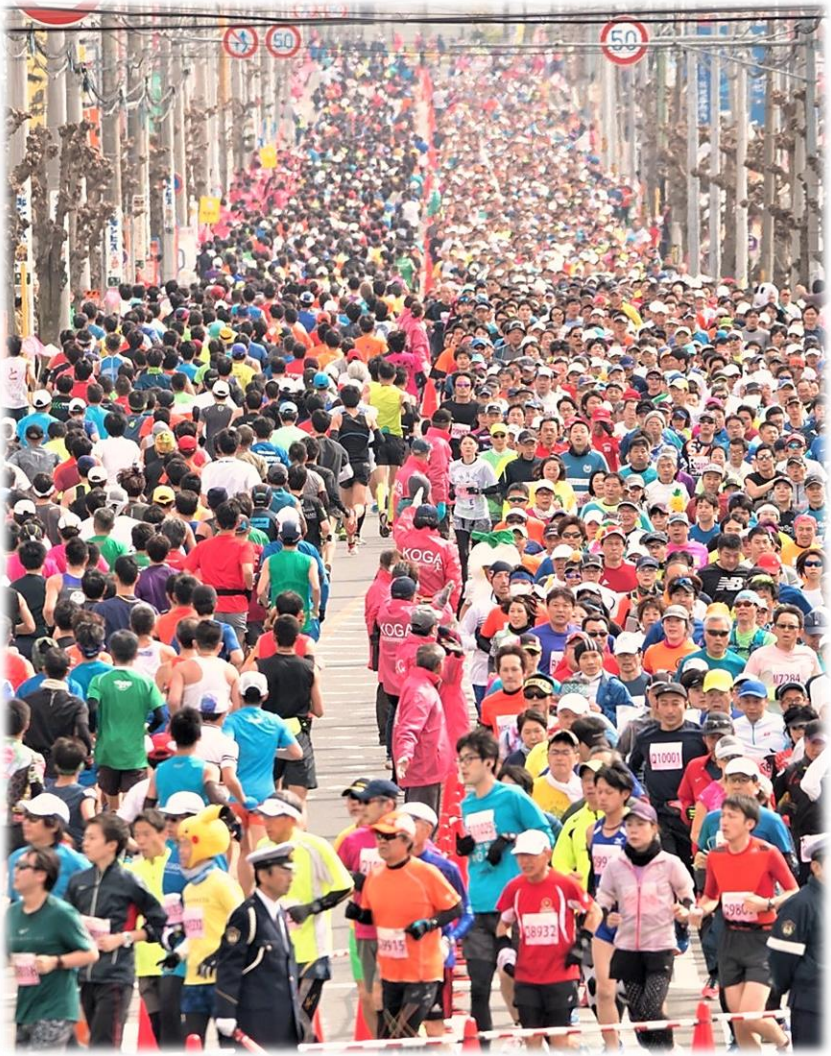


早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
2022 年度　共同論文

“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

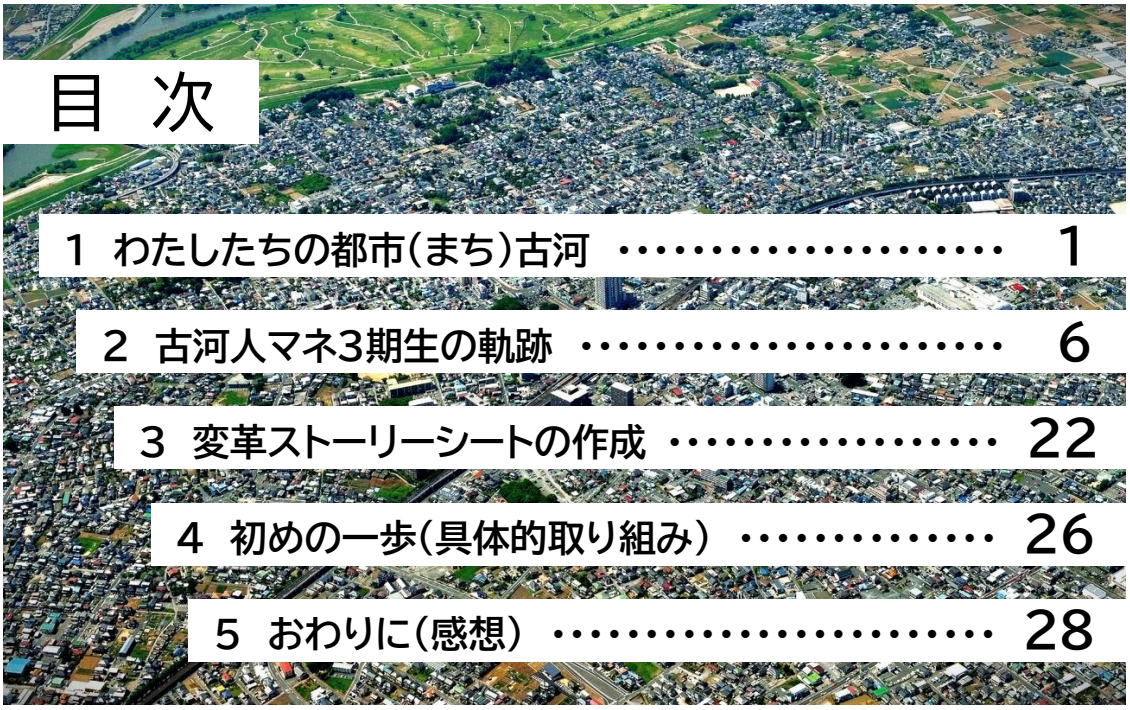
ストーリーを描き、実践する～

茨城県古河市　第 3 期生

生涯学習課　　染谷　理恵

学校教育施設課　髙橋　岳志

人権推進課　　真中　秀幸



目　次

1　わたしたちの都市(まち)古河 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

2　古河人マネ3期生の軌跡 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6

3　変革ストーリーシートの作成 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 22

4　初めの一歩(具体的取り組み) ・・・・・・・・・・・・・・・ 26

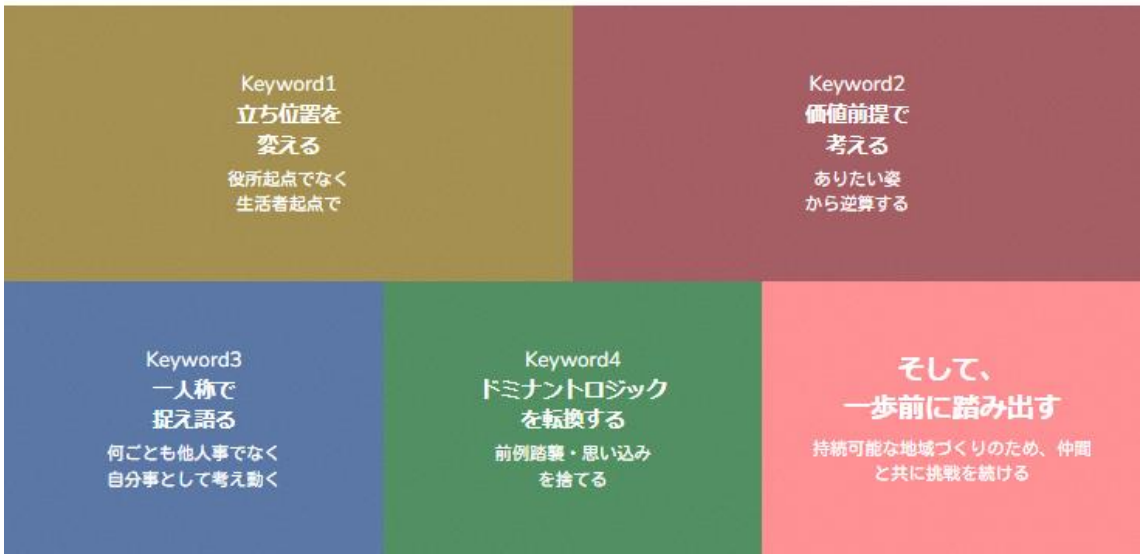
5　おわりに(感想) ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 28

「人材マネジメント部会」とは

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会(以下「人マネ」)とは、地域・住民のための自治体を目指し、全国から派遣された自治体職員が、所属自治体を地域経営型の組織・人材へ変革していくシナリオを他自治体職員の仲間とともに研究し、経営層への提言を行う他、実践的な活動を研究する部会です。自治体ごとに3人1チームで参加し、古河市は令和4年度で3期目です。私たち3人は、1年間をとおして、他自治体の参加者とともに、持続可能な地域ビジョン、まちのありたい姿、自治体組織・職員はどうあるべきか等の研究をしています。

