令和４年度

『早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会』

共同論文

【熊本市】

■文化財課　　田邊　翔
■交通企画課　山本　翔
■東区保護課　宮原誠実

目次

第１章　はじめに.....4
第２章　活動の概要と経過.....4
　１　　あるべき姿を考える.....4
　２　　現状を考える　何が問題なのか.....6
　３　　目指す状態の実現に向けての取組を考える.....11
第３章　結果と考察.....12
　１　　民間出向者やの経験の共有及び意見交換を実施.....12
　２　　業務改善の職員提案制度についての関心向上.....12
　３　　副業の推進（前期生取組）.....12
付記.....13
　＜この１年を振り返って＞.....13
　＜1 年間の取組＞.....15

第１章　はじめに

我々３名は当研究会に本市からの９期生として派遣され、１年間活動を続けてきた。報告資料を作成する中で、この１年間を振り返り、３人で打合せをした回数は 17 回にも及んでいた。また、本市に導入されているチャットツールでは、絶え間なくやり取りを続けており、年間を通して人・組織について考えることができた。普段の業務をしている中では、意識しなければ考えないことを年間とおして継続的に考えていけたことは我々の力になったことを感じるとともに、普段いかに意識をせずに業務を行っていたのだと痛感した１年でもあった。

本稿は、「“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～」というテーマについて、１年間実践研究を実施してきた報告になる。不完全なものであることは重々承知しているが、多くの対話、インタビュー、研修への参加を基に我々なりに分析考察したものをまとめたので、少しでも今後の市役所変革や持続可能な地域づくりの一助となれば幸甚である。

第２章　活動の概要と経過

１　あるべき姿を考える

『早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会（以下、「人マネ」という）」の研究会で幹事団から強調された考え方は、バックキャスティングというありたい姿をまず定めてから現状とのギャップを埋める方法を逆算する価値前提の視点である。

このバックキャスティングでのありたい姿からの逆算を行うにあたって最も重要なものは、ありたい姿は何かを明確に定めて共有することである。

令和 4 年４月から５月にかけて福岡で開催された２回の研究会を経て「１０年後の地域のありたい姿」を考えるようになった我々３人は、派遣担当部署の人材育成センターや各所属の理解もあり業務時間中に時間をとってじっくりと３人で対話の機会を持つことができ、庁内のチャットツールでのやり取りなどを通して、それぞれの考えを伝えあい、自分の持つ疑問についての考えを聞き、ときに議論した結果、3 人の間で、本市第７次総合計画で打ち出している「上質な生活都市」というワードは揺るがないと共通認識を持った。そして、何をもって上質になっていくのかという議論を行った。

総合計画がありたい姿であることは当然であるが、研究会を通して他の自治体の参加者や幹事団からの問いを踏まえると、全ての自治体において「総合計画＝地域のありたい姿」と言えるわけではないと感じた。他の自治体からの参加者の意見や幹事団の問いとして、

- 職員だけでは総合計画の策定が難しいとして大手のコンサルタント会社に案の策定を委託した結果、どの自治体にも通用するが自分達の自治体への深い考察が出来ていないケース

- 策定する過程で行政が一方的に押し進めた結果として、行政関係者や一部の意見だけ聴取し、地域や住民の全体の意見を汲み取るプロセスに疑問を感じるケース
- 作成した計画について庁内や地域への浸透させるプロセスが欠けていて計画の策定自体が目的化しているケース
- 作成された総合計画と各種下部計画と結びついていない又は一部下部計画が策定できていないため実効性に欠けるケース 等

研究会参加自治体の中には総合計画をありたい姿として共有できないという意見も多く見られた。この点について、我々3 人が考察する限りでは、熊本市の総合計画は作成のプロセスで多くの市民を巻き込んだワークショップを経て、熊本市独自の問題や解決へのアプローチも考察された熊本市に特化した計画で、作成後の浸透プロセスでも住民が見やすいウェブサイトでの公開や総合計画を分かりやすく解説したパンフレット型資料も活用されており、庁内の主要な計画である「熊本市職員成長・育成方針」（人材育成計画）・「「熊本市しごと・ひと・まち創生総合戦略」（第 2 期まち・ひと・しごと創生総合戦略）・「第 5 次行財政改革計画」・「熊本市 SDGs 未来都市計画」等の主要な下部計画は総合計画の内容と合致しているため、ありたい姿と総合計画が一致するという外見的な要件は満たしている。

