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

第１期　研究生

消防局　　情報管理課　　稲森　俊文

市民局　　市民協働課　　泊　　和哉

企画財政局　政策企画課　　山元寿々香

目　次

1. はじめに 1

1-1. 人材マネジメント部会の概要 1

2. １年間の取組について【ダイジェスト版】 3

2-1. 活動の経過 3

2-2. 見出した成果 4

2-3. 創り出した変化 ～鹿児島市の小さなはじめの一歩～ 7

3. １年間の取組みについて【詳細版】 10

3-1. 第１回研究会（令和４年４月 27 日＠福岡） 10

3-2. 第２回研究会（令和４年５月 19 日＠福岡） 11

3-3. キーマンインタビュー 12

3-4. 第３回研究会（令和４年７月 22・23 日＠オンライン） 12

3-5. フォローアップ会（令和４年８月９日＠オンライン） 13

3-6. 対話自治体とのミーティング（令和４年８月９日＠オンライン） 14

3-7. 第４回研究会（令和４年８月 23 日＠オンライン） 14

3-8. 市長インタビュー（令和４年９月１日） 15

3-9. 第５回研究会（令和４年 10 月 19 日＠オンライン） 15

3-10. 地域別研究会（令和４年 11 月 29 日＠熊本県庁） 16

3-11. キーマン（人事課長）インタビュー（令和４年 12 月 26 日） .. 16

3-12. 市長への最終報告（令和５年１月 11 日） 16

3-13. 第６回研究会（令和５年１月 26・27 日＠早稲田大学） 17

4. 次年度に向けた展望 18

4-1. 目指す変化の姿 18

4-2. １年後に目指す状態 19

4-3. 取組シナリオ 19

付記 20

1. はじめに

1-1. 人材マネジメント部会の概要

(1) 研究会名

早稲田大学マニフェスト研究所「人材マネジメント部会」

(2) 目　　的

「“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、地域経営推進型組織･人材へ変革していくシナリオを他団体の仲間とともに研究し、経営層へ提言･実践する。

(3) 主　　催

一般社団法人 地域経営推進センター

(4) 幹事（敬称略、順不同）

顧　問 ： 北川　正恭　早稲田大学名誉教授、元 三重県知事
部会長 ： 出馬　幹也　フロネシス・インスティテュート株式会社 代表取締役
幹　事 ： 鬼澤　慎人　株式会社ヤマオコーポレーション 代表取締役
加留部貴行　ＮＰＯ法人日本ファシリテーション協会 フェロー
豊島　英明　合同会社創発研修ラボ 豊島屋 社長（元 神戸市職員）
中道　俊之　早稲田マニフェスト研究所 招聘研究員（元 岩手県滝沢市職員）
伊藤　史紀　株式会社 CO-Lab 代表取締役
堀田　誉　株式会社 CO-Lab 共同代表
水谷　智子　株式会社アイエヌジーリンク 代表取締役
阿部　勝弘　福島県相馬市 副市長（2008 年度研究生）
渋谷　浩史　静岡県文化･観光部文化担当理事
緒方　雅一　熊本県健康福祉部すまい対策室 室長（2011 年度研究生）
丸本　昭　株式会社オン･ストレングス 代表（元 人吉市職員）
参　与 ： 佐野　哲郎　新潟県　教育長
白井　誠　佐賀市　副市長

(5) 主な研究会のスケジュール

	期　日	開催地	テ ー マ
第１回	令和４年 ４月27日	福岡市内	○オリエンテーション ○社会の大きな変化(長期トレンド)、自分の地域の予測される未来を考える
第２回	５月19日	福岡市内	○創りたい地域(持続可能な地域ビジョン)と戦略は何か
第３回	７月22日～23日	オンライン	○これまでの自治体の人･組織づくりを振り返り(検証)、現状(組織風土)を知る ○未来に向かって何をどう変えていくのかを考える
第４回	８月23日	オンライン	○幹事団とのやり取り、他の自治体の取り組みからの気づきと学び
第５回	10月19日	オンライン	
第６回	令和５年 １月26日～27日	早稲田大	○ここまでの取り組みを振り返り、ここからの一歩を決意する