人マネでは、以下の4つのキーワードを大切にし、研究に取り組んでいます。

4つのキーワード



1　わたしたちの都市（まち）古河

現状を把握する

私たちは『組織・人のあるべき姿』を考えるにあたり、まずは市の総合計画等を読み込み、市の現状把握を行いました。

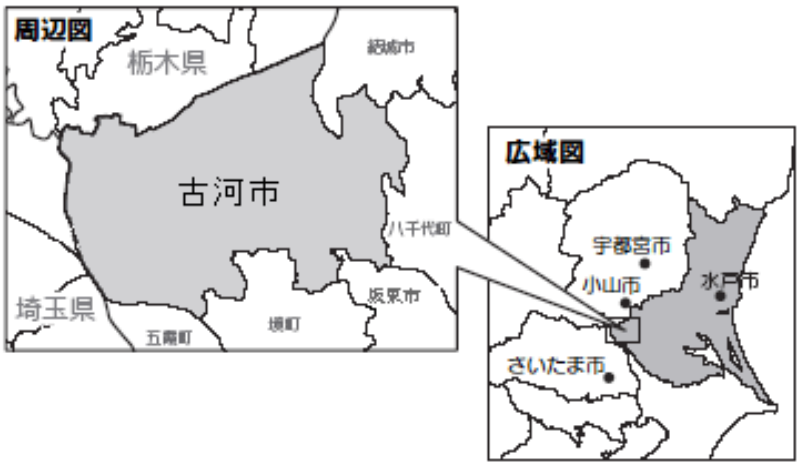
また、市民へのインタビュー及びアンケート、計画作成主管課職員へのインタビューや同僚へのインタビューを行い、過年度の人マネ参加者の考えた「古河市のあるべき姿」等を踏まえ、ファクトベースで『組織・人のあるべき姿』を考察しました。

地　勢

古河市は、関東平野のほぼ中央、茨城県の西端に位置し、ほぼ全域にわたって平坦な地形で、気候も概ね温暖であることから、生活の場・生産の場として恵まれた自然条件にあるといえます。

また、東京までの距離が60キロメートル圏内という地理的条件に加え、JR宇都宮線をはじめ、国道4号や新4号国道等の交通ネットワークが整備されていることから、近年、人口・住宅・工業化の集積が進んできました。

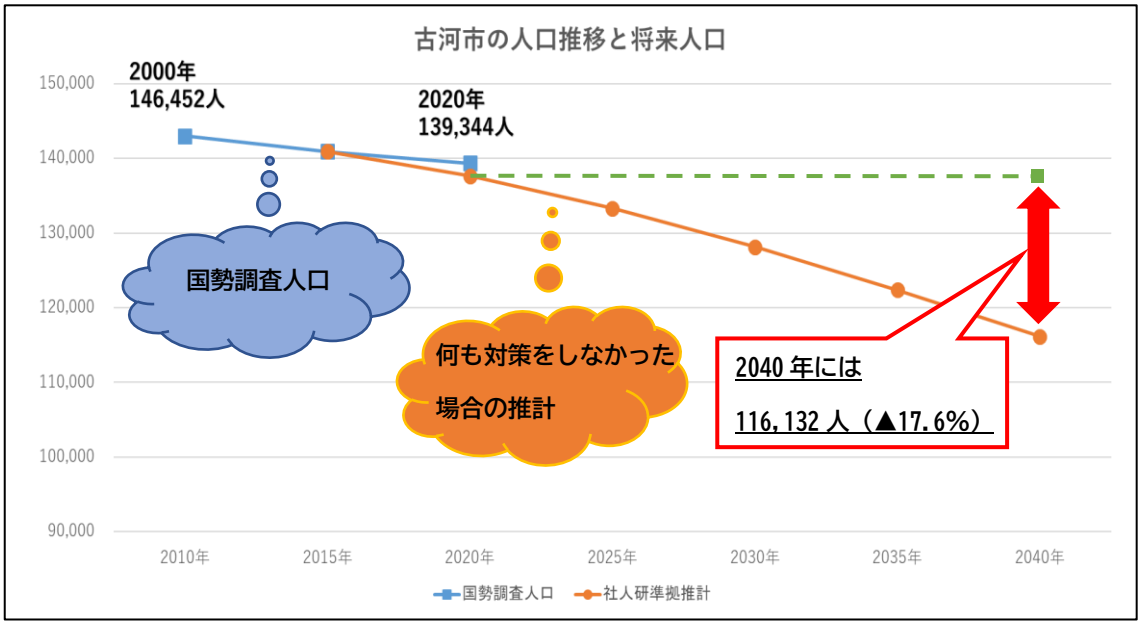
市民インタビューでは、『「商・農・工」「まちと田舎」のバランスが良い』、「優良な大企業が多く、市と連携を強化する余地が多くあるのでは」といった声が聞かれました。



人口動向

古河市は、概ね2000年をピークに人口減少局面に突入しています。人口減少の要因の1つとして、若者を中心に古河市から都心への人口流出が多く、特に女性にその傾向が顕著となっています。結婚・出産適齢期の女性の減少は、出生率の低下と相まって、人口減少のスパイラルを発生させています。

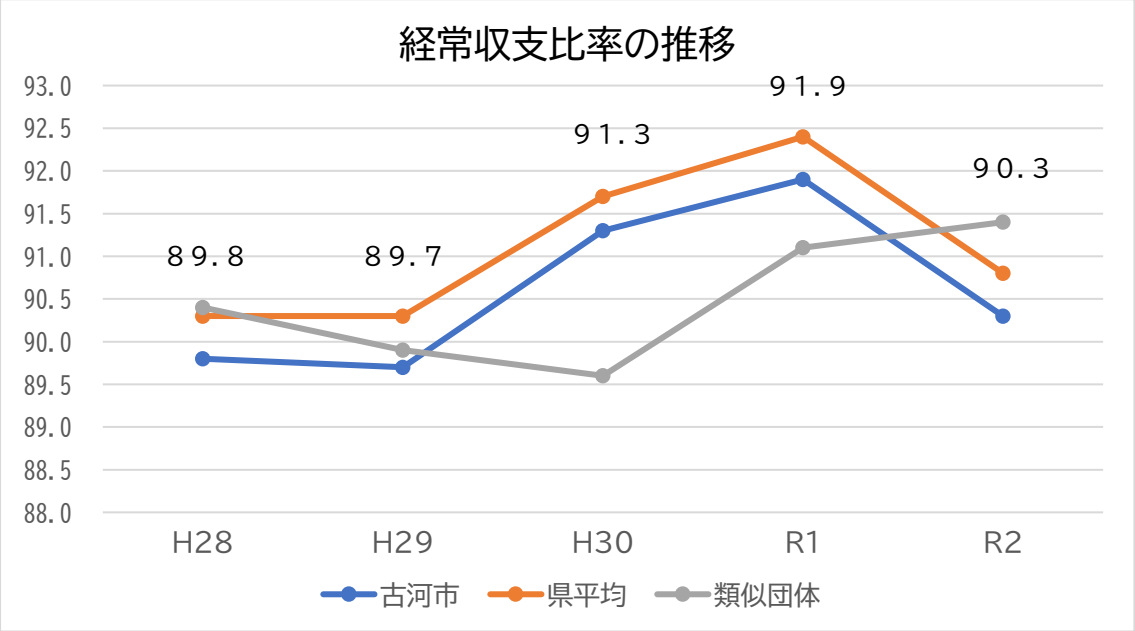
古河市を持続可能なまちとする為には、人口の減少傾向に歯止めをかけるとともに、減少した状態に対応するための取り組みが必要となります。また、居住・生活・就労を巡る環境を改善し、人口の流出を抑制するとともに、結婚・出産・子育てを巡る環境を改善し、出生率の向上を目指すことが求められています。



「日本の市町村別将来推計人口」(平成 30 年 3 月推計)国立社会保障・人口問題研究所より

財政動向

現在の古河市の財政状況は、これまでの取り組みにより緩やかに改善に向かっています。しかしながら、少子高齢社会に伴い、社会保障関係費等の経常的経費が増加する傾向にあり、財政の硬直化が懸念され、また令和2年度で普通交付税の特例措置が終了したため、さらなる財政構造の質的転換が必要な時期がきています。



上図は、令和2年度の経常収支比率90.3%となっており、市が自由に使える資金が全体の9.7%となっていることを表しています。「古河市財政運営ガイドライン」では、計画期間中（令和4年～令和8年）の経常収支比率の目標値を90.0%未満としています。

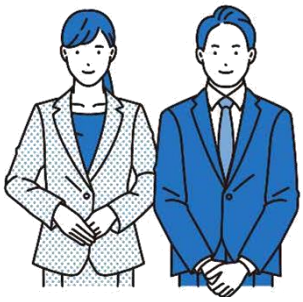
また、財政課へのインタビューでは、「将来にわたり、扶助費は増えることが予想される一方で、その増加分を人件費の抑制などでコントロールすることは難しいため、その原資となる財源を増やす取り組みを行っていかなければならない。」といった意見や、「物件費と補助費の無駄を省き、公債費を減らしていきたい。」といった意見がありました。

職員の人材育成

職員一人ひとりの資質と能力の更なる向上を図り、意欲とやりがいを引き出しながら、職員の満足度を高めるとともに組織力を強化し、市民の信頼と期待に応えることのできる市役所づくりを進めることにより、市民満足度の向上に資するため「古河市職員人材育成ビジョン」では、「ありたい職員像」を掲げ、すべての職員の自己開発の目標及び全庁的な人材育成の目標を定めています。

ありたい職員像

- **K** 古河を愛し
- **O** おもてなしの心で応対する職員
- **G** 元気あふれ
- **A** 新しいことにチャレンジできる職員



戦略的取り組み

人口減少・少子高齢化の中で、行政の持つ資源は人的、財政的にひっ迫の度合いを増し、政策選択をこれまで以上に迫られることとなります。そのような状況にあっても、行政は地域のありたい姿を実現するための戦略的取り組みを、立案・実行していく必要があります。

