチベーションとなる存在でした。私たちの取組に対しても質問や貴重な意見をいただいたことに感謝申し上げます。

また、毎回の部会でも、様々な自治体の皆さんと議論し、意見交換出来たことで、勇気と希望が沸いてきました。そして、幹事・事務局の皆さんには、温かくも厳しい目で常に私たちの取組に檄を飛ばして下さいました。今となっては、愛の鞭であったと嬉しく感じるところです。本当に、ありがとうございました。

これからもこのご縁を大切に、切磋琢磨して、より良い組織、地域を目指した取組を進めていきましょう。引き続き、どうぞよろしくお願いいたします。

～Special Thanks～対話自治体の皆さん

千葉県君津市　鈴木裕子さん（市民生活部国保年金課係長）
浅倉正幸さん（財政部財政課係長）
地引宏行さん（総務部総務課係長）

山梨県笛吹市　金子泰士さん（総務部総務課主任）
宮沢宏樹さん（保健福祉部障害福祉課主任）
藤巻碧海さん（市民環境部市民活動支援課主査）

参考文献等

一般社団法人日本経済団体連合会「ホワイトカラー高齢社員の活躍をめぐる現状・課題と取組み」、2016 年

京田辺市ホームページ（2022 年９月 15 日閲覧）

「第４次京田辺市総合計画」（令和２年（2020）３月発行）

「第２期京田辺市まち・ひと・しごと創生総合戦略（人口ビジョン・総合戦略）」（令和２年（2020）３月）

「京田辺市都市計画マスタープラン『京田辺市版田園都市論』」（令和４年（2022）４月）

「京田辺市公共施設等総合管理計画」（令和４年（2022）６月改訂版）

「京田辺市人材育成基本方針」（令和４年（2022）４月改定）

総務省自治体戦略 2040 構想研究会「第一次・第二次報告の概要～人口減少下において満足度の高い人生と人間を尊重する社会をどう構築するか～」

パーソル総合研究所ホームページ（2022 年９月 15 日閲覧）

早稲田大学人材マネジメント部会ホームページ（2023 年２月 28 日閲覧）

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幹事　豊島秀明「行政経営革新の基礎」

活動記録

年月日	主な活動内容
令和４年（2022） ３月 29 日	人マネ派遣決定（市長室にて市長より伝達を受ける）
４月 12 日	人マネ打ち合わせ①
４月 15 日	人マネ打ち合わせ②
４月 20 日	人材マネジメント部会（第１回）（東京・日本橋）
４月 21 日	マネ友部会（中村事務局長来庁）
４月 28 日	人マネ打ち合わせ③
５月６日	人マネ打ち合わせ④
５月 12 日	人マネ勉強会（２期生との意見交換）
５月 18 日	人材マネジメント部会（第２回）（東京・日本橋）
６月１日	人マネ打ち合わせ⑤
６月６日	人マネ打ち合わせ⑥
６月９日	インタビュー（元市総務部長：現シルバー人材センター事務局長）
６月 10 日	インタビュー協力依頼（議会事務局・市議会議長）
６月 13 日	インタビュー（市議会議長）
６月 16 日	インタビュー（市議会総務常任委員長、建設経済常任委員長）
６月 20 日	インタビュー（市議会文教福祉常任委員長）
６月 21 日	インタビュー（理事者）
６月 24 日	インタビュー（市議会副議長）
６月 27 日	インタビュー（市議会議会運営委員長）
６月 29 日	マネ友部会
７月５日	人マネ打ち合わせ⑦
７月 11 日	人マネ打ち合わせ⑧
７月 14 日	人マネ打ち合わせ⑨
７月 21 日～22 日	人材マネジメント部会（第３回）（東京・早稲田大学からオンラインに変更）
７月 29 日	人マネ打ち合わせ⑩
８月３日	人マネ打ち合わせ⑪
８月 10 日	君津市・笛吹市との対話（第１回）（オンライン）
８月 16 日	人マネ打ち合わせ⑫
８月 17 日	君津市・笛吹市との対話（第２回）（オンライン）
８月 26 日	人マネ打ち合わせ⑬
８月 29 日	人材マネジメント部会（第４回）
９月１日	職員研修ワークショップ・オブザーバー参加

9月 13 日	人マネ打ち合わせ⑭
9月 15 日	人マネ打ち合わせ⑮
9月 16 日	インタビュー（新規採用職員①）
9月 30 日	インタビュー（若手退職者①）
10 月４日	インタビュー（新規採用職員②）
10 月５日	人マネ打ち合わせ⑯
10 月７日	人マネ打ち合わせ⑰
10 月 19 日	人材マネジメント部会（第５回）（オンライン）
12 月８日	インタビュー（若手退職者②）
12 月 21 日	マネ友へ取組み報告、意見交換
12 月 25 日	理事者（市長、副市長）へ取組み報告、意見交換
12 月 27 日	派遣元（総務部長、職員課長）へ取組み報告、意見交換
令和５年（2023） １月 26 日～27 日	人材マネジメント部会（第６回）（東京・早稲田大学）
３月７日	人マネ打ち合わせ⑱
随時	一年を通じて、ロゴチャットを活用し、意見交換、情報共有、資料作成を進めた。

令和５年（2023）１月 27 日　早稲田大学大隈講堂前で