さらにありたい姿としての総合計画の実態を考察すると、人マネの活動として庁内外の方々へのインタビューや対話にご協力いただいた際に、庁内のキーパーソンは 10 年後のありたい姿として第 7 次総合計画や次期計画に言及していて、さらに庁外の自治会長や民生委員、NPO 法人等の方との対話の際には総合計画という言葉そのもののキーワードには触れられないものの、それぞれの方が挙げられた 10 年後のありたい姿は総合計画と合致するものであった。これらのインタビューや対話を通して、本市の総合計画は地域の方のありたい姿を汲み取り、その実現のため庁内でありたい姿として重要視されていることを確認することができた。

そして、もう 1 つ重要な点として我々 3 人自身がありたい姿や総合計画について、対話を通して、総合計画が目指す「上質な生活都市」をありたい姿として共感できるようになったことである。総合計画を読み込む前に漠然とそれぞれが考えた理想や改善が必要なテーマや、自分たち自身も住民として暮らしていく地域の在り方のイメージとして考えていたものは、総合計画の中でも触れられている。単に経済的な発展や多くの飲食店・商業施設があるという点では首都圏などの超都市部には及ばず、また、特定の客層に特化した専門店やあらゆる企業が全て揃っているわけではないものの、日々の生活に必要な買い物やサービスに不便することもなく、生活に彩りを加える魅力的な飲食店や販売店も一通り揃っていて、仕事も全国的大企業の関係先や地場の中堅企業、ベンチャー企業や起業を含めた自営業、農水産や各種専門職業など、多くの選択肢から希望やスキルに合わせて仕事を選ぶことができる環境が一定程度整っているため、仕事を理由に熊本を離れる必要がない。さらに家族や地域との交流も持ちながら仕事をする中で保育や介護等、家族の生活ための福祉環境も整備されており、年に数回は全国や世界各国から多くの人が訪れるイベントがあることで

日々の生活には十分満ち足りている。そのうえで不足するときには、例えば東京や福岡に出かけていけば良いという、自分達の理想的な熊本市の在り方は総合計画とそのキャッチコピーである「上質な生活都市」という言葉に集約されていることに気づいた。

その結果として、我々３人は地域のありたい姿は熊本市の総合計画で示され、庁内外で共有されている「上質な生活都市」であるとして、その実現のために何が必要かを「上質な生活都市」という理想的な姿・ありたい姿から逆算して考えることとした。

２　現状を考える　何が問題なのか

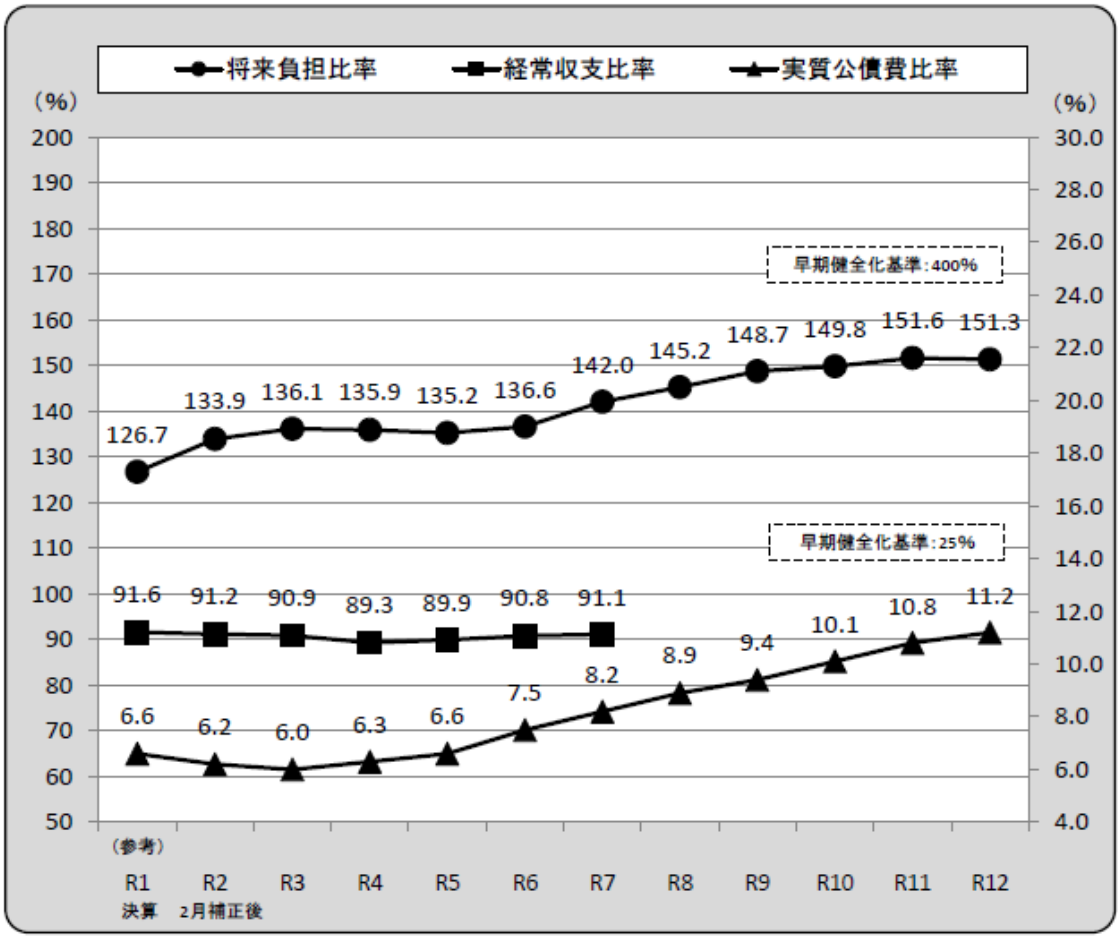
前節では、ありたい姿から逆算して現状とのギャップを埋めるアプローチをとるため、ありたい姿として総合計画で示された「上質な生活都市」について触れた。人マネの活動にあたって、ありたい姿を定めた後にその実現のため現状とのギャップを埋める方法を考えていく必要があるが、そのために重要であるのは現状の分析である。ありたい姿に対して現状はどのようなものであり、何が不足しているからありたい姿との間にギャップがあるかを適切に認識することができなければ、ありたい姿とのギャップを埋めるための必要な取組みが何か分析することができないためである。