(6) 部会が大切にしている３つの考え方と４つのキーワード

①　３つの考え方

ア　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。

イ　教えてもらうのではない、「自ら考え、見つけ出す場」である。

ウ　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。

②　４つのキーワード

ア　立ち位置を変える～役所起点でなく生活者起点で

イ　価値前提で考える～ありたい姿から逆算する

ウ　一人称で捉え語る～何ごとも他人事でなく自分事として考え動く

エ　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

2. １年間の取組について【ダイジェスト版】

2-1. 活動の経過

(1) 活動の概要

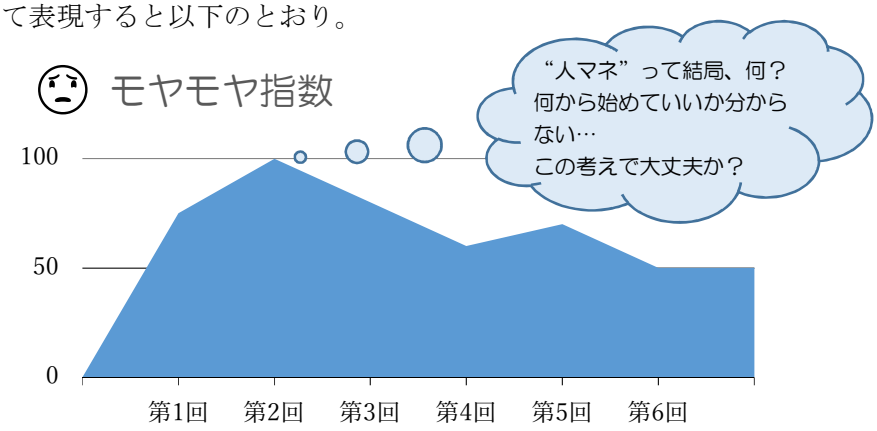
- 2022 年度のテーマ「“地域のための人・組織づくり”を進める～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～」に対し、「変革ストーリーシート」を作成しながら、本市における重点取組を検討。
- 研究会や事前課題に取り組む中で、市役所内の計画や組織の仕組み等を調査。
- 研究会への参加→他自治体との対話→インタビュー→あるべき姿や重点取組等の検討という流れを繰り返し、変革ストーリーシートを作成。
- 実施にあたっては、オフィシャルな取組みとアンオフィシャル(オフサイト)の取組みの両面から検討。

(2) １年間の活動回数・時間

- ミーティング　34 回 53 時間以上！
- 庁内インタビュー･対話　10 回！
- 他自治体との対話　8 回！

(3) “モヤモヤ指数”

- 本市においては、人材マネジメント部会研究会への参加が初めてということもあり、研究会への参加や活動を行う中では、何をすれば良いのか、自分たちの考えや取組が方向性としてあっているのかなど、不安や戸惑いを常に感じていた。
- 自分たちが活動中に抱いた感情を“モヤモヤ指数”と称し、グラフにして表現すると以下のとおり。



2-2. 見出した成果

(1) 対話の重要性

- 対話は、「聴く」と「話す」の掛け算
- 言葉の表面でなく、理由・背景を確認する問いを入れながら、深堀りし、正解ではなく納得解を探る手法

対話	＝	聴く	×	話す	
９	＝	１	×	９	←どちらか片方だけ話しては効果上がらない
２５	＝	５	×	５	←話すのは簡単、聴くことに注力してバランスを

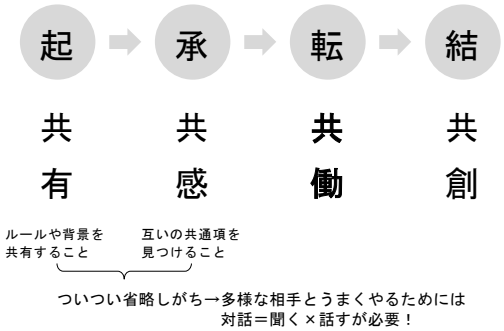


図　共働の４ステップ

- 庁内で、「インタビュー」と称して様々な課と対話を実施。総合計画や事務分掌などで対話前に予習をして望んだが、想像とは真逆の回答や新たな発見も多く、相互理解を深める意味で、非常に有意義であった。

(2) 人事課との方向性の共有

- バックキャスティングで、10 年後の地域のありたい姿を実現するために必要な「組織や人づくりのあるべき姿」を以下のように定義。

計画・検討段階

①考える余裕があること＋考えるヒントがあること
└→無駄を省き効率化　└→庁内外にネットワークがあること
②傾聴・対話・議論ができる職場の雰囲気があること
└→形式的な会議ではなく、本音で議論できること（心理的安全性）
└→市民の声を拾う努力をすること、構えないこと
③常にスキルアップできること
└→専門家、専門部署に頼り過ぎず、職員や組織の底上げを図ること

実行段階

④議会や市民と目的を共有し、手段の失敗を恐れないこと
└→市民の声を拾う努力をすること、構えないこと
⑤連携して解決できること（共有→共感→共働→共創）
└→“縄張り意識”をなくし、庁内・庁外の関係者と連携して解決できること

- 上記の理想形に近づくための方策を考えるため、2022 年度は以下の４つに着目。

ア 人材育成基本方針の改訂
イ 職員研修のマイナーチェンジ
ウ スクラップアンドビルド（事業単位）
エ 業務の効率化（作業単位）

・ 人事課や行政管理課へのインタビューを通じて、現状や今後の方向性について把握。
・ この中で、ウについては、行政管理課において、令和５年度より実施計画策定と予算編成のプロセスを大幅に見直すことが分かり、今年度の人マネとしては、アとイに絞り、重点取組としてまとめ、人事課に提案。
・ 人事課として、人材育成基本方針の改訂は急務であること、職員研修も常にマイナーチェンジを行っており、方向性として賛同いただけた。