古河市では、「古河市戦略方針2023」において、「まちに活力（成長力）」「人に安心（安心感）」「魅力あふれる都市づくり（持続性）」の視点で市の将来を見据え、次の3つの重点施策について事業を展開していくこととしています。

地域活性化の推進

地域の強みを活かす地方創生に取り組み、市ならではのまちづくりを進め、地域の活性化や振興につなげる。さらに、隠れた良質の地域資源を発掘することで、ふるさと納税の寄付額倍増を目指す。また、地場産業の担い手育成を強化し、スタートアップ企業や市内中小企業の支援体制を構築するため、企業との連携を強め、地域経済を牽引する企業をバックアップしていく。官民連携によって社会課題の解決を進め、地域公共交通ネットワークの再構築や地域交流の場の魅力向上により、関係人口の増加と域内経済の活性化を目指す。

（主な施策）

・ふるさと納税の魅力度アップと寄付額倍増

・市内中小企業支援体制の構築（リスクとチャンス、地域経済牽引企業強化）

・スタートアップ支援体制の構築（創業者支援、新規就農者支援、バラの継続支援）

GX及びDXへの投資

2050年までにカーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指して、市では2020年にゼロカーボンシティ宣言をしている。環境省の脱炭素先行地域の認定も視野に入れて、CO2排出量の削減に向けた取り組みを、SDGs の理念に沿って地域ぐるみで一気に加速する。また、古河市 IT 戦略プランで掲げる「DXで変わる、つながる、みんなの古河市」を目指して、市民の利便性向上と行政運営の効率化を推進する。DXは社会課題を解決する鍵であるため、デジタル田園都市国家構想の推進により、一極集中から、多極集中への転換を図る。

（主な施策）

・カーボンニュートラルに向けた取り組み（公共施設 LED/ZEB 化、交通、地域再エネ）

・CO2排出量削減（工業団地ごとの排出量削減、SDGs 宣言企業100団体）

・デジタル実装による高度化・効率化（デジタル田園都市国家構想の推進）

包摂社会の実現

子育てに夢や希望を感じられる社会を目指し、結婚、妊娠・出産、子育てのライフステージに応じた総合的な取り組みを推進する。また、地域共生社会の実現に向けて、官民連携による地域の生活困窮者支援体制を検討するプラットフォームを整備し、子どもの貧困やひとり親の支援体制の強化など地域の実情に応じたセーフティーネットの構築を目指す。社会課題の解決と多様性に富んだ包摂社会の実現に向けて、持続可能で包摂性のある安全・安心の確保を目指す。

（主な施策）

・子育て拠点施設西側民活導入

・ヤングケアラーの支援体制構築

・地域共生社会の実現に向けた取り組み（フレイル予防、社会資源の拡充）

2　古河人マネ3期生の軌跡

　ここからは、私たち人マネ3期生が取り組んだ研究活動の概要と経過について記します。

第１回　研究会

「人材マネジメント部会って何？」から始まった研究会。

研究会の内容

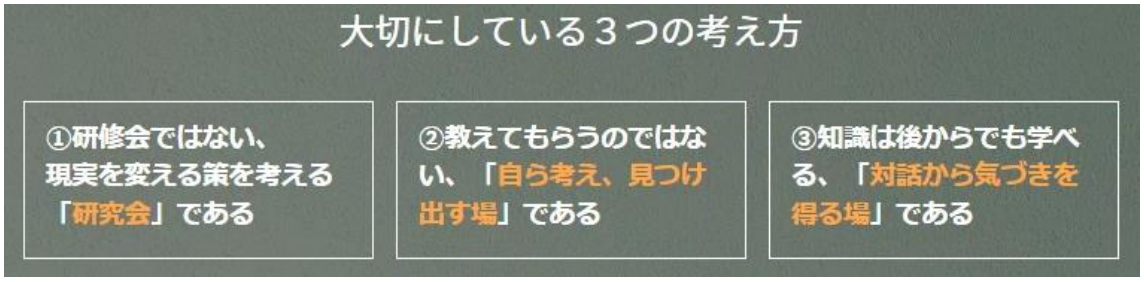
初めて参加するオンラインでの研究会。ほぼ初めましての3人。
私たち3人で一体何をやるのだろう？
そんな「？？？」から研究会がスタートしました。

2022年４日19日（火）
〇第1回研究会　オンライン
　～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～
　▸他自治体参加者とグループになり、テーマに沿った対話をしました。
　▸部会の大きな目的を確認しました。

2022年5月9日
〇第1回フォローアップ会　オンライン
　▸今後の活動、課題に際しての疑問、悩みを幹事との対話で共有しました。

学びと気づき

■地域の未来のための自治体の人づくり、組織作りを考え、取り組む。
■アクションを考えると、今できることになってしまうので、ストーリーを考える。そのために、まずは事実をおさえる。
■古河市の資料を読み込んで、メンバー内で対話。そして、関係部署と対話する。
■研究会と研究会の間にどれだけ動くかが重要。3人で考えて、様々な人と対話をする。
■聞く×話す＝対話



活動　その1

事実確認・現状把握のため、総合計画等の読み込みと職員との対話。

自主研究・活動

市の総合計画等をここまで読み込んだのは初めてでした（恥ずかしながら）・・・。職員と市の現状について対話を始めてみました。

2022年5月～

〇総合計画等の読み込み

第2次古河市総合計画　第Ⅱ期基本計画2020～2023、古河市戦略方針、古河市まち・ひと・しごと創生　人口ビジョン、古河市財政運営ガイドライン、新市建設計画、職員人材育成ビジョン等…

〇各計画資料について担当課職員インタビュー

企画課、財政課、職員課

〇職員インタビュー

若手～中堅職員へ総合計画等についてのインタビュー

学びと気づき

■職員は計画等を知っていた方が良いとは考えているが、読んだことが無い or 自分の業務に関係する箇所しか読んでない。

▸職員が知らないなら、住民はもっと知らない。

■各計画資料は冊子で各課への配布やイントラへ掲示、管理職から部・課員への周知を行っている。

▸様々な方法で周知をしているが、共有が十分にはできていない。また、計画等が関係する課だけのものとの意識があるので、古河市全体のものであると捉えていかないといけない。

■新規事業や立案が負担になるとの考えから、提案しづらい傾向にある。提案しやすい仕組みを考える必要がある。

▸その事業が、市にとって必要か、そうでないかで判断すべき。意識改革が必要。

▸自ら考え動ける職員を育てる。レベルアップが必要。

▸どの課で行うのか？どの課が落とし込むのか？課を越えての連携が必要。

10年後の古河市のありたい姿の実現に向けてのストーリーを考える。

研究会の内容

古河市の10年後のありたい姿とは！？そこへ至るためのストーリーとは！？
古河市の今と未来を考えながら「変革ストーリーシート」を作成していきます。
テーマが壮大すぎて3人でモヤモヤ。

2022年5月25日（水）
〇第2回研究会　オンライン
　～創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か？～
　▸他自治体参加者と、まちの取り組みや課題を話し合い、共感する。
　▸計画等を読み込んでみての感想や現状とのギャップについて対話。

2022年6月16日（木）
〇第2回フォローアップ会　オンライン
　▸第１回同様、活動のなかでの悩みや疑問について幹事と対話。

学びと気づき

■現状把握（今の自分たちは？）と原因分析（深く掘り下げる）

■自分事としてとらえる。でも、自分だけで考えない。

■呉越同舟。違うもの同士でも共通の想いビジョンがあると協力できる。
■「〇〇がやってくれない。」（他人事）から→「私はこれをやり抜く。」（自分事）へ

3人が動くことで職場や地域の中で揺らぎを起す

様々な人と対話をしよう。

自主研究・活動

壮大なストーリーをどうすればいいのか、途方に暮れた3人。
市民に職員、過年度の人マネ経験者（以下「マネ友」）、役所内外の多くの人と対話をしました。

2022年6月～
〇市民インタビュー
　メンバーのそれぞれの業務で関わりのある市民へ、地域の現状や、市のありたい姿について話を聞いた。
〇職員インタビュー
　市のありたい姿を実現するために取り組む具体的な事業等について伺った。
〇古河市2期生のマネ友インタビュー
　昨年度のストーリーシート等の作成過程や取り組みについて伺った。

学びと気づき

■良い政策に取り組んでいても、市民は知らない人が多い。PR が十分ではない。
▸情報発信について工夫が必要。市だけの情報発信には限界がある。
▸幼いころからのまちづくりに関する教育、意識づけも必要。

■昨年のマネ友が提案した「部署カタログ」（業務の見える化のため、やりがいや求められる人材を記載したもの）が実現すれば、仕事の内容が把握でき適材適所が実現できる。職員が自分の強みが生かせる。
▸昨年のマネ友の研究を今年度も引き継ぎたい。

■自分の業務以外で市について話す機会がない。
▸職員がざっくばらんに話せる機会（場や時間等）があったらいいのに。

早稲田大学でのリアル開催ならず。

研究会の内容

2年間リアル開催できなかった研究会。
第3回研究会は早稲田大学でリアル開催の予定でしたが、コロナ感染者数の急増により、開催直前にオンライン開催へと変更になってしまいました。