我々３人が現状を分析するために取り組んだ手法は、ありたい姿を考えた際と同様に３人での対話や庁内外へのキーパーソンへのインタビューに加えて、熊本市の各種統計や資料への考察である。

熊本市の各種統計や資料への考察の結果、現状のまま推移する 10 年後の熊本市の将来（人マネの言葉ではありたい姿に対して「なりゆきの未来」）については、決して悲観的なものではなかった。「熊本市財政の中期見通し」や「熊本市人口ビジョン」で示された今後 10 年での熊本市の将来は少子高齢化の影響で総人口は現在比で約 98％へ減少し、人口構成も高齢者数は現在比約 125％、生産年齢人口は現在比約 90％、年少人口も 89％となり、財政への影響もあり将来負担率は現在 136.1％であるのに対して、令和 12 年（2030 年）には最大で 151.3％、経常収支比率は現在 90.9％に対して令和 7 年（2024 年）には最大で 91.1％へと悪化するものである。（財政指標については熊本市の重要施策である本庁舎立て替えの方針によって大きく左右されるため、最大値を計上。）【※図１参照】

【図１】本市財政課作成資料「熊本市財政の中期見通し≪令和２年度～７年度≫」から抜粋

〔将来負担比率・実質公債費比率・経常収支比率の推移〕



〔将来負担比率について〕

・市債の残高や職員の退職手当支出見込みなどを加味した「将来的な負担」が、標準財政規模に対してどの程度あるのかを示す指標で、400%を超過すると財政健全化計画の策定が必要。

・令和３年度は136.1%、期間中は一定期間上昇していく見込みであり、令和１２年度には151.3%と試算。　（参考）令和元年度決算　政令指定都市の平均　92.4%

〔実質公債費比率について〕

・公債費のほか、企業会計への補助金の中で公債費の償還に相当するものなどの「実質的な公債費」が、標準財政規模に対してどの程度あるのかを示す指標で、25%を超過すると財政健全化計画の策定が必要。

・令和３年度は6.0%、期間中は微増で推移していく見込みであり、令和１２年度には11.2%と試算。
（参考）令和元年度決算　政令指定都市の平均　6.2%

〔経常収支比率について〕

・市税や地方交付税など毎年度経常的に入る収入が人件費や公債費などの経常的な経費に充てられている割合で、財政構造の弾力性を判断する指標。

・令和３年度は90.9%、期間中は概ね横ばいで推移していく見込みであり、令和７年度には91.1%と試算。　（参考）令和元年度決算　政令指定都市の平均　97.0%

※令和８年度以降については、令和７年度を基本とし、現時点で想定される内容を機械的に反映。

これらの将来予測については、総務省が発表している「自治体戦略 2040 構想研究会第一次・第二次報告概要（平成 30 年 7 月発行）」では、全国自治体の人口動向予想においては、2040 年までに熊本市は最大で 10％の減少と予測されているが、東京及びその周辺を中心とするようなごく一部の自治体を除き大半の自治体において人口減少が予測されている。その人口減少率は一様ではなく人口 20 万人位上の自治体では最大で 40％の減少する自治体もあり、熊本市を大きく上回る 10％以上の人口減少と予測された自治体も数多くある状況である。また財政指標についても、将来負担率については国が財政健全化計画の策定を必要とする値とは大きな余裕があり、全国の政令市と比較しても中位で、経常収支比率も令和 7 年（2024 年）に悪化した指標でも全国の政令市の平均値より良い値である。【※図 1 参照】