(3) １年間の部会の活動を通して得た「気付き」と「共感」

目に見える成果ではないが、１年間、部会生として活動する中で、自分の所属する自治体や地域について客観的に見直すきっかけとなり、自分の中の変化を感じた。

＜部会生の中での変化＞

概　要	率直な感想
⓪人マネ参加への“肩たたき” 人事課から、部会への参加を命じられる	・やばい。。。
①市役所を知る 総合計画、地方創生総合戦略、人材育成基本方針、行政評価等を調べる	・職員だけど知らなかった... ・意外ときちんと考えてる... ・その計画は住民が本当に望んでいるものなのっていわれても...
②庁内職員の意見を聞く ・人事課長、重点ＰＪ担当課長へのインタビュー ・若手職員アンケート ・市長へのインタビュー	・各立場で、市のために熱く、業務に取り組んでいることを実感 ・一方で、今後、職員の担う役割が大きいことも痛感... ・市長の想いを直接知り、共感とともにプレッシャー...
③対話に対話を重ねる ・参加者同士で ・他の自治体職員と ・幹事と	・「聴く×話す」対話って掛け算 ・自分とは異なる視点を得られた ・対話が軌道に載ると時間が経つのがあっという間...

④重点取組の検討 ・何が大事なのか掘り下げ ・オフィシャルにしたい →＋αで出来そうな 現実的な内容を検討	・何ができるんだろう...？ ・取組を実行するにあたり、役所の中で“悪目立ち”したくない... ・提案に対し、担当課は動いてくれるだろうか...
⑤人事課との対話 ・重点取組の内容を提案	・人事課の共に考えてくれる姿勢に感謝 ・意見をもらえたことで現実感増す

部会生の“気づき”・“共感”

“共創”につながる変化の芽

2-3. 創り出した変化 ～鹿児島市の小さなはじめの一歩～

(1) きっかけ：令和 4 年 12 月 26 日

人事課への重点取組の提案の際、全庁的に知っておくべき業務（議会対応、総合計画、予算・決算など）について、若手職員がそれらの大枠を押さえられるような職員研修の実施を提案。新たな研修メニューとしての実施は難しいが、資料として整備は可能ではないかとの反応があった。

