

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 2016 の取組と今後

新潟市 道路計画課 荒木
農村整備課 長谷川

1. はじめに

本市は、2006年の人材マネジメント部会創設時から毎年参加しており、今年度が11年目の参加となった。本稿では、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「部会」という）に参加し、今年度取り組んできた活動内容を記載することで、部会の周知と次年度以降の部会参加者、さらには新潟市全体の取組につなげるものとした。

2. 背景

2. 1. 部会とは

部会とは、知己の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていく地方創生時代の自治体職員と組織を創ることが役割である。

その目的は、地域の幸せと発展に貢献し続ける組織を目指して変革シナリオを策定し提言することである。目的達成のためにおける部会の主な研究課題は2つである。

- ・組織課題として、職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか
- ・人材課題として、生活者の立ち位置から発想し、関係者と共に未来をつくっていきける職員をどのように育てるか

上記の2つの課題を解決するために、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」の4つのキーワードを基に実践的研究活動を行う場が部会である。

2. 2. キーワードの定義

2. 2. 1. 立ち位置を変える

自分の目線だけでなく、市民目線・首長目線・経営管理層目線・職員層目線など立ち位置を変え、相手の立場から考えて行動することである。

2. 2. 2. 価値前提で考える

目先のことに目が奪われ、長期的な視点を見失ってしまい、その場しのぎの事実前提で取り繕うこととは反対に、組織の「望ましい姿」は何か、組織はどこを目指すのかを明らかにし、事実の意味合いを明らかにしたうえで、長期的で恒常的な目標を設定し、それを目指していくことである。

2. 2. 3. 一人称で捉え語る

「私」を主語とした一人称で物事を捉え、考え、語ることである。部会において「私達」「組織としては」という主語で物事を考えて語ることは出来ない。

2. 2. 4. ドミナントロジックを転換する

過去や前例に過度に囚われてしまう思いこみを転換し、従来の枠にとらわれない発想で考えることである。

2. 3. 過去のマニ研参加者の取組内容

過去の参加者の取組内容については過去の論文及び参加者から聞いたものを下記に示す。

- ・サービス憲章の提案
- ・問題解決プロジェクトの実施
- ・WLBの推進（自主研究グループはたラボの設立）
- ・育児休業取得者のキャリアサポート

2. 4. 新潟市のマニ研における問題点

新潟市は今年度で11年目の参加であり、部会当初から参加をしている自治体の1つである。その中で部会や過去のマニ研参加者からの話を通じて考えた問題点は以下の2つである。

- ・マニ研参加者同士のつながりが弱い
- ・取組内容等が周知・共有できていない

始めにマニ研の参加者同士のつながりについては、自主研究グループ「はたラボ」が設立されたことから、近年の参加者のつながりはあるものの、歴代の参加者全てとつながりがあるわけではない。

次に取組内容等の周知及び共有については、参加報告会等の報告する機会がないことや職員ポータルでの報告もなく、参加者の取組内容が組織に周知及び共有出来ていない。つまり、マニ研参加者の1年間の取組成果が組織に十分に反映されていない状態である。

3. 問題解決に向けた取組～リレーヒアリング～

3. 1. 背景と目的

「組織」は常に「発展しているか」若しくは、「衰退しているか」のどちらかであり現状維持の状態はない。組織は「動的なもの」であり、組織図では、おおよその形（フレーム）は捉えられるが、今この瞬間にどうなっているのか形態（フォーム）を具現化・可視化することは、人間の知識や見聞に限界があることから不可能ではないかと考えた。だから、組織の現状把握は終わりがなく、常にモニタリングを続ける必要があるため、今年度の取組みとしてリレーヒアリングを実施することとした。

3. 2. 方法と期待される効果

自分達が話を伺いたい人に聞きに行くのではなく、ヒアリングをした人から推薦を受けた人にリレー形式でヒアリングを実施する。最初のヒアリング対象者は所属長とした。ヒアリング対象者は内部だけでなく外部も対象とし、役職だけではなく広範な意見の集約及び人脈作りが期待できる。

