

令和4年度（2022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

秋田県横手市 第6期生

市民福祉部 高齢ふれあい課 木村 哲

教育総務部 教育総務課 細谷 裕子

建設部 都市計画課 渋谷 崇

目次

1. はじめに
2. 活動の概要
 - 1) 横手市の基本構想の把握
 - 2) 組織づくり・人づくりのあるべき姿の策定
 - 3) 組織・人の現状と問題点の把握
 - 4) 組織・人づくりの変革ストーリーの策定
 - 5) 推進力と抵抗力の把握
3. 次年度に向けた展望と自分たちとしての取組シナリオ
 - 1) アクションプランの策定
 - 2) 四役（市長・両副市長・教育長）へのアクションプランの提案
 - 3) 1年後に目指す状態と作り出したい変化

付記

1. はじめに

この論文は、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の秋田県横手市の6期生として参加した3名の共同論文であり、1年間を通して研究してきた内容について記述するものである。

【早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会とは】

人材マネジメント部会は1年間を通じて、「原則1自治体3人1組のチームが派遣され、組織変革という難しいテーマに実践的に取り組むなかで、組織・職場の改革の効果と人材育成の効果も得ていくプログラム」であり、全国の自治体と共に研究を進めていく部会である。

今年度は当市を含め全国から64自治体が研究会に参加した。

【秋田県横手市の概要】

横手市は平成17年10月1日に8市町村が合併し、東は奥羽山脈、西の出羽丘陵に囲まれた秋田県南部の横手盆地に位置する人口約84,000人の市である。

横手で教員生活を送った作家・石坂洋次郎の代表作「山と川のある町」などの舞台としても知られ、奥羽山系に源を発する成瀬川と皆瀬川が合流した雄物川および横手川が貫流し、美しい田園風景を醸し出している。

内陸盆地のため気温の日較差が大きく典型的な積雪寒冷地であることが特徴で、その寒暖差により四季の移り変わりを肌で感じることでできることから、基幹産業である農業は稲作にとどまらず、シイタケをはじめとする野菜類、リンゴやスイカ、ブドウ、サクランボといった果樹、畜産も含めた一大農業生産地として県内トップの農業産出額を記録し、また、大雄地域ではホップ畑が広がり、夏には毬花が咲き誇ってビール業界を支え続けてきた。食文化では、長い冬を越すための先人たちの知恵が詰まった伝統的な発酵食文化が根付いており、B級グルメが脚光を浴びるようになった現在は「横手やきそば」が日本三大焼きそばと称されるなど、県内外の観光客からも親しまれている。

増田地域にある横手市増田まんが美術館は、多くの原画をデジタルアーカイブ化して収蔵するなど、全国にも珍しいマンガに特化した美術館であり、そこに隣接する奥ゆかしき商家の町並みとの融合性が際立っている。そして400年以上の歴史がある冬の伝統行事「かまくら」も有名で、今では雪まつりの期間に限らず全国各地で本物のかまくらに触れることのできる「出前かまくら」を行うなど、横手市には季節を問わずさまざまな観光資源が整っている。しかしながら、本市の高齢化率は令和元年10月時点で37.6%、令和5年には40%を超える見込みとなる一方、若い世代の人口流出には歯止めがかからない状態となっており、現役世代の負担増や労働力不足が懸念されている。

【1年間の活動記録】

年 月 日	内 容
令和4年 4月15日(月)	第0回顔合わせ (Zoom)
4月19日(火)	第1回研究会 (Zoom)
4月27日(水)	第5期生との対話
5月17日(火)	第2回研究会 (宮城県仙台市)
7月4日(月)	市民インタビュー 『パパ's サークルピーターパン代表』
7月8日(金)	キーパーソンインタビュー 『市民福祉部子育て支援課長』
7月21日(木)、22日(金)	第3回研究会 (Zoom)
8月18日(木)	地域研究会『静岡県島田市・藤枝市』 (Zoom)
8月24日(水)、25日(木)	第4回研究会 (Zoom)
10月26日(水)、27日(木)	第5回研究会 (Zoom)
11月16日(水)	人マネ管理職部会との対話
11月29日(火)	第5期生との対話
12月28日(水)	派遣元へ報告 『総務企画部長・経営企画課長』
令和5年 1月16日(月)	四役へ報告 『市長・副市長・教育長』
1月26日(木)、27日(金)	第6回研究会 (早稲田大学)

2. 活動概要

横手市からの第6期生となる今年度は『“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』をテーマに研究を始めた。

本部会の4つのキーワード

1. 立ち位置を変える … 役所起点でなく生活者起点で
2. 価値前提で考える … ありたい姿から逆算する
3. 一人称で捉え語る … 何ごとも他人事ではなく自分事として考えて動く
4. ドミナントロジックを転換する … 前例踏襲・思い込みを捨てる