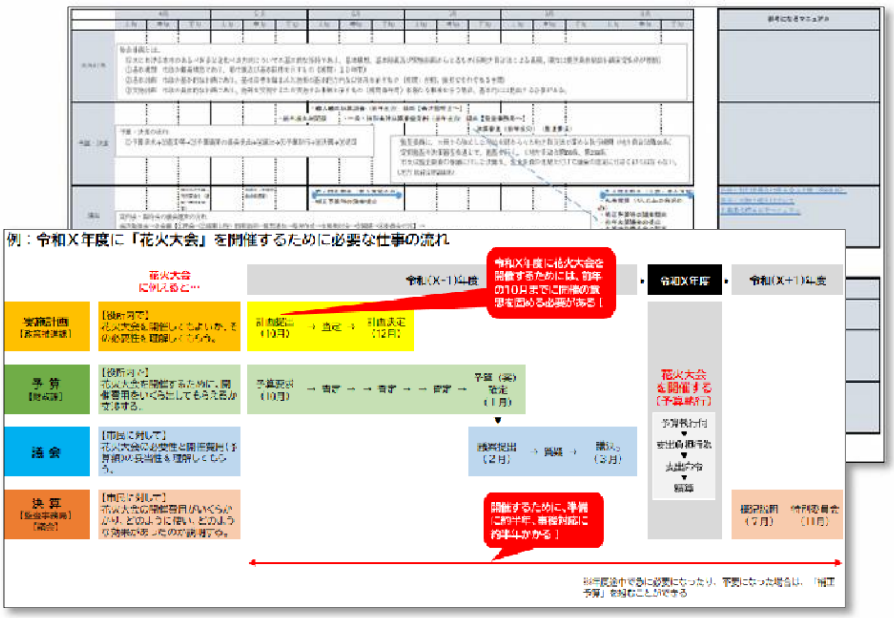
(2) 転機：令和 5 年 2 月 1 日

人事課から、さっそく関係課の助言ももらいながら資料を作ってみたので、ぜひ見てほしいとのメール。

→資料を確認し、部会生の周囲にも意見をもらいながら、意見を伝えた。

(3) 変化（小さなはじめの一歩）：令和 5 年 3 月 1 日

<u>人事課が「市役所の一年の流れ」の資料を作成し、庁内掲示板へ掲出！！</u>



(4) 考察

私たちからの提案を実現してくれた理由を探るため、人事課の担当職員に突撃インタビューを申し込んだ。

① インタビューの概要

今回、なぜ動いてくれたのですか？

作成した理由は、大小あわせて４つ。

①(人マネ参加者の)考えを聞く機会があったこと

研修担当者として、人マネ参加者から人事課長への報告に同席して直接考えを聞けた。

対話

②提案内容が良かったこと

２ヵ所目に異動した際、議会等の流れも分からないまま答弁作成などを行っていた。自分自身もよく分からないという経験をしたから、あった方が良いと思った

共感

③提案内容が守備範囲内であったこと

人マネ参加者より提案された内容は、全て庁内で完結する（市民に直接影響を与えない）内容だったため、失敗しても謝ればよいという感覚で取り組むことができた。

分からないと困っている職員がいるのであれば、研修担当者として、作成するべきと考えた。

自分ごと化

④職場(人事課)の雰囲気の良さ

現在の職場は雰囲気が良く、係長・課長共にやってみることを受け入れてくれる。何かあっても上司が責任を取ってくれるくらいの心理的安全性がある。上司によっては必要最低限しかやらない方もいて、仮にそういう上司の下では小さなことでも必要ないと判断して止められていたかもしれない。

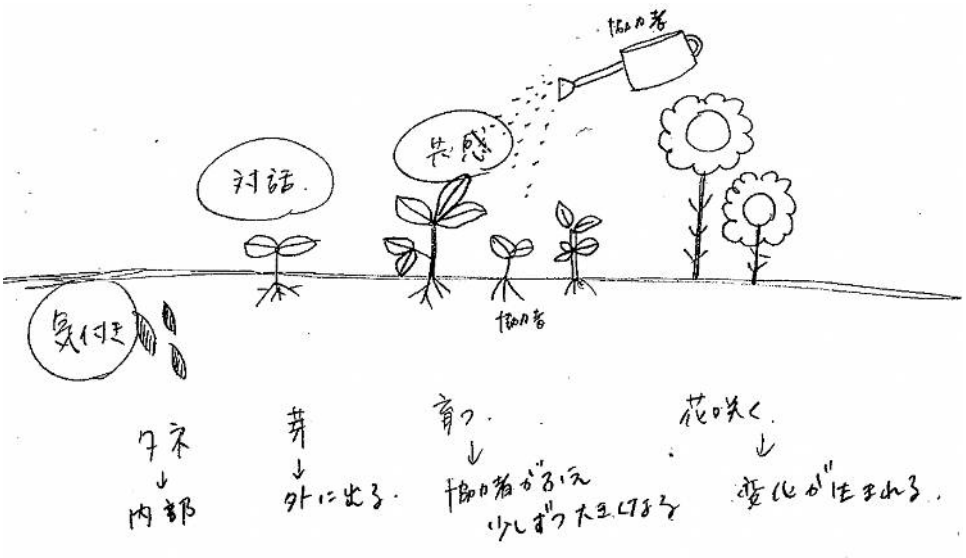
安心感

実際、今回作成した資料を関係する課に送り、内容を確認してもらった。関係課の反応も良く、前のめりに取り組んでくれた。きっとその職員も自分の仕事にプライドを持っており、自分が携わっている仕事を周知したい気持ちもあるのではないか。課内の若手職員にも見せたところ、反応も上々だった。

巻き込む → 共創

② 小さな一歩から得た考察

- 今回の経験から、組織で変化が起こるまでには「対話」の中で「共感」が生まれ、その共感を基に他者を巻き込みながら行動して実現したことが分かった。
- 巻き込む過程には、人事課以外にも資料作成に協力してくれた関係課の協力者(プレイヤー)とこうした取り組みを応援してくれる協力者(じょうろの役割)がいたことも大きかった。
- また、変化の発端は「対話」であり、その対話を生んだのは「気付き」であることから、自身の気付きを表に出して共有することは重要だと感じた。



3. １年間の取組みについて【詳細版】

＜人マネ関係活動状況 一覧＞

月 日	活動状況	月 日	活動状況
4月26日	顔合わせ	8月30日	ミーティング
4月27日	第1回研究会	9月1日	人事課長報告及びインタビュー
5月9日	フォローアップ研修	9月5日	ミーティング
5月13日	総合計画策定担当者インタビュー	9月26日	フォローアップ研修
5月13日	ミーティング	10月3日	ミーティング
5月19日	第2回研究会	10月7日	市長報告及びインタビュー
5月25日	ミーティング	10月12日	ミーティング
6月8日	ミーティング	10月14日	第5回事前課題提出
6月9日	ミーティング	10月17日	局部課長報告
6月14日	ミーティング	10月19日	第5回研究会（オンライン）
6月16日	フォローアップ研修	11月1日	ミーティング
6月21日	ミーティング	11月10日	ミーティング
6月23日	ミーティング	11月11日	人事課打合せ･ミーティング
6月30日	インタビュー準備	11月24日	ミーティング
6月30日	人事課長インタビュー	11月29日	地域勉強会
7月8日	インタビュー準備	12月2日	ミーティング
7月8日	こども政策課長インタビュー	12月7日	行政管理課長インタビュー
7月11日	インタビュー準備	12月8日	ミーティング
7月11日	産業政策課長インタビュー	12月14日	ミーティング
7月11日	デジタル戦略推進課長インタビュー	12月22日	ミーティング
7月12日	若手勉強会アンケート	12月26日	ミーティング
7月12日	ミーティング（事前課題まとめ）	12月26日	人事課長報告
7月14日	ミーティング（事前課題まとめ）	12月27日	ミーティング
7月15日	第3回事前課題提出	1月4日	ミーティング
7月21日	第3回研究会（オンライン）	1月10日	ミーティング
7月22日	第3回研究会（オンライン）	1月11日	市長報告
7月27日	ミーティング	1月12日	第6回事前課題提出
8月2日	ミーティング	1月23日	投票
8月3日	ミーティング	1月26日	第6回研究会
8月9日	フォローアップ研修	1月27日	第6回研究会
8月9日	対話自治体ミーティング	2月1日	ミーティング
8月19日	第4回事前課題提出	2月8日	ミーティング
8月22日	ミーティング	2月9日	人事課担当者インタビュー
8月23日	第4回研究会（オンライン）	2月22日	ミーティング
8月24日	第4回研究会（オンライン）	3月13日	共同論文提出