3. 3. ヒアリング結果

3. 3. 1. ヒアリング実施人数

内部組織38名、外部組織16名の合計54人にヒアリングを実施した。結果について図1に示す。

ヒアリング実施表		
実施日	内部	外部
4月25日	道路部道路計画課	
4月26日	都市政策部新交通推進課	
4月27日	中央区建設課	
5月9日	建築部建築行政課	
5月11日	土木部公園水辺課	
5月12日	土木部長	
5月13日	福祉部介護保険課	
5月18日		経済界
5月24日	財務部財務課 財務部財務課	メディア業界
5月28日		政界
6月1日	経済部産業政策課 農林水産部農村整備課	
6月6日	都市政策部都市計画課	
6月8日	建築部住環境政策課	
6月11日		不動産業界
6月16日	新潟市参事	政界
6月17日	市民部広聴相談課	
6月22日	中央農業委員会 建築部住環境政策課	教育業界 ソフトウェア業界
6月23日		
6月28日		新潟県庁
6月29日		不動産業界
7月7日		建設業界
7月8日	建築部公共建築第1課	建設業界
7月12日		産業界
7月21日	中央区地域課	
7月22日		医療業界
7月27日	福祉部高齢者支援課	
8月9日	環境部廃棄物対策課	
8月10日		農業界
8月24日	西区総務課	
9月16日	保健衛生部保健衛生総務課健康政策室	
10月19日	市民生活部市民協働課	
10月20日	地域魅力創造部政策監	
10月26日	総務部政策改革本部事務局	
11月1日	財務部財産活用課	
11月15日	西区地域課	
11月25日	経済部産業政策課	
12月7日	新潟市開発公社	
12月12日	地域魅力創造部広報課	
12月15日	福祉部こども未来課	
12月22日	江南区地域課	
1月19日	文化スポーツ部スポーツ振興課	
1月24日	教育委員会地域教育推進課	
2月2日	教育委員会教育総務課	
2月5日		仏壇産業界
2月9日	秋葉区区民生活課	
2月16日		建設業界
2月21日	総務部職員課	

図－1 ヒアリング結果

3. 3. 2. 内部組織におけるヒアリング内容結果

内部組織のヒアリングで出た課題を「風土」「壁」「意識」「情報共有」「予算」の5つのカテゴリーに分類してまとめたものを図－2に示す。

課題の種類	内容
風土	合併組という悪風
	他責文化
	前例主義
	無謬主義
	トップダウンの強さ
	目の前の目標に気をとられ、目的を見失っている
	組織の意思決定と個人の意思決定が対立している
	所属長の権限だけによる施策決定は非常に難しい
	全体を俯瞰・統括出来る課が実際はない
	なれ合いの雰囲気
昔と異なり今はカリスマ的存在の職員はいない	
壁	類似した業務を統一出来ない
	決められた窓口を経由する調整方法は時間の無駄
	調整担当課に全ての調整を任せすぎる
	部の連携業務の際に責任を押し付け合う
	ポジションを越えた動きはしない
	仕事の押し付けあいがある
	本庁と区に壁と温度差がある
	部・課を越えたチームワーク制による課題解決意識が低い
意識	挨拶する人が少ない
	それぞれの立ち位置で考えていない
	仕事の目的を見失っている
	自分の頭で考えて行動している職員が少ない
	上司の意見を伺いすぎる
	向上心の不足と欠落
	出来ない理由に前例踏査を使っている
	保守的な考え方
	ストーリーを持って仕事をしている人が少ない
	問題を棚上げしている
	市民目線を持っていない
	本庁経験しかないという不必要なプライドがある
	仕事を持ってくると怒られる
	動かない職員はてこでも動かない
	ありがたい姿が分からないから変革に意欲がない
やっつけ仕事や内容が薄い仕事をする	
情報共有	情報伝達方法の主役がメールになっているがそれだけでは伝わらない
	情報は咀嚼してコンパクトに端的に伝えることが必要
	大事な情報ほど直接会って伝えて欲しい
	業務の効果や必要性については課全体での話し合いが必要
	引継文書の書き方まで統一が必要
	どんなに素晴らしい施策でも目的と内容が分からなければ人は動かない
利害調整に追われ、本来の情報が共有出来ていない	
予算	人材不足なことから与えられた人材でやるしかない
	合併建設事業も終わったのに区と本庁の人材のバランスが取れていない
	財政が厳しいため当初理念とはかけ離れた政策になっているものがある
	ばらまき事業は溶けるだけであり効果が少ない
	政策の一貫性や施策の優先順位がない
	長期計画がないままで施策が進んでいる
	一過性のプロジェクトのために他部署の予算が削られている
	事業実施後の点検が必要
	人材育成と編成
	人材不足によるグループ制はサービスの低下に繋がる
人材不足の中で職種分けをしても意味がない	

図ー2 ヒアリングによる内部組織の課題

3. 3. 3. 外部組織におけるヒアリング内容結果

外部組織のヒアリングで出た意見を各業界別に下記に示す。

【政界】

- ・肌感覚で、新潟の経済は冷え切っていることは実感している。
- ・本来であれば、市議会も、大局観にたった議論をするべきだ。
- ・ただ、現実には、市議会はそのようなレベルではない。
- ・公共事業だけで皆が幸せになるとは思わない。構造改革もある程度必要なんだろうと思う。
- ・庁議メンバーより下の課長や補佐に新潟市を変えてほしいが、様子を見てみると精神的に難しいだろう。モチベーションが上がっていないのでは？
- ・市から提案を受けるが、提案の途中過程の検討作業に、議会も巻き込んでほしい。
- ・議会で質問をしても、その次の議会で検討案を提示するのではなく、一緒になって考えたい。