上記のような各種統計資料にて示された資料の分析では熊本市の将来の予想は決して深刻なものではなく、全国の自治体と比較すると良好な予測で、近い将来に地域や自治体の存続が危ぶまれるものではないと楽観的に捉えることも可能である。

しかし、これらの統計を踏まえて 3 人での対話や庁内外へのキーパーソンへのインタビューを行った結果としては、現状のままではありたい姿の実現には至らず、早急な対応が必要との結論に至った。その論拠としては大きく 2 つあり、一点目として、より詳細に統計を考察していくと熊本市の中でも人口動向は一様ではなく急激な人口減によって地域の維持が困難となる地区が既に顕在化しつつあること、二点目として、ありたい姿に対して必要な地域や行政の活動に対するマンパワー・危機感の不足である。

熊本市の人口減少については、副市長やマネ友へのインタビューの中で、学校区毎の人口動向や人口動向に逆行する行政サービス需要の増加についての話を聞くことができ、熊本市という 1 つの枠で括った場合には見えてこなかった真の意味での統計と地域の実情が見えてきた。熊本市は市町村合併を経て現在の区域や政令市に移行し、また近年では周辺自治体への商業施設や大規模工場の展開、熊本地震による影響など、熊本県内や熊本市内での人口の移動も活発であるため、熊本市内でも人口の動態は異なる。大別すれば、周辺自治体の発展に伴い隣接する熊本市東部では若い世帯の人口が比較的多く、高齢化率や出生率も市の平均より高い。また、熊本市西部のうち熊本駅での新幹線開通と周辺の再開発に伴い駅周辺校区では以前は高齢化率が高い地域であったものの、若い世代の転入もあり現在では出生率が市の平均を大きく上回るというデータが出ている。他方で、熊本市西部に位置する山間部の校区は、校区面積が広いこともあり、人口集積の度合いは低い。また高齢化率が 40％を超えている校区や公共交通機関や日用品の買い物のサービス等が維持困難となっている地区もある。

また分野別では少子化と人口減少の動向から小中学校の生徒数は減少する一方で保育園利用希望者は増加しており、単純に人口減少比に合わせて地域や行政サービスの提供量を一律に減らせばよいというわけではなく、需要の見極めが必要であることもインタビューの中では見えてきた。また地域と行政の関わり方についても、熊本地震直後は自治会の役割意識や住民の関心も強く、自治会が主体的に取組み、不足する部分について行政にサポート

や相談に至る共助と公助の調和が保たれていたが、地震から年数が経過するにつれて住民や自治会が行政に対応を求める陳情型の要求が増えてきているため、住民の公助や自治への意識が希薄となり行政に依存するような危うい需要の変化が起きているとの指摘も見られた。

これらの現状を踏まえ、熊本市の中において人口減少で維持困難な地域が出ていることや行政や地域のサービスへの需要の変化を直視し、自治体単位で比較した指標が悪くないからといって楽観することはできず、早急な対応が必要な状況であるとの認識に至った。

そして、統計への分析とインタビュー結果を踏まえて、我々３人で対話を重ねて現状を分析した結果は、このまま熊本市の地域や行政が活動を続けても 10 年後にありたい姿へは届かず、その大きな要因は地域や行政のマンパワー・危機感不足ではないかと考察した。ありたい姿としての総合計画での「上質な生活都市」では、支えあう地域コミュニテイーの形成や雇用の創出、子育てや交通の整備・文化や自然環境との保存と活用をまちづくりの重点取組みとして挙げ、その重点取組みの実現のために分野別の方針と取組みを定めている。これらの分野別の方針に沿って、熊本市の行政は地域や企業等の関係アクターに働きかけ、自らその実現のために動いていくべきものであるが、我々３人の認識として熊本市職員の多くはありたい姿の総合計画のための取組みに力を入れることができておらず、また熊本市が働きかけていく対象の１つである地域側にも総合計画で求められる役割に全て応えることができるノウハウや担い手不足との問題が潜んでいるというものである。以下、この２点を中心に考察を述べる。