2022年7月21日(木)～22日(金)
〇第3回研究会　オンライン
～未来に向かって何をどう変えていくのかを自治体メンバーや幹事と対話を重ね、現場での実践に向けた意識の醸成と知恵の創造に繋げる～
▸自治体の組織変革に取り組んできた幹事のストーリー、苦悩について伺う。
▸対話自治体の参加者と顔合わせ、活動の進捗について対話。

2022年8月9日(火)
〇フォローアップ会
▸活動の悩み、対話自治体との関係づくりについて幹事に相談。

学びと気づき

■トップダウンだけでは組織は変わらない。ミドルアップダウン、ボトムアップをミックスしながらマッチすると組織は変わる。
■計画は作ることが目的になると浸透しない。共感、腹落ちに繋げることが重要。
■市民が主役。自分、職員、人マネ起点になっていないか？
■生活者起点。生活者起点になろうという研修をやっても生活者起点にはなりえない。→どんどん現場に出て感じることが必要。

■目的⇒持続可能な地域づくり　　手段⇒組織作り

対話自治体との交流開始。

自主研究・活動

第3回研究会から「対話自治体」として一緒に研究をする仲間ができました。
「一関市」「鎌倉市」とても知名度の高い自治体の面々。
これから色々な悩みを相談して共に前進することを目指します。

2022年8月～
メンバーとの対話、対話自治体（一関市、鎌倉市）との意見交換により、「変革ストーリーシート」の内容を深める。
〇メンバー間での対話
　意見を出し合い、「変革ストーリーシート」の作成を進める。
〇対話自治体との意見交換　2022年8月 24 日（水）
　一関市…オンラインで対話　　鎌倉市…書面で相互に質問・回答

学びと気づき

■一関市（9期生）
　「ハミだし隊」という、マネ友の自主研究グループが組織され、活動を継続している。非公式（オフサイト）活動の土壌ができている。周りを巻き込めている。
▸ハミだし隊のオフサイト活動についての情報をもらう。古河市でもやってみたい。

■鎌倉市（8期生）
　古河市が昨年度のマネ友の研究から引き継いでいる「部署カタログ」。鎌倉市も同じような取り組みを検討している。仕事のミスマッチを感じる職員への対策や、入庁前のギャップなくしたいと考えている。
▸業務紹介等の取り組みに向けての情報交換をしていきたい。

対話自体の仲間と
1月にリアルで会えました！

ドキドキ！！変革ストーリーシートのフィードバック。

研究会の内容

悩みながらも「変革ストーリーシート」をなんとかまとめた3人。
でも、これでいいのか・・・と、未だにモヤモヤ。
そんな中、鬼澤幹事長、豊島幹事、伊藤幹事からフィードバック受けることに！！

2022年8月25日(木)
〇第4回研究会　オンライン
～幹事と変革ストーリーシートについて対話、フィードバックを受ける～
▸対話自治体とともにそれぞれの描くストーリーについて幹事と対話。
▸途中経過の報告、相談、話し合いの場。気づきの場。

学びと気づき

■豊島幹事から、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＜フェーズ1～3＞についてお褒めの言葉をいただく！
■共有するプロセスを丁寧にできるか。作りこめるか。誘導することはしてはいけない。
■「変革ストーリーシート」を作ることを目的にしない。シートは活動の最初の段階。それを基にどうするか、周りを巻き込めるか、どう共感を得るのか、自分たちだけで見直さず信頼できる人に見てもらい、アドバイスや協力を得る。

活動　その4

人マネ茨城会への参加。

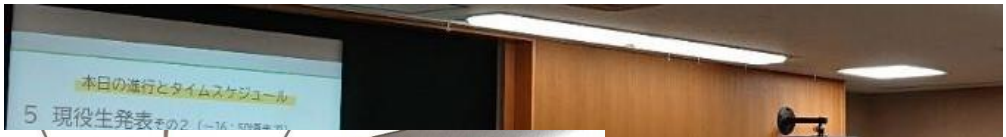
自主研究・活動

マネ友からの人マネ茨城県地域勉強会のお誘い。
人マネ現役生のモヤモヤや悩みについて、課題解決や新たなアイデア等、一緒に考えてくれるなんともありがたい企画。持つべきものはマネ友です。

2022年9月～
〇メンバー間での対話
幹事との対話・フィードバックを受けて、「変革ストーリーシート」の見直しブラッシュアップ。
〇地域勉強会　2022年10月8日（土）　東海村役場
▸参加6自治体が、現時点での「変革ストーリーシート」を発表。
▸出馬部会長からのフィードバックやグループセッションによる気づきから、今後の方向性や取り組みに繋げていく。

学びと気づき

■3人だけで考えても新たなアイデアはわかない。
▸アンケート等から情報取集してみる。
■業務をこなすだけでは新たな考えはみつからない。
▸立ち話からのコミュニケーション等、「対話」を実施し、続けることが重要。
■対話できる雰囲気づくり。コミュニケーションができる仕掛けづくりが必要。
▸立ち話やコミュニケーションがとれる場所があったらいいかも。タバコを吸わない人も休憩できるようなスペースとか？



続・ドキドキ！！変革ストーリーシートのフィードバック。

研究会の内容

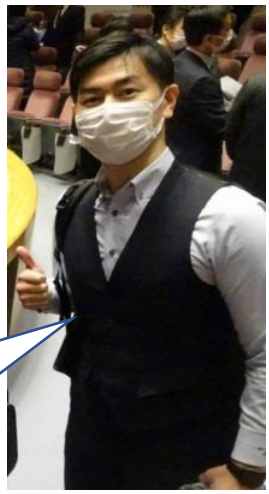
前回研究会のフィードバックと人マネ茨城会のアドバイスを経て、ブラッシュアップした「変革ストーリーシート」。それを更に深めるために、鬼澤幹事長、緒方幹事、伊藤幹事から、再びのフィードバック。

2022年10月 26 日(水)
〇第5回研究会オンライン
～第4回に引き続き幹事と変革ストーリーシートについて対話、フィードバックを受ける～
▸具体的な取り組みをするにあたってのコツを伺う。

学びと気づき

■職場だけでなく外に目を向けて話を聞く。
■若手向けの勉強会に人を集めるには、若手の興味関心を探求したほうがよい。興味があるもので題材を練る。くつろぎながら会議するワールドカフェもよい。
■多くの人に伝えるのではなく、「あなた」が要。人に合わせてチューニングをする。
■行動をすると見える景色が変わる。言葉に出して、実際にやる！
■共感や納得を得るためにはどうするか考える。
■地域を変えるには、職員が変わり、住民が変わらなければいけない。自分事としてまちのことを一緒に考える。
■学校教育での、アントレプレナーシップ(起業家精神)教育の取り組みについて。

研究で点いた火を同じ考えをもつ者同士で共有し、追い焚きし合う



自分事化すればするほど動機づけがされていく

人マネをたくさんの人に知ってもらうことが大切である

対話は続くよ、どこまでも・・・

自主研究・活動

市民、職員、様々な方との対話を続けました。
私たちだけでは考えつかないアイデア・視点、また、知らなかった市の現状・問題等の話を聞くことができ、更に研究が深まります。私たちの知恵も深まります。

2022年10月～
〇市長と語ろうまちづくりの見学　2022年10月31日(月)
　市民と市長の双方向コミュニケーションの場の見学。
〇3人の所属課長プレゼン　2022年11月 18 日(金)
　現在までの活動報告と「変革ストーリーシート」のプレゼン。フィードバックを受ける。
〇課長補佐研修への参加・プレゼン　2022年11月24日(木)
　講師が鬼澤幹事長！初リアル対面。
　研修を見学し、最後に「変革ストーリーシート」をプレゼン。補佐からフィードバックを受ける。
〇地域のキーパーソン市民インタビュー　2022年11月24日(木)
　地域の学識者・経営者と若者へインタビュー。
〇マネ友インタビュー　2022年12月6日(火)
　私たちの「変革ストーリーシート」への感想とアドバイス。マネ友としてのこれまでの取り組み等を聞く。

学びと気づき

■変えてはいけないもの(考え方)と変えるべきもの(行動)。
▸私たちの研究でのブレない軸(考え方)を見つめ直し、そのための行動を考える。
■「行政との共同を望む事業者が潜在的に多いと感じている。」との考えは、地域のキーパーソンから「その通り」との言葉をもらう。
▸事業者との共同を積極的取り組めるような組織にならなければ。
■市民の意見を聴くときに、「私」の観点から出てくるものなのか、「公」の観点から出てくるものなのか見極めが必要。
■マネ友の研究「部署カタログ」を引き継ぐ。
▸今年度の視点も組み込んで、「部署カタログ」を進化(深化)させたい。