を意識し、持続可能な地域ビジョンを描くために、最初に目標とする未来像を描き、次のその未来像を実現するための道筋を未来から現在へ遡るバックキャストिंगの手法を用いて研究を進めた。

1) 横手市の基本構想の把握

まずは横手市として、持続可能な地域とするためにどのような取り組みをしていくのかを把握するため、総合計画や横手市まち・ひと・しごと創生総合戦略を改めて読み返した。

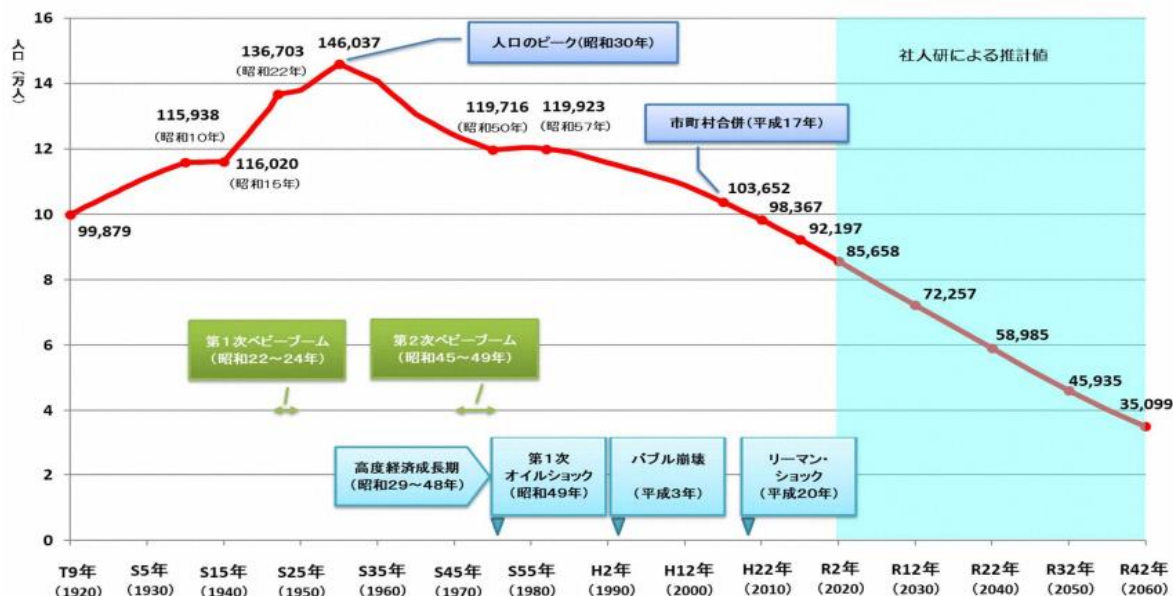
横手市は大きな将来像を『みんなの力で未来を拓く、人と地域が燦くまちよこて』とし、重点目標には『働く場が充実し、みんなが元気に暮らし続けられるまち』『安心して子供を産み育てられ、みんなが笑顔で住み続けられるまち』を設定している。

そこから『魅力ある産業と雇用の場が生み出されるまち』『横手に多くの人が集い、行き交い、賑わいが生み出されるまち』『若い世代が家庭を築き、安心して子育てができるまち』『横手に誇りと愛着をもち、生き活きと暮らすことができるまち』の4点を将来のありたい姿、まちの将来像としている。

そのような将来像の中、今後予測される、人口減少や財政悪化、職員数の減少や業務の増大など、役所内外の状況が刻一刻と変わっているのに、何もせず、或いは“やったふり”をして、放置した際に迎える未来である“成り行きの未来”を分析したところ、人口面では、横手市人口ビジョンによると、2020年に85,658人、2030年には72,257人、2040年には58,985人になると予想されており、10年で約13,000人が減少する試算となっている。

横手市は1市5町2村が合併してできたまちであるがこのままだと旧4町村が消滅または旧横手市が消滅するような状態になるということであった。また、2030年には、老年人口が生産年齢人口を逆転すると予想されている。

総人口の推移と将来推計



資料：平成27(2015)年までは国勢調査、令和2(2020)年以降は国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口(H30.3.30公表)

年齢3区分別人口の推移



資料：平成27(2015)年までは国勢調査、令和2(2020)年以降は国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口(H30.3.30公表)

財政面においては、長期財政計画シミュレーションより、歳入・歳出の面では、R3年度 572 億円、R4年度 538 億円、R5年度 577 億円、R6年度 579 億円、R7年度 560 億円、R8年度 509 億円となり、R13年度には 482 億円、R23年度 444 億円となると予想されている。