まず「熊本市の職員が総合計画のための取組みに力を入れることができていない」という点は、自身の経験や周囲の職員との会話や仕事を振り返っての実感である。熊本市は総合計画の実現のために行政組織の所管の整理や組織改編を行っており、直近の令和４年度には重点施策である DX（デジタルトランスフォーメーション）や交通基盤の整備のための部の創設及び課の再編を行っている。また早い段階から地域との密な連携のための部署と担当職員の設置、行政改革や人材育成のための部署の創設など、人マネ参加の他の自治体の中でも珍しい取組みを実施している。そして熊本地震での経験から年度途中の人事異動や組織改編も活用するようになった組織文化もあり、その経験があったからこそ、新型コロナウィルス感染拡大に伴う保健所業務への人員集約やワクチン接種のためのプロジェクトチームの編成に経験が活かされている。

熊本市の行政組織のこれらの経緯を踏まえれば、総合計画の実現のための組織体制は充実したもので、社会状況の変化に対しても柔軟に対応しつつ総合計画の推進ができる体制であると言える。

しかしそのような充実した組織体制の中で総合計画に沿った取組みに十分な力をいれることができないと感じるのは各職員の働き方である。部や課という単位で総合計画の分野別の取組みの実施のため、各職員は業務を割り振られているが、現実として総合計画の推進に直結する業務に取組むことができる時間や労力は決して多くはないというのが我々３人

の共通認識であった。取組み制度上必要なものであることは認識しているが、成果や取組みの推進に直結するとは言えない事務処理や報告・根回しが非常に多く、各職員が目の前の作業に追われて多大な時間と労力を奪われた結果、本来最も重要である総合計画の推進に直結する業務や地域との対話が後回しとなり、質の低下につながっていると考える。

加えて、仕事の繁忙だけではなく、各担当者の危機意識の希薄が影響している面もある。前節では熊本市の庁内で総合計画は重要視されていると述べた一方で、職員全員が総合計画を重要視しているわけではない。当然幹部クラスや各種計画を策定する部署では総合計画を重要視しているものの、実際にその実施を担う担当者が自らの業務が総合計画にどのように位置づけられていて、自分の担当外の部門や取組みと関連し、そして熊本市のどのようなありたい姿に繋がっていくのかを把握しているわけではない。恥を承知であるが、我々の中でも今回の人マネの事前課題として総合計画の読み込みが課されるまで、一度も総合計画を読んだことはなく、ましてや自身の業務が総合計画にどのように位置づけられているか把握できていなかった。これは決して珍しい事例ではなく、例えば、生活保護関係の部署では、熊本市の総合計画に生活保護制度の適正な運営について盛り込まれており、検証指標として生活保護から自立した世帯の割合が7.9％を超えることが目標とされていることはほとんど知られていない。熊本市では係長級の昇任のために試験があり、その際に筆記試験等で総合計画への理解も確認されるため、係長以上については総合計画への理解が一定程度担保されているものと推察するが、担当レベルに関しては完全に個人の勉強やたまたま関連部署に配属経験があるかに依存している部分が大きい。

担当レベルの業務は、地域や住民と最も接する機会が多く、市の職員の大半を占めるが、総合計画に接する機会が少ないために、総合計画の実現にふさわしい手法にたどり着けず不要な確認・修正の時間が生じることが懸念される。さらに担当者視点での総合計画の推進に寄与するアイデアが生まれる機会が滅失することに繋がりかねず、前述のように各職員が目の前の業務に追われて元々総合計画の推進に直結する業務に費やす時間と労力が不足している中で大変な非効率が生じている。

そして二点目の「マンパワー・危機感の不足」という点は、熊本市の行政組織内の問題ではなく、地域の担い手にも当てはまる場合もある。熊本市は全国政令指定都市の中で2番目に自治会加入率が高く、平成28年熊本地震での避難所運営等の経験もあり、地域の中で自治会が果たす役割や住民の関心は大きい。しかし、自治会加入率は年々低下傾向にあり、高齢化や人口減少が起因し、地域活動の維持が難しい地区や震災から年数が経過するにつれ、共助の意識が希薄し公助への依存が高まる現状もある。また地域に求められる役割が多様化する中では、地域活動の担い手に、スキルやリーダーシップ等の個性が求められる場合もある。このような地域活動の実情を踏まえると、ありたい姿の実現のためには、地域活動をする人の「数の面」とスキルや共助や住民自治について高い「意識」を持つことの両面において人材へ求められるものは大きいと言える。