【新たな視点】

■市内に産婦人科は2施設しかない。少子化の影響で産院が厳しい状況。安心して子どもを産み育てるためには、一定の公的な支援を検討する必要があるのでは。

▶子育ての前段である出産時の問題に取り組む必要がある。対話することで新たな問題に気づく。対話の重要性も実感。研究を深める。

■若者が市外へ出るのを止めるのではなく、市外（世界）へ出て活躍してもらい、市内でイベント等を開催し盛り上げてもらうという方法もある。

▶若者の市外流失を止める対策ではなく、着眼点を変える。

■若者、子育て世帯の定住や移住を促すのは単純にパイを奪い合うということ。高齢者も含めて共存できるまちを考えてみるのはどうか。

▶現状を受け入れたうえでの政策も考えるべき。

【新たな取り組みへのヒント】

■市民が本当は何を望んでいるのか懐に入り込んで聞けるような方法をみつけるといい。

■転出理由の把握のため、転出手続き時に理由等を聞く簡単なアンケートを取るのは？

■職員の雑談できる場がない。ざっくばらんに何気なく話せる場があると新たな知恵が出るのでは。

■日常的に対話の文化が醸成されていないと、非常時（災害時）にできない。古河は対話の文化が醸成されにくいのかも。

▶一市二町が合併した背景がある。各庁舎が離れている。

■政策等は市が企画立案し、市民に意見を求め動くのが一般的。しかし、企画立案の時点から市民が参加できるような、双方向の意見が聞ける方法があるとよい。

古河市について聞いてみた。

自主研究・活動

2022年12月23日(金)～

〇古河市についてのアンケート

職場、知人、友人等、古河市に関係する人々(在住、在勤、在学、出身等)にネットアンケートで、古河市のことを聞いてみました。

アンケート結果

〇回　答　人　数 ： 58人

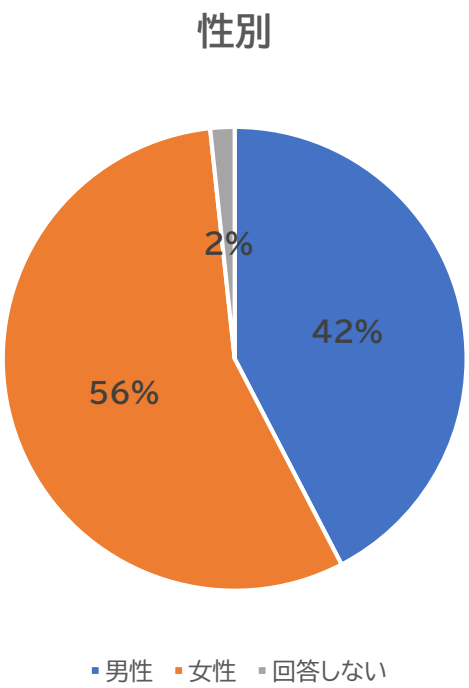
〇選 択 式 の 回 答 ： 円グラフとして集計

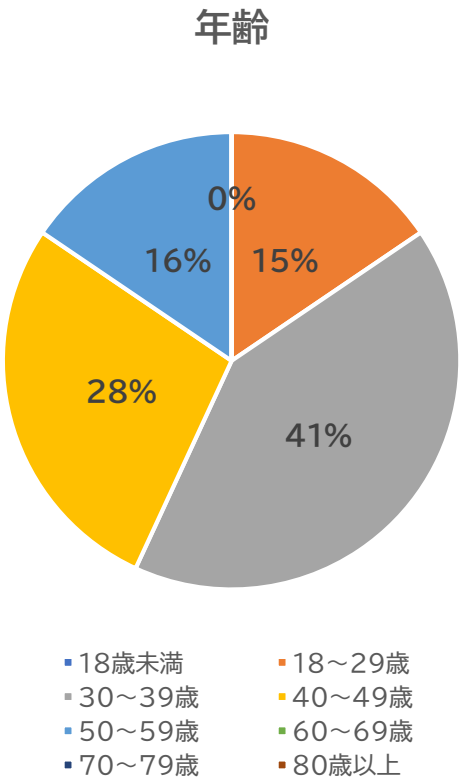
〇自由記載の回答 ： ユーザーローカル テキストマイニングツールによる分析

※https://textmining.userlocal.jp/参照

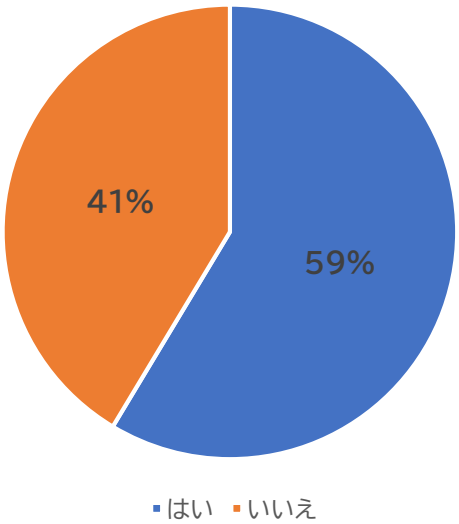
※文字が大きいほど、言葉の出現量が多い

※「青」名詞、「赤」動詞、「緑」形容詞

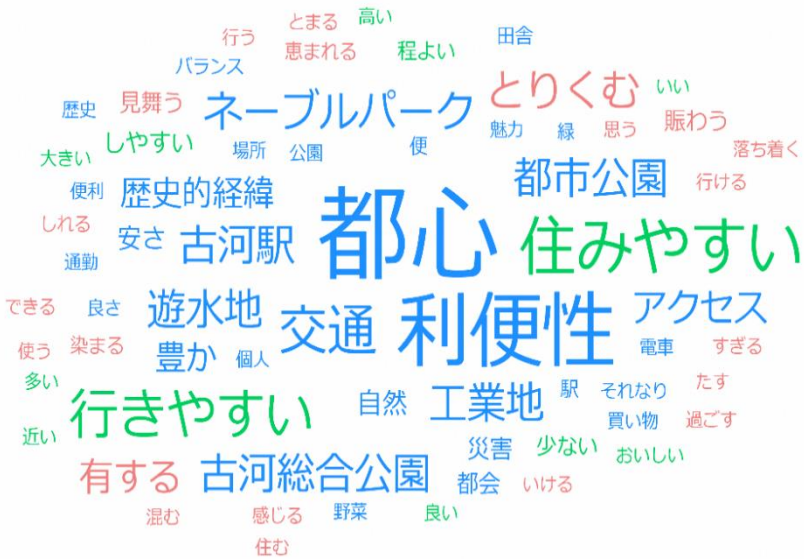




Q.あなたは古河市に魅力を感じていますか？

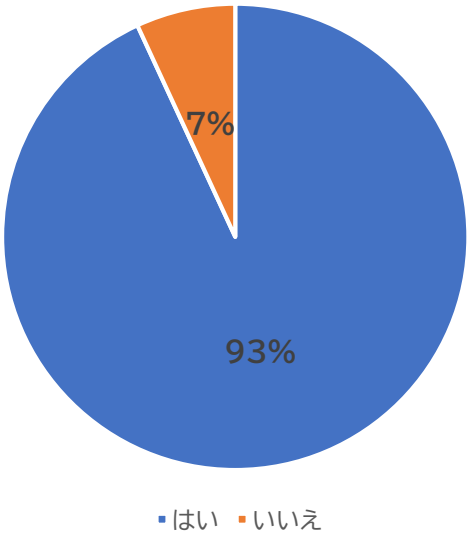


【古河市の魅力であると感じるところ】

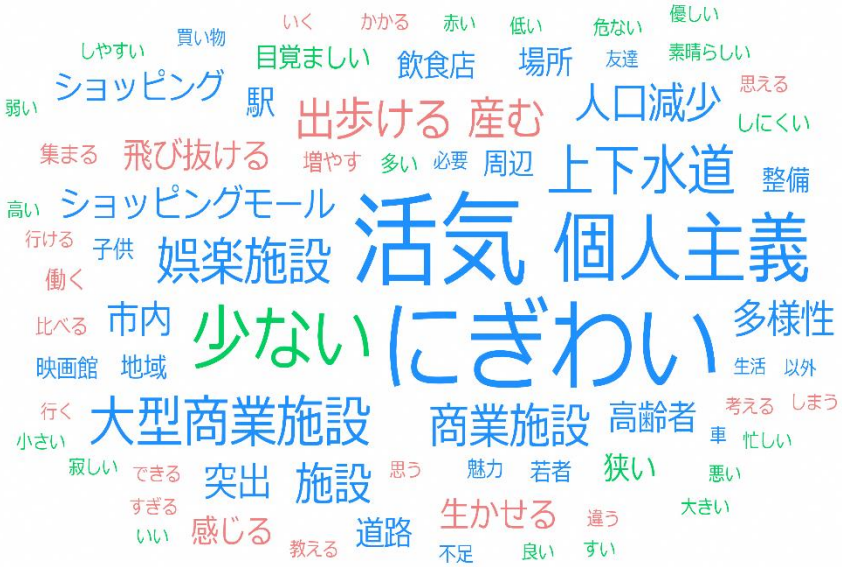


回答者の過半数は古河市に魅力を感じている。魅力は主に「都心」「交通」「利便性」の都心へのアクセスの良さ、「古河総合公園」「ネーブルパーク」の自然についてのワードがあげられている。