これは、横手市が現在進めている大型公共施設整備事業のための起債が増加することから、一時的に歳入の増加が見込まれるが、その後は減少していくということを想定している。市債残高見込みは、R3年度 672 億円、R4年度 653 億円、R5年度 660 億円、R6年度 680 億円、R7年度 693 億円、R8年度 668 億円となり、R13年度には 507 億円、R23年度には 419 億円と、同じく大型公共施設整備事業に係る借入額の増加による市債残高の増加が見込まれている。

歳入・歳出ともに大型公共施設整備事業の実施に伴い増加が見込まれているが、住民サービスに直結した一般会計予算は、減収（抑制）傾向となるものと予想されている。

上記の人口ビジョンおよび長期財政計画シミュレーションより、将来は、生産年齢人口の減少と地域経済の衰退等による税収の減少、社会保障費の増加などに伴う財政の悪化、行政サービスの低下、地域コミュニティの衰退が予測され、市民生活に大きな影響を与えられとされる。

市民生活に与える大きな影響について推察してみると、行政サービスや地域コミュニティの担い手が不足すると考えられる。ヒト、カネの面からも行政サービスの継続は最低限のものとなると思われるが、最低限でも継続することができるのかという不安が残る。そしてそれに伴い、当地において最大の問題となる雪を克服することができるのか、子どもを産み育てたい、また、育てることができる街であり続けられるか、という成り行きの未来には不安しかない状況である。

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、横手市としては、戦略的に人口減少を受け入れながらも緩和させながら年齢構成を適正なものとしようとしている。

社会減と自然減の対策を車の両輪に見立て、同時に走らせることで充実して働く場と安心して子供を産み育てられる環境の構築に取り組んでいる。

メインターゲットとしては、定住する若者、中でも、結婚し子育てする若者を増やすために、結婚を希望する若い世代の希望を実現するための支援、子どもを持つ世帯のワークライフバランスの実現と保育環境の充実、家庭や地域の子育て力の向上と経済的負担軽減の取組を進め、令和 5 年度当初予算編成においても少子化対策事業に注力する方針である。

2) 組織づくり・人づくりのあるべき姿の策定

横手市の今後の地域のありたい姿を把握した上で、次にその姿を実現するための「組織づくり・人づくりのあるべき姿」について考えた。

我々がこの研究を始めたのと同時期に出生数の大幅な減少が公表された。**令和4年4月の1ヶ月の出生数が19人**という衝撃的な数字だった。前年同月37人に対し、48.6%の減となった。

横手市として、令和5年度当初予算編成においても少子化対策事業に注力する方針であることもあり、我々は少子化対策、子育て支援を切り口として、組織づくり・人づくりのあるべき姿を考えることとした。

検討にあたり、我々は現在子育て支援に関して、関わる組織や人がどのように考えているのか把握するため、

- ・横手市まちづくりアンケートの調査
- ・パパ'sサークルの代表者との対話
- ・子育て支援課長との対話

を行った。

【横手市まちづくりアンケートの内容】

- ・子どもを産むところが少ない。仕事をして土日に子どもを預けられない。
- ・学童保育、病児保育等子育て支援が足りない。働く親のサポート不足を感じる。
- ・不妊治療を受けづらい

などの声が散見された。

【パパ'sサークルの代表者との対話内容】

- ・福祉医療制度（マル福）については他市町村より充実していて良いと感じる。
- ・保育料の無償化は子育て世帯には良いことだが、保育園自体の経営が厳しくなっている。保育園自体が無くなれば、子どもを預ける機会が失われ、子どもを産み育てる意欲がなくなる…と悪循環に陥る懸念がある。
- ・学童保育は低学年・中学年を中心とした受け入れとなっており、必要としている人に十分に届けられていないのではないか。
- ・気軽に子育ての悩み等を相談できる場（こども食堂など）が少ない。市役所だと敷居が高く相談しづらい雰囲気がある。
- ・子育てに関するサークル活動も以前はあったが、経済的・時間的な問題で運営の継続が難しい状況になっているところが増えている。
- ・子どもと地域との繋がりが希薄になってきている。学校経由や地域イベントを通して

繋がりを作っていき、まち全体で子どもを見守ることが出来ればより良いと感じる。

横手市まちづくりアンケートやパパ's サークルの代表者からは上記のような意見があり、そこから我々は、

- ・家庭環境や子どもの状況により、ニーズが多様化。需要と供給のミスマッチが発生しているのではないかな？
- ・子育ての悩みを気軽に相談できる環境の不足、地域との繋がりの希薄により子育て世帯の負担がより増えているのではないかな？
- ・構造的に祖父母など同居家族の協力なしには、自立した家庭環境を保つことが難しい地域なのではないかな？