３　目指す状態の実現に向けての取組を考える

前節までにありたい姿として総合計画で示された「上質な生活都市」、対する現状として行政職員と地域の担い手のマンパワー・危機感の不足という課題のためこのままでは 10 年後にありたい姿にはたどり着けないとの考察をしてきた。

このありたい姿と現状を踏まえて、どのようにすれば「ありたい姿の実現」というゴールにたどり着くことができるか、３人での対話やキーパーソンインタビューを通して考察し、ありたい姿から逆算して、近づき、到達するための取組みについて考えた。

まず、ありたい姿とは総合計画で示された「上質な生活都市」に至るために必要な計画内の各分野の施策・取組みが実現されていることである。その実現のためには、地域も行政も共にマンパワーや資源を実現に直結する取組みに集中して投資できるか、という点にある。

では、どうすれば地域や行政はマンパワーや資源をありたい姿の実現に集中させることができるのか。

まず、地域も行政も大前提として現状を知ることである。至極当然であるが、現状を知らなければどこに、どれだけのマンパワーや資源を投資すべきかなどの判断がつかない。現状を知り、あるべき姿をとらえ、外部環境の変化を感じたうえで、危機意識を持つ。ありきたりなことではあるが、まずは知らなければスタートラインにも立てない。そのことを我々は一年間を通して改めて認識した。知るための情報は自ら取得することはもちろん、他者から教示されるものもあるだろう。いずれにせよ、その情報を認識し、理解するには、自分自身にある程度の余裕が必要である。いくら情報が降ってきたとしても、それを自身で認識・理解するだけの余裕がなければ、ただただ情報は流れてしまうのみである。情報を認識し理解することで得た知識が、危機意識を生み、自分自身の課題であるという認識から、あるべき姿がなにかをとらえることができるのである。

我々が情報共有の重要性を感じたきっかけは、他都市との対話の中で見た本市の状況である。昇任試験制度、部下から上司への評価、デジタルツールの導入、改革担当部署と職員提案制度、まちづくりセンターや地域担当職員の設置など、一概に比較はできないものの、熊本市の組織制度は充実していると感じた。つまり、他都市との対話において本市の制度を語り、他都市の状況を聞くことがなければ、熊本市が充実していると感じることはなかったであろう。このように、熊本市では当たり前のように感じていることも、実は外からすると充実した制度であると気付いたり、その逆も然りであろう。このように熊本市の「中」からと「外」からの双方の視点をもって、情報収集することが重要なのである。

とはいえ、知ることは第一歩にはなり得ても、それだけでは無意味である。変革のきっかけは外からでも結構であるが、実際に変革について意識し、考えはじめ、考えを継続することこそに意味がある。変わっていくのは中からなのである。

第３章　結果と考察

１　民間出向者やの経験の共有及び意見交換を実施

2020 年度の派遣生で現在、民間企業（LINE 株式会社）へ出向しているマネ友に民間での業務内容や本市に活かせるテーマなど話して貰えないか提案した。これが直接の契機かは不明であるが、12 月にライン勉強会が開催された。その他マネ友主催の民間経験者と若手職員の意見交換も今年度は実施された（我々は運営補助）。当初我々３名だけで実施することを考えており、どのように実施するか悩んでもいたが、多くの人と連携協力しながら、多様な形で実施していくことが大事だと感じた。今後も継続的に実施すべく、多くの人に考えを伝え、味方を増やしながら、取組を進めてまいりたい。

２　業務改善の職員提案制度についての関心向上

本市の職員提案制度（旧「改革のタネ」）が庁内へ充分浸透しきっていないことに疑問を感じ、担当者に話を聞いたところ、担当者も同様の問題意識をもっており、今年度から「改革のタネ」→「Ｋ-ＢＯＸ」と名称を変え、新しい制度へ進化していた。提案の採用検討プロセスも十分に吟味されたうえで採用されていることを知った。しかしながら、本制度が担当者個人の力量による部分が大きく、改善された制度を継続的に実施、さらにブラッシュアップしていくことが課題となっているようにも感じた。当取組も継続性（担当者交代など）は課題となるため、引き続き当該部署と連携し、マネ友として考え続けたい。

３　副業の推進（前期生取組）

副業については、既存の兼業制度にて実施可能であるが、許可基準が職員にとっては分かりづらいものとなっていることが分かった。他都市の基準等を調査し取組を進め、狙い、目的等を再整理し、人事課との意見交換を続けたい。地域活動等のインセンティブとなる市民ポイント制度導入を市長が公約に掲げており、当制度やその仕組みにも注視しつつ、職員が地域活動に積極的に参加できる機会を増やしていきたい。