Q.あなたは、古河市に課題や足りないものがあると感じていますか？

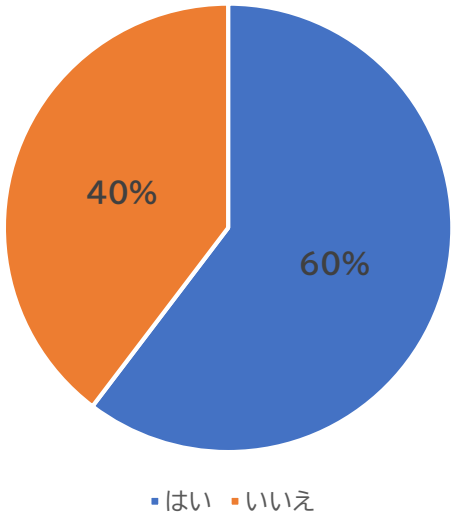


【古河市の課題・足りないところ】

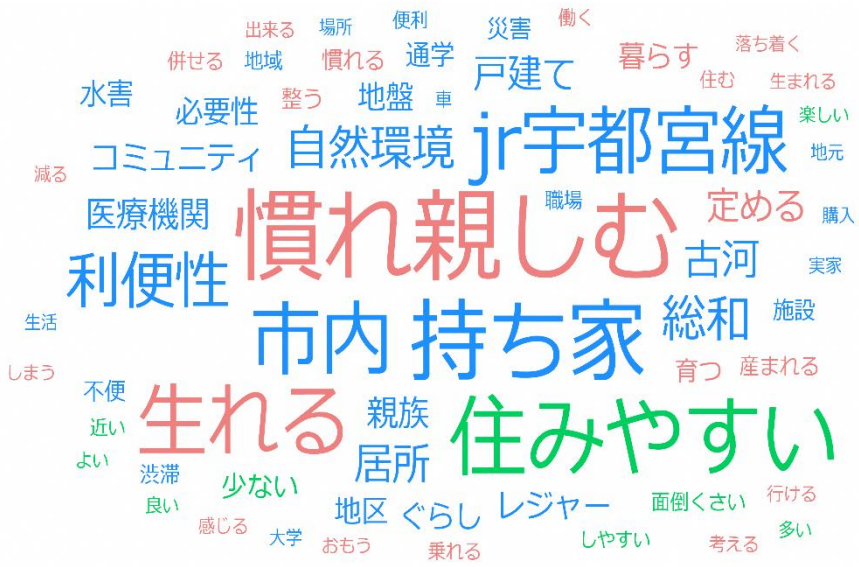


回答者9割以上が古河市に課題等があると感じている。課題や足りないところは、主に「にぎわい」「活気」、また、「個人主義」等の連携協力体制についてのワードがあげられている。

Q.あなたは10年後も古河市に住みたい(住み続けたい)と思っていますか？

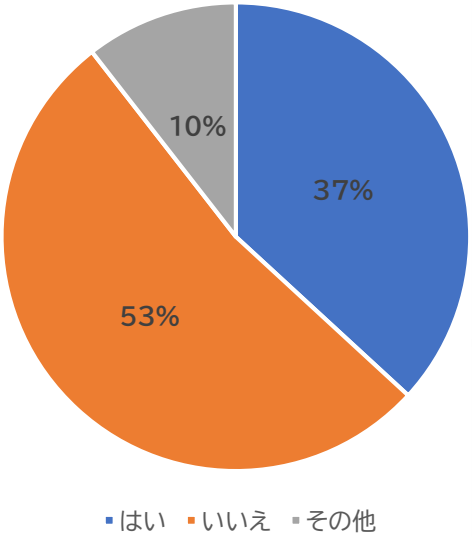


【住み続けたい理由】

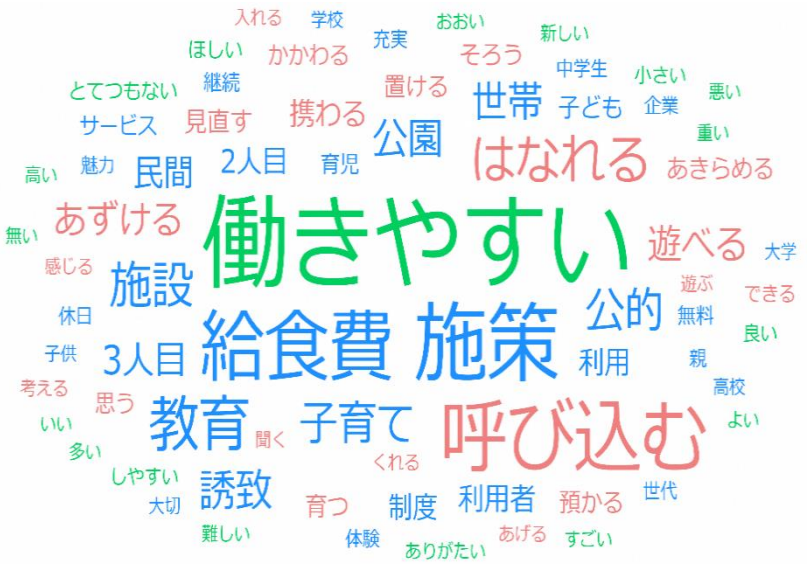


回答者の過半数は古河市に住み続けたいと思っている。住み続けたい理由は「慣れ親しむ」「生れる」「持ち家」の地元への愛着と、「JR 宇都宮線」「利便性」にメリットを感じている点である。

Q.古河市の子育て政策に満足していますか？

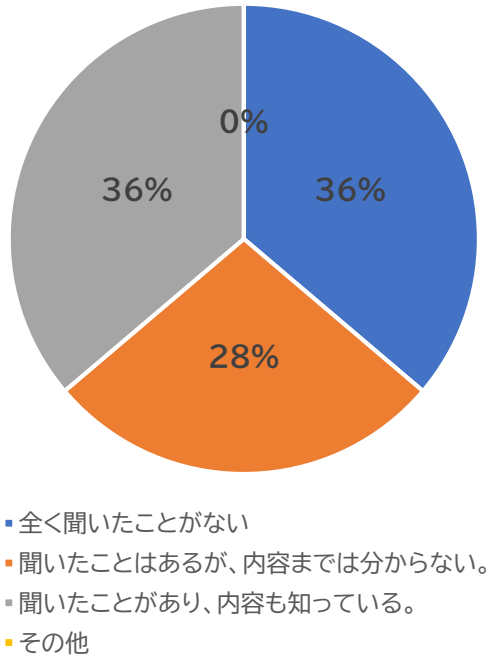


【子育てに関する要望等】

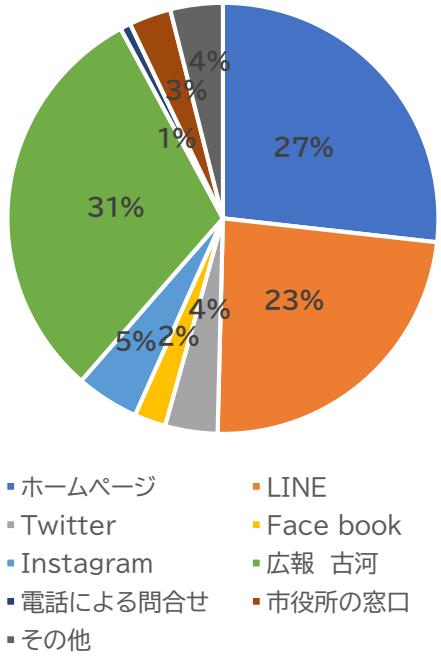


古河市在住の子供がいる回答者の過半数が古河市の子育て政策に満足していない。求めているのは子育てをしながらの「働きやすさ」、また、「給食費」「教育」に関する「施策」となっている。

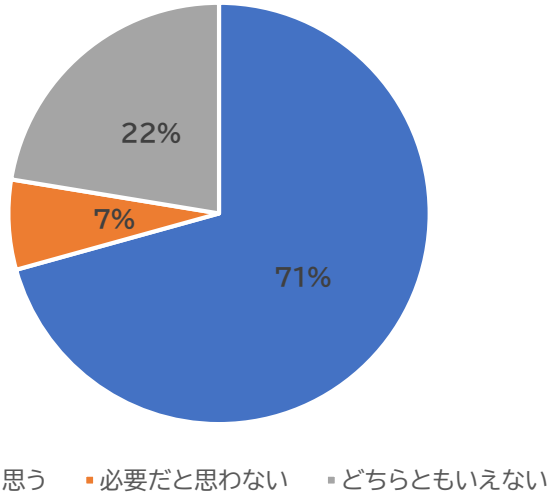
Q.古河市の未来の”めざすまち”「華のある都市古河」について聞いたことはありますか？



Q.古河市の情報はどこから得ていますか？



Q.私たちは今回の研究をとおして、市民と市職員が気軽に情報共有や対話できる場があれば良いと考えています。あなたはこのような場が必要だと思いますか？



「華のある都市古河」は回答者の過半数は耳にしたことはあるが、内容まで知っている者は少ない。
古河市の情報は主に「広報古河」「LINE」「ホームページ」等で収集されている。
市民と市職員が情報共有や対話できる場が、過半数の回答者が必要であると考えている。

ついに早稲田大学でのリアル開催！！

研究会内容

最初にして最後のリアル研究会が早稲田大学にてついに開催。
古河市の人マネ1期生、2期生は全てオンライン開催だったので、3期生にして遂にリアル開催を経験することができました。
いつもオンライン画面でみていた幹事が目の前に！！
対話自治体の一関市さんや鎌倉市さんとも直接お会いできて、感激もひとしお。

2023年1月26日(木)～27日(金)
〇第6回研究会　初の参集型　in 早稲田大学
～一歩踏み出し、歩み続ける～
▸参加自治体の中で選抜された3団体の発表を受ける。
▸活動「実践研究」を振り返る。
▸リアルの場ならではのネットワーキングを促す。
▸自分の自治体のマネ友の実践について、その後の活動を検証し、活動を継続・発展させていくための動機を高める。