という課題を見いだすことができた。

市民サイドの現状を把握したうえで、市担当課である子育て支援課長との対話を行った。

【子育て支援課長との対話内容】

- ・担当課としては総合計画に記載されている事は実践できているし、目標指数も達成できている部分も多い。
- ・しかし、それでも少子化は進み、喫緊の課題となっている。
- ・問題の多様化により対応が複雑化。担当課だけで全てを対応することが難しくなっている。
- ・業務の量が増えてきているが、毎年組織の人員も減らされる、または現状維持の状態が続く。

上記により、横手市としては、

- ・問題・課題の量が、組織のキャパシティを超えているのではないかな。
- ・横手市全体として同じゴールに向かって課題に向かわなくては解決が難しいのではないかな。

という課題を見いだした。

課題を洗い出した上で、「横手市役所として」「横手市として」組織・人のあるべき姿を考えた。

【横手市役所として】

「横手市役所として」人づくりの側面からは、危機感と目的意識を共有し、自身の所属する組織ではなくても課題解決のアイデアを出すことができる職員の育成を目指

す必要があるのではないかと考えた。市役所は業務が多岐に渡り、問題・課題と直接関係のない部署に所属する職員もいるが、問題意識やアイデアを持っている職員はいることが横手市で実施している提案制度からも分かる。

組織づくりの側面からは、問題・課題を解決するために、部局を横断的に活動し実践できる課・チームの新設が必要ではないかと考えた。アイデアはあるが、個人で提案することで詳細を求められ、それが負担になりうる事もある。アイデアを検証・実践する担当課・ワーキングを作り、職員は気軽にアウトプットしやすい雰囲気を作るものである。また、この課・チームには市内企業に勤務する若者や子育て世代、地域活動やサークルなどと膝を突き合わせて市の政策説明市民対話を行い、情報やニーズを収集し庁内連携を図る役割を持たせてみてはどうか。

これにより、「誰かが」考えるのではなく、「みんなで」考えることができる環境の醸成、課題を持つ部署以外からの多角的な視点やアプローチによる気づき、市民対話による情報収集および市の政策の説明、課題と評価を行う体制が整うのではないかと考えた。

【横手市として】

次に、「横手市として」組織づくり・人づくりのあるべき姿としては、・官民一体、まち一体となって子どもを産み育てる環境（組織・人）を整える必要があると考えた。

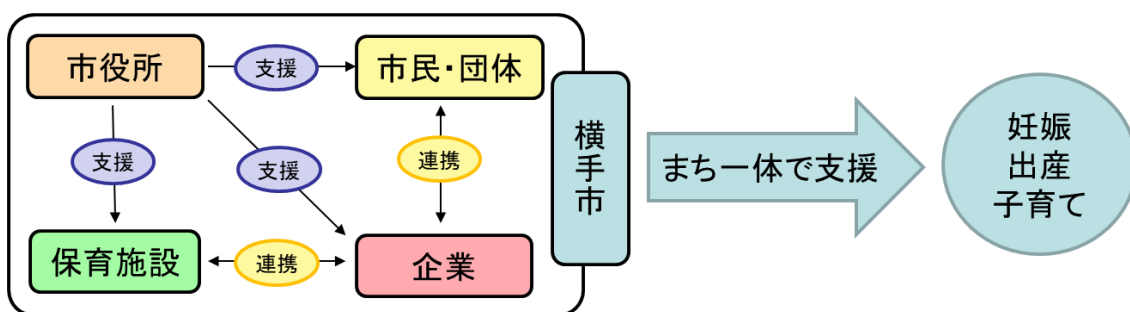
昨今、ニーズの多様化・細分化が顕著になってきており、行政では細かいニーズの把握・フォローが難しい。それぞれのニーズに対して、適切な組織・人がフォロー（コーディネート）することができれば満足度が高まるのではないかと。

そのため、行政は対象者に直接的に支援するだけでなく、子育て世帯・子どもたちを「まちが支える」環境にするための組織・人づくりに注力する必要がある。市役所が子育てを支援する組織・人を育て、地区交流センターの子育て版で住民主役型の子育て・子育て支援のようなかたちを形成し、コーディネートやコンシェルジュ的な役割を担える人材が必要となり、市、市民・団体、保育施設、企業それぞれが支援・連携し、まち一体として妊娠・出産・子育てを支援する体制づくりが必要だと考えられる。

これは、子育てに係ることだけではなく、まちづくり・農業・商工と様々な分野でいえることではないだろうか。

例えば、若い世代を受け入れ支える人づくりについて他地域の事例を見てみると、沖縄県では平均収入は低いが人口は増加傾向にある。県民の寛容性が影響する部分も多分にあると考えられるが、人の内面を変えるのは難しいが、これからは若者の受入れ体制づくりが重要になるのではないかと考えられる。