付記

＜この１年を振り返って＞

■田邊翔

まずは何よりも、研修参加を快諾していただいた所属課に感謝したい。また、何かの縁あって今年度一緒に考え、悩みぬいた二人には、感謝してもしきれない思いである。

今年度の研修は対面実施もあったものの、オンライン研修が半分以上を占めており、直接会って話をしたり、他都市の取組に直接触れて熱意を感じたりする機会は多くはなかった。しかし、3 人で対話できたことや対話自治体や幹事団とのやり取りが濃密であったこと、距離に関係なく容易に参加ができることは、オンラインのメリットでもあるとも感じた。オンライソだからこそ逆に話せたことも少なくないと思う。幹事団はじめ、事務局及び派遣元に感謝申し上げます。

この１年を振り返り、１つのベストにこだわるのではなく、多くのベターを生み出し続けることが大事だと感じた。個人の経験・体験としては、自分が何をするかも、「まわりが変われば上手くいくのでは？」というエゴティスティックな考えがあったため、「対話」は得意ではなかった。思考や性格が劇的に変わったわけではないが、1 年間の部会を経験し、良い意味での考えの多様性を飲み込めなくても「理解」していくこと方向に体が向き始め、今では「対話」が身に染みている。

「素晴らしい計画は不要だ。計画は 5%、実行が 95%だ」という言葉がある。我々は計画にだけ目が行きがちで、大事な実行の部分がおろそかになりがちである。これに人マネで経験した思いを加え、自分にとっては頭を動かすより、手と足を動かすという最善を見つけていくことを意識したい。

■山本翔

３人+マネ友の 1 人と 4 人で飲み会をしたとき「仕事は楽しいか？」という話になった。私は迷わず、楽しいと答えたが、2 人は楽しい、2 人は楽しくはないという回答だった。これまで仕事を楽しくないと思ったことはない。改めて、仕事の何が自分にとって楽しいのか考えてみたが、分からなかった。この研修を通じて、他の自治体の人との対話の中で、仕事の楽しい楽しくないは、誰と仕事をしてきたかで自分は判断しているのだと分かった。振り返ると、かなり過酷な勤務もしていた時期もあったが、心が折れるようなことはなかった。それは、仕事を一人でしている訳ではないと思っているからであるし、自分が周りの人材にも恵まれていたからなのかもしれない。私は、仕事は人とするものと考えているので、この基準は変わらないと思う。当研修で学んだことを活かし、周りから求められる人材、周りにいい影響を与えることができる人材になって、楽しく活力ある職場を作っていきたい。

1 年間を振り返ると、初回の研修で「これは研修ではない、実践研究だ」と言われ、参加したことを少し後悔したのを覚えている。その後は、課題に追われる 1 年間であったが、3

人での対話も数多く実施し、3 人でしっかりとぶれない方向性を導き出せたと思う。実施した取組に関しては、最後の研修で発表した自治体の話を聞いて、すこし本気度が足りなかったと反省もしたが、今後もどうすれば地域は良くなっていくかを考えることをやめずにいきたい。

■宮原誠実

今回の共同論文作成に当たって 1 年間を振り返ると、とてつもない時間と労力をかけたことを改めて実感している。その背景には派遣していただいた人材育成センターの方のご尽力や職場を不在にしている間のたくさんの窓口・電話対応を代わりにしていただいた東区役所保護課の皆さんのご協力、そして活動に協力してくれたキーパーソンと一緒に活動した田邊さん、山本さんへの感謝で胸がいっぱいになる。

人マネとしての活動は内容もさることながら日常業務が繁忙であることもあって、人マネ活動に多くの時間を割くことは大変でもありましたが、不思議と苦痛は感じず、むしろ楽しいと感じることも多かった。

特にたくさんの時間を費やした田邊さん・山本さんとの対話は、本当に楽しく、そして多くの気づきを得ることが出来た。

私は今回人マネを通して田邊さん・山本さんに初めてお会いしましたが、お 2 人とも話も面白く、庁内外での経験が豊富でもあり、自分 1 人ではたどり着けなかった熊本市の問題点の指摘やキーパーソンとのコンタクトをとって頂きました。何より大きかったのは、実際にお 2 人が熊本市役所以外の組織を経験していることも取組みを考える上で大きなプラスだったと思います。熊本市合併前の旧城南町と文化庁への出向で熊本市以外の行政組織のやり方を知っている田邊さんの視野の広さ、日本政策投資銀行に出向されて全国各地の先進的な事例を知っている山本さんの知識の豊富さを、対話の中で目の当たりにしていくことで、熊本市を変えるために必要なのは「ソト」の経験だと心の底から思えるようになったことで、人マネの活動に取り組むエネルギーを得て、本来であればつらい日常業務との両立もやり抜くことができた。