3-1. 第１回研究会（令和４年４月 27 日＠福岡）

(1) 研究会の概要

① 「人材マネジメント部会」の概要・進め方について（オリエンテーション）

② 社会の大きな変化（長期トレンド）、自分の地域の予測される未来を考える（グループでの対話）

③ 持続可能な地域のための人・組織のストーリーを描き、実践するには何が必要か考える

(2) 研究会での気づき

・ 対話を通じて、小さな自治体ほど現場のことがよく見えており、地域に対するものの見方の“解像度”が格段に異なることに気付かされた。
→市役所内部のことにエネルギーを注ぎがちだが、自治体として対外的に（住民に）どれだけのアウトプットを残せるか、が大切だと痛感。

(3) この頃の自分たち

何をする場なのか、まだ分からない

モヤモヤ指数
75%

3-2. 第２回研究会（令和 4 年 5 月 19 日@福岡）

(1) 研究会の概要

①対話１：事前課題「自分の自治体の資料（総合計画、地方創生総合戦略、人口ビジョン、中長期財政収支見通し、行財政改革プラン、人材育成基本方針）を読み込み、チームで対話」を行っての感想

②レクチャー：計画をうまく回して目的を達成するために必要なフレームワーク

③対話２：自分たちの市町村のプロセス(４ステップ)はどうだったか？

(2) 研究会での気づき

- 普段の業務で感じる制度や組織に対する“疑問”や“違和感”は、他の市町村職員も同様であった。しかし、ちょっとした考え方や取り組み方の工夫、意味づけの仕方次第で、得られる成果は大きく変わる可能性があることを学び、大変勉強になった。

(3) この頃の自分たち

話が大きすぎて、イメージできない
この先、どうつながるのか分からない
. . . ３人だけの孤独感

モヤモヤ指数
MAX

3-3. キーマンインタビュー

(1) 概要

総合計画において特に先導的かつ重点的に取り組む３つの施策・事業群である「重点プロジェクト」を総括する３課の課長に、現状や課題意識についてインタビューを実施した。

① ７月 ８日(金) こども政策課長
② ７月 11 日(月) 産業政策課長
③ ７月 11 日(月) デジタル戦略推進課長

(2) インタビューで得た気づき

・ 重点施策を進めるためには、専門的な知識・スキルの習得が必要となるが、外部人材に依存するのではなく職員自身がスキルアップしてかなければならない、という話が衝撃的だった。

→現状でも業務に忙殺される中で、スキルアップを図るのは容易でない。
①既存業務(作業)の効率化と事業のスクラップアンドビルドの必要性
②計画に基づく人材育成の重要性 の２点を強く実感した。

(3) この頃の自分たち

ほんの少しだけ方向性が見えてきて、地に足がついてきた感じ

モヤモヤ指数
75%

3-4. 第３回研究会（令和 4 年 7 月 22・23 日@オンライン）

(1) 研究会の概要

① 豊島・阿部・中道幹事の話を聞く。
② ３人の幹事の話を３人で共有し、どうあるべきか話をする。
③ 対話自治体との初顔合わせ

(2) 研究会での気づき

・ 対話をすることの大切さ、そして「まずやってみる」勇気とエネルギーを持って踏み出すことが始まりだと気づいた。

→ 踏み出した後の周囲の反応が気になりやらないことは、市民に対する裏切りだという話があった。継続的に行わないといけないが、強い意志や組織としての決断が必要になるのではと重圧を感じる。

(3) この頃の自分たち

幹事の行動力がすごいと感じる一方で、自分たちに何ができるのか不安を抱く、、、

モヤモヤ指数

80%

3-5. フォローアップ会（令和 4 年 8 月 9 日@オンライン）

(1) 概要

進め方などに悩む研究生が鬼澤幹事長に直接悩み相談を行った。

＜鹿児島市の悩み＞

オフィシャルでない取組をオフィシャルに取りこむには人材育成基本方針に落とし込むことが出来たらいいのにと思っている。人事課にちゃんと話を聞いてもらうには？

(2) 鬼澤幹事長からの助言

- 人マネに派遣されたということは人事課に責任がある。人マネでこんなことを考えているということを人事課には報告しにいった方がよい。
- 人事課が「人材育成基本方針」をどんなプロセスで作成するのかは聞いておく。