また、市民の幸福度・満足度（Well-being:ウェルビーイング）の把握と充実も急がれる。市民一人ひとりが横手市民として誇りを持ち、仕事や家庭など日々の暮らしの中で暮らしやすさと幸福感を得られるまちづくり。何をもちて幸せかは人それぞれであるが、日々の暮らしの中で幸せを感じることができない地域に人が住み続けたいと思うだろうか。市職員それぞれが当事者意識を持ち、かつ幸せを感じられるまちづくりである必要がある。市民の幸福度・満足度の把握し、エビデンスを持って、生活者起点に立った課題の整理を行い、Well-being の向上を目標とした行政課題の洗い出しと実施の可否を検討する必要がある。



まち一体として子育てを支援するイメージ図

3) 組織・人の現状と問題点の把握

組織・人としてあるべき姿を策定した後、現状の組織・人はどうなっているのか、あるべき姿とのギャップは何か分析と把握を行った。

組織として、過去の経緯は、出産子育てしやすいまちランキング全国一（週刊東洋経済 2012年10月13日）になったことにより、受賞理由含め、整備はある程度完了していた。（マル福・横手駅前のY2ふらご内に整備した児童センター・ファミリーサポートセンター・持家率日本一・学力日本一）しかし、それから10年ほどが経ち、現状は、市役所内においては、経営企画課、子育て支援課、社会福祉課、生涯学習課、学校教育課、教育指導課と多岐にわたるが、子育て支援課だけが、ひとり親、貧困、虐待、幼保関連など子どもに関わる業務範囲は拡大の一途をたどっている。

そんな中、あるべき姿と現状のギャップとしての問題点は、

- ・それぞれの課がそれぞれの課題解決に向けて施策を行うが、困りごとからくる縦割りが強く横の連携が不足している。
- ・市から市民への直接的な支援を行っているが手が回っていないのではないか。
- ・横手市の子育て施策をもっとアピールしてもよいのではないか。（例）茨城県境町「英

語移住」など→横手市子育て情報サイト「はぐはぐ」をもっと前面に活用できるのではないか。

と考えた。

民間の側面からの現状は、各種サークル（子育て関連を中心とした）や子ども食堂などの活動が見られるが、問題点は

- ・意欲ある市民はいるが、資金面、時間面で継続が難しい。
- ・需要はあるが、需要が顕在化せず、供給が間に合わない。

と考えた。

人の側面からは、過去の経緯としては、職員体制として、ケース案件に対応できる人材の配置を必要となり、会計年度任用職員頼になっていること。また、職員は国庫補助金を扱うため一人仕事になりがちで、一度担当すると長年続く傾向にある。現状は市役所内においては、母子・父子自立支援員、家庭児童相談員、子ども家庭支援員、アドバイザー、子育て支援コーディネーター、放課後児童支援員と会計年度任用職員の職種が多く存在している。

そこでの問題点としては、

- ・人員の不足、会計年度任用職員に頼りがちで専門知識を持った職員の不足。
- ・相談窓口の敷居が高いのではないか。問題を抱える人には総合的に「ケース」としてあたっているが、大きな問題を抱えていなければ、自分でネットを使って解決するなど行政頼みではなく、ニーズや困りごとが顕在化できない。
- ・自身の業務が多忙につき関心を持ってない。実際にどのくらい危機意識をもっているのか。

と考えた。

市民としては、生活様式の多様化、抱える問題の多様化、核家族化により、

- ・市役所が何とかしてくれる感⇔市役所に求めることの質と量が高まっている。
- ・問題の複雑化により、全て対応する事ができない。

というような問題点が浮き彫りとなった。

4) 組織・人づくりの変革ストーリーの策定

前項で分析した現状とありたい姿のギャップを解消するため、我々は10年後のありたい姿の実現から逆算して組織づくり・人づくりについて変革ストーリーを組み立てた。

ストーリーはフェーズ1～3となっており、それぞれ目標状態とその実現のために想定される取り組みを設定している。

バックキャストिंगの手法より、フェーズ3から検討しているため、その順に以下記載する。

【フェーズ3】(10年後)

<目標状態>

- ・市民、企業、団体への子育て支援意識の浸透
- ・組織として子育て支援の適切な役割分担→それぞれがやるべきことの意識づけ
- ・まち一体となった子育て支援に対する市民満足度の向上
- ・出生率の維持、または向上
- ・子育て世代や若者との対話、実施事業の説明と評価