学びと気づき

■私たちは、微力ではあるが、無力ではない。

■たくさんの素敵な言葉に触れておいた方がよい。言葉のストックができると、人が大変な時に言葉をかけられる。自分を励ますことができる。
■変えられないことなんて何もない。なんだって可能だ。
■伝えることは、誰にでもできる。声をかけ続けることが大切。
■風は乗るものではない、起こすものだ。
■視点上昇・視野拡大＝新しい自分を創る。

そして、一歩前に踏み出す。
同じ想いをもつ仲間とともに、挑戦しつづけていく。

3　変革ストーリーシートの作成

人マネでは、研究会や課題をとおして地域のありたい姿や地域の現在の状態、成り行きの未来を研究してきました。

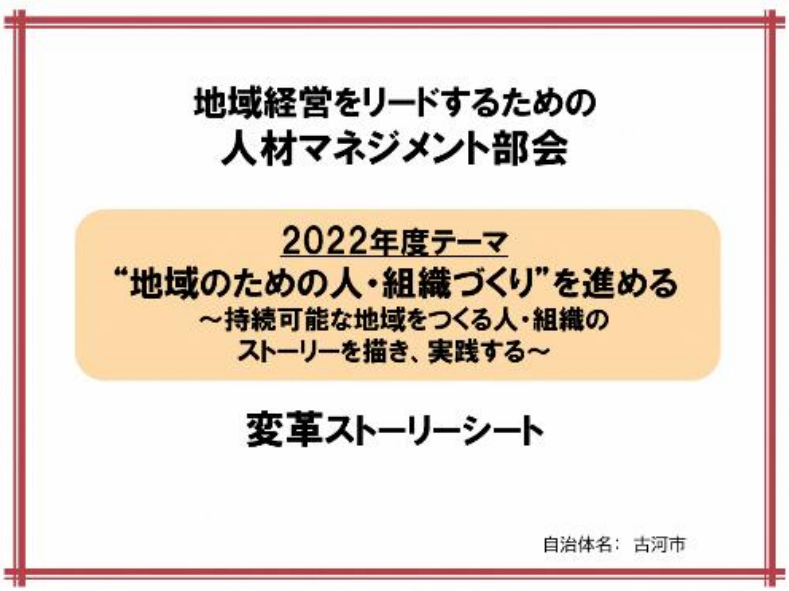
▸10年後、古河市がどのような姿でありたいのか

▸それを実現するため市役所組織や住民がどのようであるべきかを様々な人との対話をとおして「変革ストーリーシート」に描きました。

これは即ち本研究会の成果であり、

私たちが進めていく変革のための決意です。

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～



私たち3人が作成したストーリーシートの概要を以下に記します。

変革ストーリーシートの概要

10 年後の古河市のありたい姿

市総合計画で謳われている『華のある都市（まち）古河』の実現のための私たちが考えたありたい姿は次のとおりです。

1　雇用・子育て・教育の場が整備されたまち

▸若い世代や女性の雇用機会が創出され、年収水準が確保されている。
▸結婚・出産・子育てを望む人々の希望がかなう。
▸子育て・教育の支援体制が充実している。
▸地域全体での子育て支援がされている。

2　市内全体での共通認識を持っている

▸市民・民間企業・行政が、市の長所・課題をそれぞれ理解している。
▸「住み続けたい」「住んでみたい」を行政だけでなく、市全体の相互努力で実現している。
▸官民（産官学、ステークホルダー等）との連携により、行政だけで解決できない課題をステークホルダー等と共に解決している。

組織づくり、人づくりのあるべき姿

私たち3人は市の総合計画等を読み込み、職員や市民へのインタビューやアンケートを行いました。この活動から得た現況は…
▸私たちを含め、職員が計画等を理解していない、浸透していない。
▸企業誘致等、個別の事業は功を奏しているものの、組織全体でのまちづくりに取り組めていないのではないか。
▸職員、住民は、まちの魅力は感じているものの、外へ向けた魅力の発信まではできていない。
▸縦割り行政からの脱却ができておらず、新しい取り組みや官民連携に消極的。

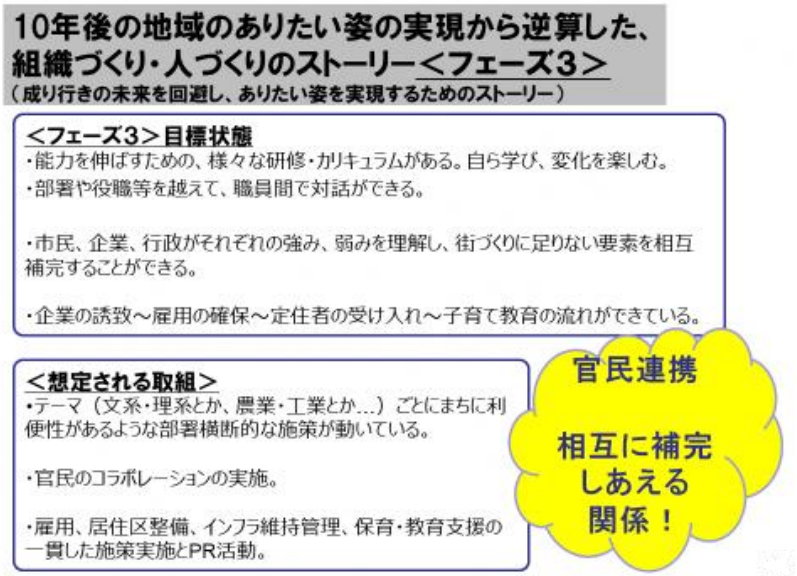
そこから 10 年後の古河市のありたい姿を実現するための組織づくり、人づくりのキーワードが見えてきました。

(1)職員間での共通認識のために部や課の垣根を超え対話・連携ができ、新しい気づきを得られる。庁内関係部署間の連携。
(2)生活者との共通認識のために自ら現場に出向き、積極的に対話する(情報発信、PR につなげる)。
(3)課題解決・克服に向けた取り組みのために、市民、事業者、行政がそれぞれの強み、弱みを理解し、足らない要素を相互補完することができる関係を築く。行政と民間の壁を越える。

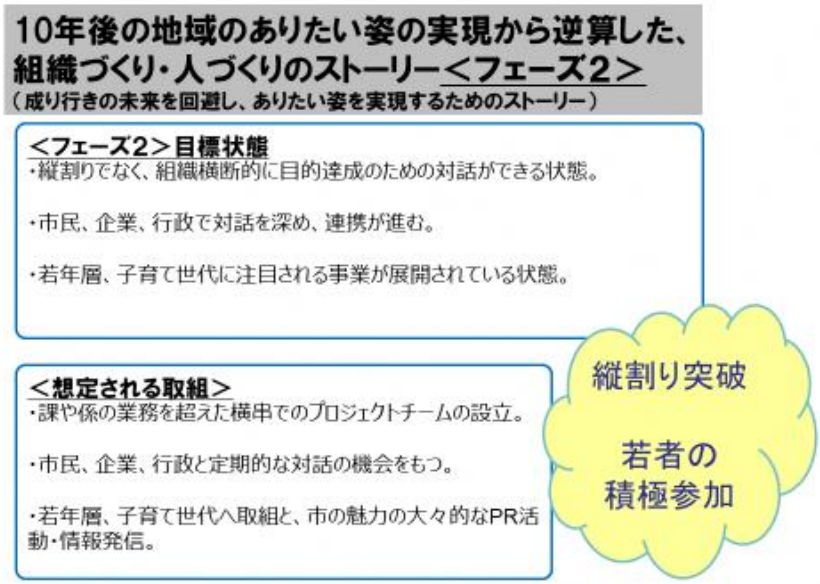
ありたい姿から逆算した組織・人づくりのストーリー(フェーズ)

上記の 10 年後のありたい姿を実現するためにどのようにしたらよいか、そこから逆算(バックキャスティング)したストーリーを 3 つのフェーズに分けて整理しました。

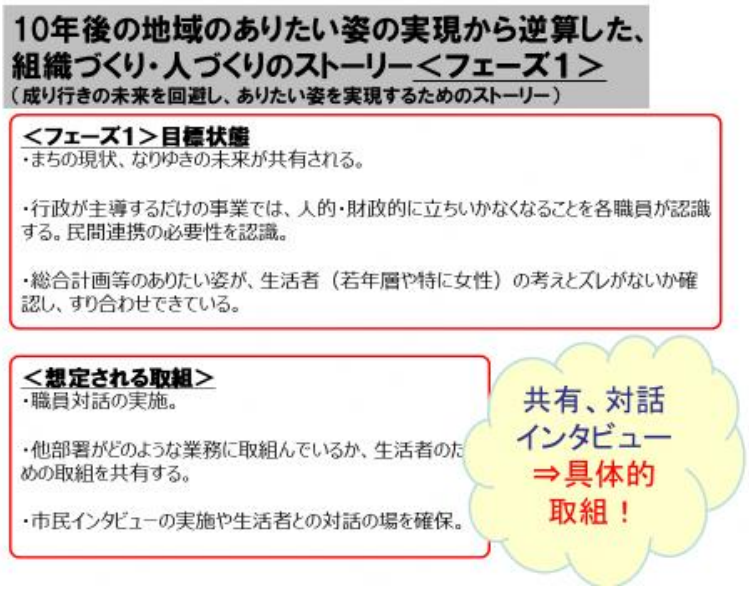
『フェーズ 3』
ありたい姿が実現できているもしくは実現可能な状態がフェーズ3となります。
▶職員、市民、企業が現状や未来のありたい姿を共有、対話ができている状態。部署横断的な施策が展開され、官民連携ができている状態で、皆が相互に補完しあえる関係にある状態。