  → 部会の良さは自分たち以外の６３自治体の人材育成基本方針の作成プロセスを聞くことができる。この情報を集めて人事課にあげることができる。更に「このようなプロセスがよいのでは」という提案もできる。最終的には人事課と一緒にプロセスに参加できれば。
- 須坂市「自分が成長する基本方針」など、好事例がたくさんある。
- 人事課との関わりのポイント→敵だと思わず手柄を人事課のものにする。

3-6. 対話自治体とのミーティング（令和 4 年 8 月 9 日@オンライン）

(1) 概要

・ 甲府市、熊本市、鹿児島市の３市だけで、初のオンラインミーティングを実施。

(2) ミーティングでの気づき

・ 研究会に向けて進捗度合いや事前課題に取り組む上での悩みを共有。

→本市以外の２市はＯＢ(マネ友)がいるとは言え、本市と同じく手探り状態であることが分かった。一方で、各市の組織風土・土壌の違いも感じとることができ、同じ課題に対しても最適な解は組織によって異なることを実感した。

3-7. 第４回研究会（令和 4 年 8 月 23 日@オンライン）

(1) 概要

① 対話自治体の変革ストーリーシート見ながら伊藤幹事、水谷幹事、鬼澤幹事の話を聞く。まず始めに行うこと、やってみること、対話することの必要性について話してくださるとともに、住民起点を忘れないようにと話がある。

② 鬼澤幹事との対話（通称：鬼澤部屋）

(2) 「鬼澤部屋」での指摘事項

・ 人事課との対話を行いなさい

・ キーとなる課長との対話を重ねなさい

・ 首長との対話を実施しなさい

(3) 研究会後のアクション

①人事課との対話

・ 人マネに取り組む上での悩みの共有

・ 重点取組の方向性についての意見交換

→概ね賛同いただけたことで、引き続き、深堀りを行うこととした。

②市長との対話

3-8. 参照

(4) この頃の自分たち

幹事のアドバイスの下、
やるべきことが少し見えてきた

モヤモヤ指数
60%

3-8. 市長インタビュー（令和 4 年 9 月 1 日）

(1) 概要

① 変革ストーリーシートをもとにこれまでの活動の中間報告を行ったのち、市長との対話を行った。

② 市民のために市役所ができること(まず無駄をなくそう、そしてできることをやっていこうなど)について市長の考えを垣間見ることができた。

(2) 市長からの宿題

① 不要な業務の洗い出し、スクラップするための声を上げる仕組み

② 部署を横断してアイデアを議論できる雰囲気づくり（例：ﾌﾘｰｱﾄﾞﾚｽ)

③ 残業削減策

④ 離職対策：スポットでできる仕事（ﾘﾓｰﾄ、短時間業務、ｻﾃﾗｲﾄｵﾌｨｽ)