<想定される取組>

- ・市民、企業、他団体との対話→生活支援、就業支援、子育て支援に関する各種制度の策定と周知
- ・内外評価を踏まえた、子育て支援事業に関する新規事業の策定
- ・市民との対話、アンケート、レビュー
- ・職員、市民の提案募集
- ・職員からの評価取り入れ

【フェーズ2】(中間期間)

<目標状態>

- ・子育て支援事業の把握
- ・子育て支援に関する市の課題、問題点の洗い出し
- ・提案内容の検証、実践、評価、再提案の慣習化
- ・市民と共に考える提案制度の確立→参考「Y8サミット」
- ・子育て世代や若者との対話、実施事業の説明と評価

<想定される取組>

- ・市民、企業、他団体との対話
- ・業務の棚卸(職員との対話)
- ・外部からの評価取入れ
- ・職員、市民の提案募集

【フェーズ1】(直近)

<目標状態>

- ・危機意識、目的意識の共有
- ・職員の対話スキルの向上
- ・課題解決のための職員提案制度の確立
- ・提案検証担当課・ワーキングチームの立ち上げ

<想定される取組>

- ・職員への取り組み内容の情報開示、想いの共有
- ・対話研修（管理職、一般職）
- ・職員との対話、アンケート→特に新規採用者等若い世代をターゲット（危機意識をもった職員の把握）
- ・職員の提案募集

5) 推進力と抵抗力の分析

今後この組織・人づくりの変革ストーリーを進めるにあたり、推進力と抵抗力は何か分析した。

変革を進めるにあたっての推進力は、市長の危機意識により取組をオフィシャル化しやすいこと、それに伴う予算配分の増加により戦略を加速化させることである。また、前向きな意識の市民や職員がいるので、巻き込み推進力につなげることができる。

反対に変革に対する抵抗力は、変化を嫌い、前例踏襲を好む市民、職員である。ただし、なぜ反対するのかその理由を掘り下げ分析し、彼らを未来志向化することにより推進力に変換することができるのではないかと考える。また、無関心な市民や職員も同様であるが、外部からの刺激等による気づきを与え、推進力に変換することができるのではないかと考える。

3. 次年度に向けた展望、自分たちとしての取組シナリオ

1) アクションプランの策定

次年度に向けて、組織・人づくりの変革ストーリーにおける、目指す状態フェーズ1になるために、我々はアクションプランを策定した。

アクションプランを策定するにあたり、

- ・現状について職員は漠然としか把握しておらず危機意識が低い
- ・自分の仕事で手一杯な状態
- ・「他人ごと」から「自分ごと」への意識の変革が必要
- ・対話スキルは基礎能力として身につける必要がある

と考え、

- ・部局を横断的に調査照会できる組織と人員が整っている。
- ・組織内で情報共有（目的意識、危機意識）がされている。
- ・職員が対話スキルを習得している。そのための研修費用が確保されている。

必要があると考えた。

そこで、そのための重点取組を3つ設定し、準備期間も含め、次年度からの実施を検討している。

1つ目が、危機意識と目的意識の共有。2つ目が対話スキルの習得。3つ目が市民、職員提案の実施と検証ならびに提案の検証を行う担当課およびワーキングチームの立ち上げである。

それぞれについて以下記述する。

【重点取組1：危機意識と目的意識の共有】

まず1つ目の危機意識と目的意識の共有についてである。職員が同じ思いをもって業務に取り組む土壌を作るために、職員に活動の認識、理解をしてもらうことを目標に、

- ・過去の人材マネジメント研究部会活動の情報開示
- ・論文の開示とアンケート
- ・他市事例の紹介

の活動を行う。

【重点取組2：対話スキルの習得】

2つ目が、対話の必要性、重要性を理解してもらうために、対話スキルの習得・向上のための研修参加、研修立案を行う。

決める、まとめる能力、対話の場、学びの場、チーム作りの場とどのような場を設計する力をつけるべきなのかは業務の内容によって異なるが、いずれにしても何のために学ぶのか、目的を明確にして取り組む必要があり、目的を明確にできないと研修を受講しても実践のない意味のない研修となってしまうため、注意する必要がある。

【重点取組3：市民職員提案と検証担当課、ワーキングチームの立ち上げ】

3つ目が市民、職員が当事者意識を持って課題に立ち向かっていくために、市民職員提案制度、受けた提案の検証担当課・チームの立ち上げである。

課題解決のアイデアを得ることが目的ではあるが、市民、職員が当事者意識を持つことにより、課題が明確になり、解決への一歩を踏み出すことができるのではないだろうか。市民職員提案については、テーマを設定し、その課題解決のアイデアを募集する。その受けたアイデアを検証チームで検証し、採用可否の理由等含めた結果を提案者へフィードバックする。検証チームには市民もメンバーに加え、広い目での検証を行う。一過性の活動にならないよう、定期的な実施を必要とし、また、行政にありがちな意見だけ聞いておいて、何もフィードバックがないという悶々とした状態を回避するための検証結果のフィードバックを必ず行い、提案自体のブラッシュアップにもつなげ、次回以降の提案のクオリティ向上につなげる。