この貴重な経験を 1 年間だけの思い出や今回論文を書くことをゴールとして終わらせるのではなく、田邊さんと山本さんと一緒に、マネ友やキーパーソン、そして庁内全体や地域を巻き込んでありたい姿の実現にこれからも取組みを継続していきたい。

今回の共同論文作成に当たって 1 年間を振り返ると、とてつもない時間と労力をかけたことを改めて実感します。その背景には派遣していただいた人材育成センターの方のご尽力や職場を不在にしている間のたくさんの窓口・電話対応を代わりにしていただいた東区役所保護課の皆さんのご協力、そして活動に協力してくれたキーパーソンと一緒に活動した田邊さん・山本さんへの感謝でお胸がいっぱいになります。

＜1 年間の取組＞

４月１５日　初回顔合わせ（今年度３名）

オンラインにて事務局による Web 会議体験会参加

４月２７日　第１回研究会（福岡市）

熊本市の総合計画・人材育成基本計画・「しごと・ひと・まち創生総合戦略」・人口ビジョン・行財政改革等の熊本市としてのありたい姿と現状を調べるための資料を読み込み

５月１８日　３人で対話

５月１９日　第 2 回研究会参加（福岡市）

3 人での対話

・ありたい姿としての第 7 次総合戦略や「上質な生活都市」についての検討

→副市長や政策参与、政策企画課長へのインタビューへ

・停止していた職員提案制度の形を変えることはありたい姿に繋がるのではとの仮説

→改革プロジェクト推進課へのインタビューへ

・人マネとしての活動についての悩みや今までの活動を知りたい気持ち

→マネ友へのインタビューへ

・地域を変えるという究極目標のためには行政組織だけではなく地域を巻き込む必要性を感じる

→自治会長や民生委員、NPO へのインタビューへ

５月３１日　政策参与へのインタビュー

６月　９日　副市長へのインタビュー

人材育成センター所長（マネ友）へのインタビュー

文化財課課長（マネ友）へのインタビュー

６月１６日　改革プロジェクト推進課長インタビュー

６月１９日　自治会長へのインタビュー

キーパーソンインタビューを通して得られた気づきを踏まえた 3 人の対話

・専門職に求められる役割とは

・民間組織や地域との交流が市組織を変えて、地域を変えることに繋がるという仮説

・職員の意識改革は必須

・持続的な地域について、熊本市の若い女性の仕事環境について

６月２９日　市長・副市長との対話

前年度派遣生とともに副業について市長・副市長へ提案

７月２１日

～２２日　第３回研究会参加（オンライン）

３人での対話・対話自治体とのやり取り・マネ友とのやり取り

・職員の「質」について
・旧「改革のタネ」の課題と新職員提案制度「K-BOX」の動き
・熊本市の職員研修について
・熊本市の「上質な生活都市」というありたい姿に対して不足するもの＝職員の質、制度・組織体制は比較的充実との共通認識
・対話自治体と職員提案制度や各派遣元での縦の繋がりについて
・前年度派遣生の取組み「副業」について情報共有・対話

８月　９日　対話自治体（甲府市、鹿児島市）と対話（オンライン）

８月２３
～２４日　第４回研究会参加（オンライン）
鬼澤幹事長や担当幹事から指標や目標の設定についての助言
３人での対話
・副業や民間人事交流の先進事例について他都市事例（三鷹市・箕面市・について情報収集
・Line 出向者と共同で庁内向けの研修や座談会を企画できないか

１０月１３日　改革プロジェクト推進課と対話

１０月１９日　第５回研究会参加（オンライン）
３人での対話・取組み
・人マネ活動が派遣年や年度単位で途切れることなく継続する必要性とやり方について
・前年度参加者の取組み「副業」について今年度参加者でも取組みとして引継ぎ実現のため人事課長と対話を行う方針
・Line 出向者による市職員への勉強会について

１１月１０日　マネ友を集めて人マネ派遣について考える

１１月２９日　地域研究会参加

１２月１４日　つながるカフェ（マネ友の取組）の開催の手伝い

１２月２３日　人事課長と副業について対話

１月　５日　人材育成センターと対話し今後の方向性について共有

１月２３日　第６回研究会に向けての作戦会議
他の自治体参加者との対話に向けて熊本市として伝えたいこと、副業関係等の類似の取組みについて情報収集することを確認する。

１月２５日　3 人での対話（Line 出向者や日本政策投資銀行等の取組みのキーになる外部出向者も同席）

１月２６日
～２７日　第６回研究会参加（東京都）