(3) 研究会後のアクション

市長からの４つの宿題のうち、特に①を重点取組みに追加できないか、検討を開始。

3-9. 第５回研究会（令和 4 年 10 月 19 日@オンライン）

(1) 概要

① 対話自治体の変革ストーリーシート見ながら、自治体ごとに中道幹事及び水谷幹事と対話

② 鬼澤幹事との対話（通称：鬼澤部屋）

(2) 「鬼澤部屋」での指摘事項

・ 人事課長と一緒に行うべき

・ 部会のよさは、人事課の持っていない情報を部会生が提供できること

→ スクラップアンドビルドについては、神戸市と滝沢村の事例を研究して、鹿児島市ならどちらがあてはまるか考えて検討を

・ 人材育成基本方針は、作るプロセスと、実践するプロセスがある

→評価･研修･採用･異動とリンクしているか、他都市事例と併せて検証を

(3) 研究会後のアクション

・ 神戸市・豊島幹事の動画を改めて見直す

→ 業務のスクラップアンドビルドに必要な考え方を学ぶ

(4) この頃の自分たち

検討していた重点取組（事業のスクラップ）のとりやめに伴う再検討で試行錯誤

モヤモヤ指数

70%

3-10. 地域別研究会（令和 4 年 11 月 29 日@熊本県庁）

(1) 概要

事前アンケートをもとに緒方幹事や参加自治体同士で対話を行う。

(2) 研究会での気づき

・　参加自治体における職員のスキルアップ研修の事例などを知ることができ、我々の目指す研修のあり方を検討する際の参考とした

(3) 研究会後のアクション

・事業のスクラップを所管する行政管理課長にインタビューを実施（令和 4 年 12 月 7 日）

→　実施計画と予算編成をスリム化するため、行政管理課を中心に大幅な見直し作業中であることが分かった。

→　見直しはかなり大きなインパクトがあると期待され、自分たちの取組み課題からはいったん外すこととした。

3-11. キーマン（人事課長）インタビュー（令和 4 年 12 月 26 日）

(1) 概要

重点取組（人材育成基本方針と職員研修の連動）について説明

(2) インタビュー後のアクション

・人事課長からのアドバイスを基に職員研修メニューを再検討

・重点取組の内容（職員研修メニュー）を修正

3-12. 市長への最終報告（令和 5 年 1 月 11 日）

(1) 概要

重点取組（人材育成基本方針と職員研修の連動）について説明

(2) 市長のコメント

・　実際に動かせる提案をいただいたことに感謝

・　対話形式での議論について、研修での実施も貴重な機会ではあるが、それを普段からできる仕組みを＋α で検討してほしい

・　研修へ参加した３名はその認識はあると思うが、既存のプロセスは見直すことができる、絶対ではなく可変なものであることを職員へもっと広めるべきである

・　プロセスを見直すことで、より効率良くできるかを考えて欲しい

・　私自身も市民のために市政を行っている。そのためが、皆さんも市民

のために考える時間を持てる職場づくりに私も務めていきたいと思っているので、みなさんも今後実践してもらえればと思う。

・　日々業務を行う中では目の前のことに疲弊してしまいプロセス自体を考える余裕がなくなると、中長期的に見て組織が疲弊してしまう。それを防ぐために、市民のために効率化等を考えて、一緒に頑張っていきましょう