2) 四役（市長・両副市長・教育長）へのアクションプランの提案

今回我々の考えたアクションプランについて、次年度以降の実施を前提に、市長・両副市長・教育長への提案を行った。アクションプランに対する四役からの意見は次の通り。

【四役からの意見】

- ・横手市の永遠の課題に目を背けず、取り組んでいただけて良かった。
- ・オンラインで対話することの難しさも感じたのではないか。この先、これが当たり前の世の中になる。良い経験になったと思う。
- ・他の自治体がやっているからと同じことをやっても、県内における横手市のポジションとしては取り上げてもらいにくい。やって当たり前ぐらいに思われることも。目立つことのハンデも考慮しないといけない。
- ・横手市で待機児童ゼロは当たり前だが、都会はどうだろうか？子育て支援へのお金の

- かけ方は地域によって違う。都会と比較して、一喜一憂する必要はないと感じている。
- ・やっている感を評価されて取り上げてもらいたいと思うが、現実はどうなのかが大事。化けの皮がはがれても“大丈夫”といった政策が重要である。
 - ・男女共同参画と言われて久しいが、レディファーストが大切だと思う。子どもが生まれることの大切さ、女性をもっと尊重すべき。市役所も、ただドライに解決方法を伝えるのではなく、話を聞く、相談に乗るといった姿勢が大事だ。誰も秒で解決してほしいとは思っていない。
 - ・お金ですべて解決できない。子育てへの前向きな意識づけ・誘導も必要である。
 - ・子育てに対して物理的に大変なのはみんな知っている。子育てすることでの良さをアピールする必要がある。一般的に「子供一人育てるのに〇千万もかかる」と言われるが、その子が向こう100年の人生で見出す価値は2～3億円になれば、投資で考えたらすごいこと。親に見返りは無いのかもしれないが、社会への貢献を含めてお金には代えられない満足感を得ることができるのではないか。
 - ・現在子育て中の方、何気なく子育てされている方の価値をもっと前向きに発信する、ポジティブマインドが大切だと思う。
 - ・学力は間違いなく高い。「横手市で育てば、子どもはこうなる！」と確実な未来を示すことができれば、住むには多少難はあるものの、それでもお金を払ってでも移住したい方はいるはず。なんでも無料にする政策には未来を感じない。
 - ・そういった点を踏まえてこの後どうするか、チームを立ち上げるなどして同世代の人に向けて伝播することが大事になると思う。

また、今回の研究会の派遣元である経営企画課や横手市と政策形成で連携している企業担当者へも報告し、以下の意見・助言をいただいた。

【経営企画課からの意見】

- ・今回の研究会で得たことを、自分たちで完結するのではなく、職員全体のスキルの底上げに繋げてほしい。職員を巻き込んでいく方法を今後も検討してほしい。
- ・重点取組の時期設定は大事。危機感がないものと判断されかねない。
- ・提案の採用の可否にしる、自分たちはどうしたいのかという考えを明確にもって提案すること。
- ・地域住民の寛容性（土着性：あたたかい地域、裏を返せばおせっかい）は、若者の定住と深く関係していると思う。そのバランスが大切なのは。10～20年後、自分たちが高齢者世代になった時を考え、同世代の人たちと寛容性について考える機会を作ってみてはどうか。
- ・横手市の政策や相談窓口等を若い人たちに伝えるための工夫を考えておく。

【企業担当者からの助言】

- ・“魅力ある産業と雇用...”の魅力とは何かを考える必要があるのでは。例えば「いきいき働ける職場」とか。
- ・幸福度は、なかなか見えにくい部分。横手市では、どういう人が幸せまたは不幸なのか、その人物像を考えてみる。

今回提案を行なって、四役や派遣元の意見に共通していたことは、「この活動を同世代の職員や人に伝播させることが大切」だということだった。周りへの意識づけ、仲間づくりなどの多くの人を巻き込んでいく方法を今後検討する必要があると感じた。