『フェーズ2』
ありたい姿の実現に向けて変革が始まっている状態がフェーズ2となります。
▸それぞれの縦割り意識や官と民の意識を超えて距離が縮まってきている状態。
▸若者が積極的にまちづくりに関われる関係づくりを始める状態。
⇒この段階で、行政内部では課や係を超えた横串でのプロジェクトが発足し、市民との対話などが実施されて、より市民との距離が近づくことになります。



『フェーズ1』
私たちがどのような仕掛けをしていく必要があるか、これがフェーズ１です。
▸変革のための下地として、まちの現状やめざす姿の共有をすることが必要。
▸職員の変革意識、市民の参画意識を醸成する仕掛けを起こす。



4　初めの一歩（具体的取り組み）

前章で記した、めざす状態のフェーズ 1 を実現するための取り組みとして、以下の 3 つの取り組みを推進したいと考えました。

取り組み1　対話の実施

1つめは、職員の対話の場や計画を共有する場をつくることです。

▸各職員が対話を通し縦割りを超えていける雰囲気づくりが必要。

▸職員による対話会の実施

まず市の公式な事業（業務）としてではなくオフサイトで私たち人マネ参加職員が中心に企画、発足することを考えている。

取り組み2　職員が業務外に目を向けるための取り組み

2つめは、職員が閲覧、共有できるような各課の業務紹介を作成することです。

▸職員が自分の業務外に目を向けられるよう理解を促す。

▸人事異動時の業務イメージと現状のギャップを解消することできる。

▸業務に関するクイズの実施などにより、職員の能力やモチベーションの向上に資する取り組みも想定。

取り組み3　　市民との対話に向けた取り組み

3つめは、ありたい姿のターゲット（重要な要素）でもある若者や女性との対話や市のめざす姿の共有に向けた対話の場を設けることです。

▸現在市が実施している「市長と語ろうまちづくり」を市内の高校、中学校で実施。

▸子育て世帯の市民との対話会の実施。

▸市民と職員が対話できることを目指す。

実現に向けて…

上記の3つの取り組みの実現に向け、現在職員の対話会の実施を企画検討しています。

〇実施方法
▸各庁舎のフロアー単位で、各部署の職員を集めて対話会を実施。
▸まずはオフサイトでの活動とする想定のため、業務時間外の短時間で行う（参加職員の負担を最小限に抑えて実施する）。

〇対話のテーマ
▸「自分が携わる業務の紹介」や「業務での困りごと」を想定。
▸「総合計画」や「財政見通し」の読み合わせや勉強会。
▸市の進む方向性や職員それぞれの業務の位置づけを共有する。
▸職員が業務外へ目を向けることと、取り組み2つめに掲げた業務紹介の作成作業も兼ねる。

〇必要な準備
▸非公式、時間外とはいえ、各部署の所属長への趣旨説明と実施報告を行うこと。
▸対話を進めるにあたり過年度生を含めたマネ友のファシリテーションのスキル向上が必要。
▸参加者や非参加者への内容のフィードバック、とりまとめ方法の確立。

以上の取り組みについて企画検討をしているところですが、実現に向けて私たちの行動力や周囲を巻き込み、推進力につなげることが必要となります。

研究会の**「一歩を踏み出し、そして歩み続ける」**というテーマのもと、私たちは、行動を示すことで組織に変革をもたらしていきたいと考えています。また、北川顧問から授かった**「行動を伴わない計画は空虚であり、理論なき実践は暴挙」**という言葉を胸に刻み、今後も活動を続けていきます。

5　おわりに（感想）

【染谷】

振り返れば約1年前、人マネ派遣のお声がかかり「受けます。」と、軽く返事をしたのが始まりでした。研究会に参加し、1回目にして私の頭はオーバーヒート。なんて大それたものを受けてしまったのか！これが1年間も続く･･･私に務まるのか！？と、不安でいっぱいでした。手探りで研究を進める中で、様々な人との対話から、初めての言葉や新たな考え方に触れ、感銘や刺激を受けることの連続！研究会では幹事団の熱い想いに背中を押してもらい、悩みながらも充実した時間を過ごすことができました。

ここまでこられたのは、対話に快くご協力いただいた市民、職場、マネ友の皆様、また、忙しい中送り出していただいた職場の皆様、さらに、研究をサポートいただいた部会の皆様のおかげです。本当にありがとうございました。そして、1年間一緒に走った高橋君、真中君。2人がいたから苦しい時も踏ん張れました。私たちのチームワークは最高だった！と、自負しています。心からの感謝。

研究会での沢山の出会い（人・言葉・考え・書籍等々…）を胸に刻み、今後も研究を続けていきます。「一歩踏み出し、歩み続ける。」

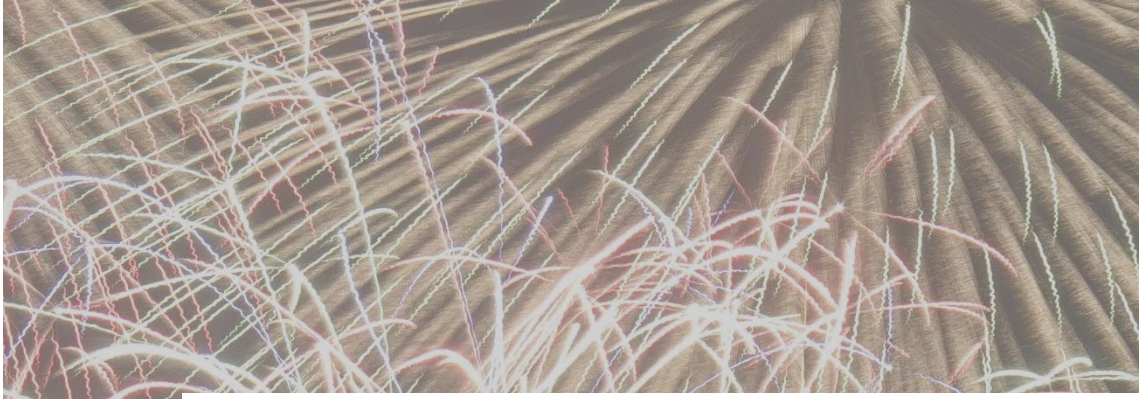
【真中】

「市民の役に立ち、感謝される職員となり、古河市に貢献する」という熱い想いに駆られ、古河市役所に入庁したものの、ここ数年は目先の業務に追われるばかりで、組織改革や生活者起点等を考える余地など無く、振り返れば入庁したての意気込みは薄れかけていたように思います。

人マネ参加当初は、私たち3人の意識が変わったところで、市組織に変革を起こすことなど無謀ではないかと感じていました。しかし、他自治体のマネ友や幹事団の熱い想いに触れ、多くの市民や職員との対話を重ねるにつれて、生活者起点による組織変革の必要性を実感するとともに、入庁したての頃の熱い想いが湧き上がってきたように感じています。

最も印象深い活動としては、課長補佐研修での対話のなかで、多くの先輩方から私たちの考えた市のありたい姿や活動について、「共感する」、「協力したい」といった言葉をいただいたことです。「古河市役所には、こんなにも熱い想いを持つ先輩方がいるのか！」と後ろ向きに傾きかけていた過去の自分を見つめ直すきっかけとなりました。

最後に、これまで研究をサポートしてくださった全ての皆様、共に歩んだ染谷係長、髙橋主幹に感謝申し上げます。これからも、一歩踏み出し、歩み続けていきましょう。



【髙橋】

古河市職員の中には自主的に勉強会などに参加して他自治体とのネットワークを築いたり勉強会を主催したりする人がいるが、これまで私は、そのような人たちをいわゆる「意識が高い」人としてどこか他人事のように見ていました。しかし今回、人マネへ派遣していただき、第1回の研究会に参加した時点から、私の中で変化が起きたのを覚えています。自分が「意識が高い」人になることもできるし、自ら組織の変革を起こすこともできるはずだという意識が生まれてきました。

研究会をとおして、私自身、古河市の良いところや良くしたいところについて想いがあること、またそのような想いは他の職員や住民も持っていることを知りました。ただそれぞれにまちへの想いはあるのに、「想っている」だけでなかなか行動には移せていないこともまた実感し、それが惜しいとも思いました。人マネに参加した1年で、「対話」が想いを行動に移すための重要な一歩であることと、自らその対話を促し組織が変革する「ゆらぎ」を起こすことができることに気づくことができました。1年かけて描いてきたストーリーをこれから実践し、ゆらぎを起こしていきたいと、自分の意識が高まってきていることを感じています。「人マネの研究には終わりがない」と部会ではたびたび念を押されますが、今感じているこの熱い想いを絶やさずに「一歩前に進む、進み続ける」ことをしていきたいと思います。

最後に、人マネに参加したこの1年をとおし、一緒にとまどい悩みながら対話を続けてくれた染谷、真中の2人に感謝していますし、これからもこのメンバーと共に活動をしていきたいと思います。まだまだスタート地点、ここから先が「一歩」です、頑張っていきましょう。