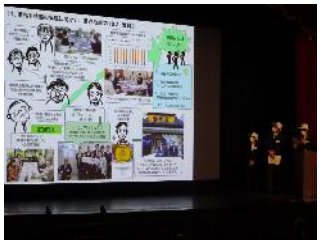
3-13. 第６回研究会（令和 5 年 1 月 26・27 日@早稲田大学）

(1) 概要

・今年度の活動の振り返り

・上位３自治体の変革ストーリーシート全体発表

・早稲田大学マニフェスト研究所　顧問　北川正恭氏　講話等



(2) 研究会後のアクション

・論文作成（参加者同士の対話、共同執筆）

・人事課担当者へ最終報告

(3) この頃の自分たち

終わりではなく、ここからが始まり…次に向けてどう動こう？

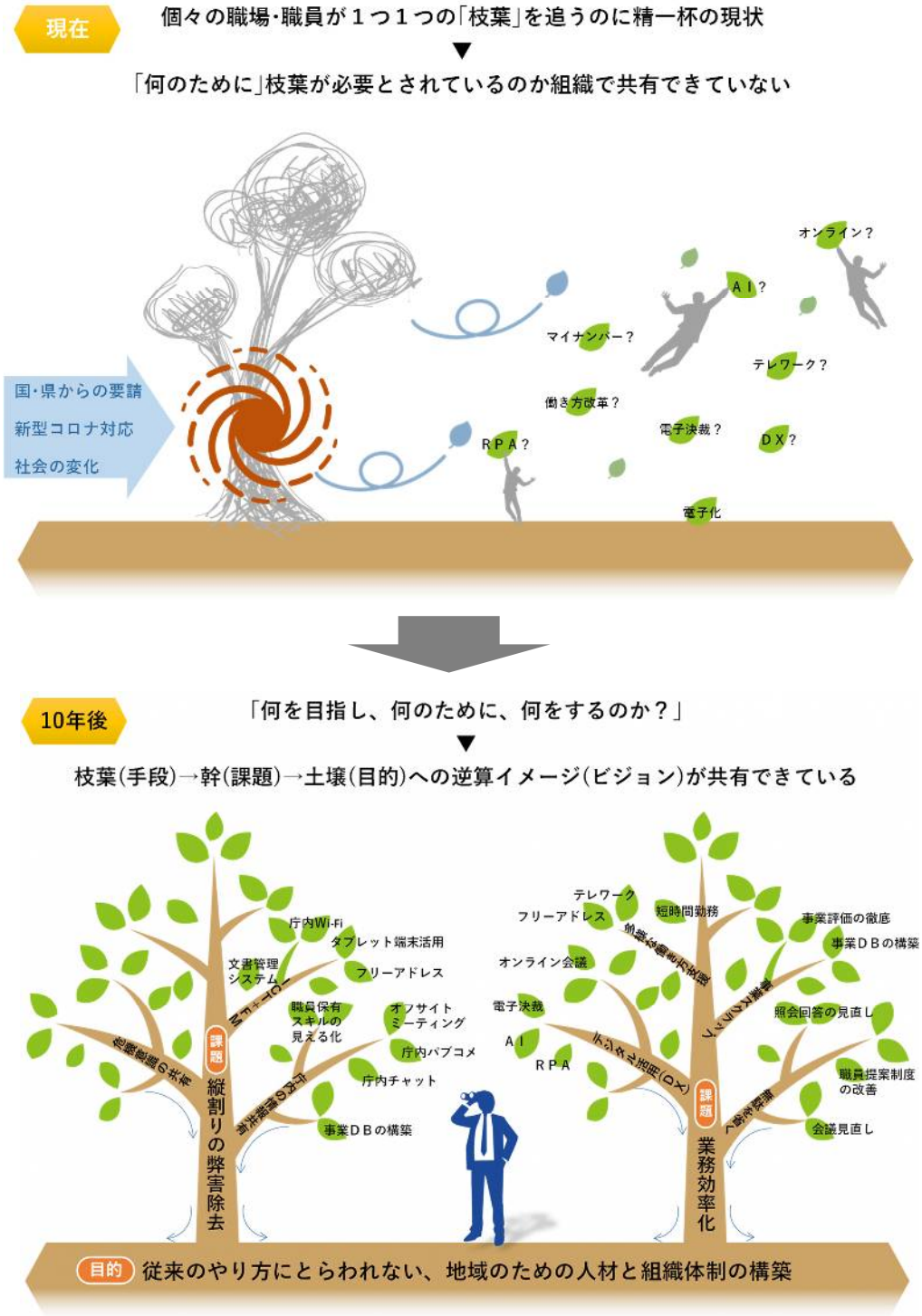
モヤモヤ指数

50%

4. 次年度に向けた展望

4-1. 目指す変化の姿

(1) イメージ図



新たな技術の登場やワークスタイルの変化にも対応し、必要なものを適宜、大局的に取捨選択しながら、地域のために働ける組織であること。

(2) １０年後、目指す変化へ移行するまでに作り出したい変化

①「何のため」に業務を行っているか、目的意識を職員が持つこと

→「やらないといけないからやる状態」から、「目的意識をもって業務に取り組めている状態」

→そのために、2-3. で記述した「市役所の一年の流れ」など生きたマニュアル類が活用されている状態

② 担当課だけでなく、職員を巻き込んで考える

③ 本音で意見を出し合う雰囲気が少しずつできている

4-2. １年後に目指す状態

(1) １年後に目指す状態

① 重点取組１：2024 年度からの実施に向けて、職員研修の内容が見直されている

② 重点取組２：「人材育成基本方針」の素案ができている

③ 実計＋予算編成作業の見直しを契機にして、事業の見直しやプロセスの見直しに本腰を入れて全庁的に取り組もうとする雰囲気ができている

4-3. 取組シナリオ

(1) ２期生の支援

１期目のテーマの引継ぎ、継続を丁寧に行う。

(2) 人事課と再度の対話

①提案した重点取組の状況確認

- 人マネ参加者が提案した新任係長・課長研修での新カリキュラム（マネジメントと対話はどのようになりそうか
- 人材育成基本方針と組織運営ミーティングの連動はどうなりそうか

②参考情報の共有

- 人材育成基本方針作成時の参考として、人材マネジメント部会研究会で学んだ情報（計画等を作成する際には過程の共有が大事等）を伝える

(3) 他都市の進捗状況の情報共有など

対話自治体である甲府市の進め方を人事課に情報提供しながら、本市の人材育成基本方針や研修等の進捗を確認

付記

消防局　　情報管理課　　稲森　俊文

部会に参加して最初のころ、幹事から「あなたの街のその計画は、本当に市民は望んでいるんですか」と聞かれて、策定にあたりアンケートなどで市民の意見を取り入れて作ったんだから望んでいるんだよ！と思っていた。しかし、一年間の活動を通して、今私は実際に対話をしてそれぞれを想いを伝えあうことが大切であると思っている。

これからは、関係ある人たちと対話を重ねていって共感できる仲間をつくっていきたいと思う。

すごく大変だったけど楽しい一年間だった。

市民局　　市民協働課　　泊　　和哉

１期生として、右も左も分からず、当初は３人で殻にこもって悶々としていたが、幹事のアドバイスや人事課など庁内での対話を通して少しずつ３人の考えが整理され、実現に向かう過程は、苦しくも楽しく充実した１年だった。

結論を出さない、相互理解に主眼を置いた「対話」をワンクッション挟むことが、役所や市民と仕事をする上で、一見遠回りのようで実は近道であることは非常に大きな気づきであった。また、普段の業務の中で考えに行き詰ったり、判断を迫られる場面で、理想像から逆算して今なにをすべきなのか？それは市民のためになるか？という判断軸で考える場面が少しずつ増えてきたように思う。

この１年間の貴重な経験が次につながるよう、２期生のサポート含め、途切れることなく考え、歩み続けていきたい。

企画財政局　政策企画課　　山元寿々香

・「何のために物事をするかという視点が重要」と学び、これまでに比べ目的を意識するようになった
・他自治体職員等と意見交換をする機会が多く、参加者同士でも話し合いを重ねたことで、自分だけでは思いつかない考えや新たな発想が生まれたことから「対話」の重要性を感じた
・論文作成にあたり参加者３名で話し合い、疑問や仮設をもとに自らインタビューを実施したり、それぞれ自分に出来ることを行って論文を完成させた過程は貴重な経験になったと思う
・今回学んだ対話を職場でも実践するよう意識し、少しでも地域や組織に貢献できるよう努力したい