3) 1年後に目指す状態と作り出したい変化

今回の研究会を通して、同じ目線で対話することの重要性を強く認識することはできたが、現在の市役所組織や地域も含めてその前にやるべきことが山積している。地方特有の土着文化というべきか地域性もあって、既定路線から少しでもはみ出したり、周囲と違った考え方を持つと、出る杭は打たれてしまう、あるいは「自分が浮いてしまうのではないか」といった不安な気持ちを抱えてしまうことが多々ある。1年かけてそこから打破していかなければいけないと考える。そのためには、決して自分一人ではないことを認識する必要があり、縁あって共に学び合ったマネ友と一緒に少しの勇気を出して、自分たちの形骸化した殻から一歩踏み出したい。まずは、少しでも多くの職員に当事者意識を持ってもらうことが重要であり、採用1~2年目の未来を担う若手職員と交流しながら横手市の子育て支援と人口減少について対話する機会を設定し、危機意識・目的意識の共有を図っていきたい。それが危機意識の醸成へつながり、職員提案制度への積極的な参加を促すことができ、さらには地域へも一歩踏み出すきっかけになると、なおよいと考える。

付 記

2022 人マネチーム

◆木村 哲（市民福祉部高齢ふれあい課 主査）

人材マネジメント部会。「聞いたことはあるけれど、何をやっているんだろう？」ぐらいの認識でした。人マネ経験者の名前を聞く度「なるほど。ちょっと意識高そうな人」などと思っていたものです。まさか自分にお声がかかるとも想像せず…。研究会で出会ったマネ友のほとんどがそういった先入観を持った仲間たちでした。だからこそ、それぞれの自治体がおかれている現状や問題点、課題などを模索しながら対話を続けることができたのだと思います。業務が忙しいときに研究会や課題の提出期限が迫ってくると「何でこんなことしているんだろう?!」と自問自答することもありましたが、研究会が終わるたびに、何だかモヤモヤしながらもこの熱い思いをどうにかしたいという気持ちが自分の中で大きくなっていくのを感じました。

時を同じく、私事で恐縮ですが子どもが進学のため首都圏に転出することになりました。夢と希望を抱いて旅立つ横手市の子どもたちが「将来は横手に帰りたい、住み続けたい」と思ってもらえる地域としてあり続けていくこと、それが私たち市役所職員と地域住民の責務であり、そのために危機意識を共有できる人材を醸成していかなければならないと心に誓った次第です。

幹事団の皆さま、対話自治体の皆さま、そして研究会に関わるすべての皆さまに感謝申し上げます。

◆細谷 裕子（教育総務部教育総務課 主査）

令和4年3月、年度末が近づいたある日。総務企画部長からお電話をいただきました。新年度、異動はないものの様々な環境の変化を抱えたなかでの新たなお誘い（指令）。うーん…と思いつつ、『いつもと違うこと』や『新しいこと』、『面白そうなこと』に興味津々で、お断りする術を知らない私は、「はい」と答えていました。参加してみると『生活者起点』『視点を変えてみる』『対話』など、自分から欠如していたものを思い知る日々。惰性や前例踏襲で業務をしないと進めていたつもりだったのに、毎回オンラインでの部会が終わるといろいろなものを吸収しすぎて、オーバーヒートしていました。私たちの考えていることを人に話して、興味を持ち協力してくださる方もいらっしゃる、巻き込んでいくことの大切さそして面白さに気付くことができました。部会に卒業はない、ということで、これからも取組を継続して、大きな渦を作っていきたいと思えます。

今年度の部会は、フルオンラインではなく、少しのリアルを体験できたこと、全国の

たくさんの自治体の皆さんと熱を通わせることができたこと、良い経験になり、良い繋がりをたくさん作ることができました。またコロナ明けとなる今後は、切磋琢磨できるよう、リアルな交流ができればと思います。

幹事団の皆さま、対話自治体の皆さま、たくさんのご指導をいただきながら、この学び、実践する場をご一緒できたことに感謝いたします。今後ともよろしく願いいたします。

最後に、業務てんこ盛りのなか、快く送り出していただいた所属課の皆さま、派遣元の担当者の皆さま、ご迷惑をおかけしながらも一年間走り抜けることができたことに感謝いたします。どうかこれからもお付き合いください。ありがとうございました。

◆ 渋谷 崇（建設部都市計画課 副主査）

今回の研究で『生活者起点』という言葉を知りました。これまで目の前の業務をこなすことで精いっぱい、あまりの大変さに時々「何のために仕事をしているのだろうか…」と思う事もありましたが、この言葉を意識しながら今後の業務にあたりとともに、少しずつの歩幅になるかもしれませんが、周囲の人たちも巻き込み、共に考える仲間を増やし、組織と人を変革していきます。

また、研究会では全国の自治体とも交流できて非常に良い経験となりました。同じ悩みを抱える自治体もいれば、まったく異なる悩みを抱える自治体もあり、非常に刺激のある研究会だと思います。ただ今回はオンラインの難しさも痛感しました（熱が伝わりづらい）。できればもっとリアルで会って色々と話してみたかったです。

幹事団の皆様、対話自治体の皆様、1年間ありがとうございました。今後とも宜しく願いいたします。