【メディア】

- ・組織横断で見れている人は市長しかいないのではないかな？
- ・地域魅力創造部が本来そのような役割を担うべきだが、「特命係」的な仕事に追われている印象。
- ・新潟市を横断的に見る、「経世済民室」の設置はおもしろい提案だと思う。
- ・焦点は、「財政出動をいくらすると、いくら税収があがる」というのをデータで示さなければならない。

【教育界】

- ・現在は新自由主義一辺倒で政策がされている。
- ・少子化が一番の問題意識。少子化を克服するような政策を打つのが、長い目で見て重要になると考える。
- ・大局をとらえていない議論が多い。要は、学長などの執行部は、文科省のいいなりだ。文科省の選択が正しいという根拠はない。
- ・これは、行政・教育・経済界だけの問題ではない。オール新潟市でプロジェクトチームを作り、知事や市長に提言するという方向を出さなければならないだろう。

【経済界】

- ・インフラの再整備、リニューアルが必要。これらの業種は大きなものを作るので、大きな金が動く。当然、他の業種への波及効果も高い。
- ・今こそ、ビッグプロジェクトが必要。
- ・役所は、お金を回す仕組みをまずは考えた方がよい。
- ・本来、行政は景気の安定化に努めるべきで、そうすれば勝手に民間からおもしろい発想はうまれてくる。

- ・誰かが借金をしないと資本主義は回らないので、今は政府や自治体が借金をしてでも、民間投資を喚起していくべき。
- ・金利が低いからといって企業が投資するわけではない。
- ・企業は、目の前に仕事があって、投資効果が高い事業があれば、はじめて投資する。
- ・「国の借金」と「政府の負債」。「新潟市の借金」と「新潟市役所の負債」を分けて考えることはすごく重要。
- ・新潟市役所が黒字でも新潟市全体が赤字では意味がない。
- ・新潟市役所の使命は、新潟市の経済を赤字にしても、新潟市役所を黒字とすることではなく、新潟市の経済を黒字にするために、たとえ新潟市役所が赤字となっても、より良い社会の実現のため、新潟市の経済を発展させる政策を打つことではないか。

【農業界】

- ・行政は、政策をやるよりも、やめる方が難しい。社会保障がどれほど経済に貢献するか議論すると、「死んでもいいのか」の議論になる。
- ・公共事業はその点、次世代に資産が残るので、大いにやるのが本当はよい。
- ・地方創生とは、民間企業が増収増益になり、新規雇用を増やすこと。
- ・失われた20年を経て、銀行は預金を抱え、バブル期並みにお金を貸し出したい。
- ・しかし、銀行業界のBIS規制などで、昔のようなベンチャーキャピタルが銀行には期待できない。
- ・農業は、人手不足というが、あれは嘘。団塊世代が退職し、むこう10年は大丈夫。
- ・むしろ、団塊世代の保守思考が、農地の大規模化や集約化を妨げている。
30・40代の農家はやる気がある。
- ・10年後人手不足になったとき、機械化やICT化の技術革新により、日本の農業は大成長するだろう。逆説的にも、人手不足が経済成長のカギとなる。
- ・昔、記者時代に、みずほ銀行の常務や専務になる方に取材したことがある。
- ・当時、経済全体が右肩上がりの中で、今では融資不可の業者にも、どんどん融資していた。数字ではなく、その会社の人柄をみていた。それがソニーだった。

【医療業界】

- ・世代論で言えば、戦後組の60代、70代の政治家が何を考えているのか、よくわからない。これくらいの歳になれば、考え方も容易に変わらない。
- ・政治家ではなく、普通のサラリーマン。こういう人たちが、この国をどうしたいかが重要だろう。
- ・哲学的な要素を勉強しないと人間は見えない。

【建設業界】

- ・公共事業悪玉論が広く認識されている。
- ・今、大手は県外に行って仕事をしている。一番はオリンピック需要がある東京。
- ・大阪や名古屋、福岡にも行く。結局、新潟に仕事がないからだ。
- ・ここ3年は全く駄目だ。国・県・市ともに事業費が落ちている。仕事がない。
- ・中小企業はもっと厳しい。県内にとどまるしかないのに、仕事がない。どんどん疲弊している。
- ・建設業がないと、災害の時に誰もまちを治せない。
- ・品確法が改正されて、質の高い仕事が求められるが、そもそも、仕事がないとどうしようもない。結局、品質向上のためには、人件費を削らざるを得ない。
- ・インフラ関係は、常に整備改修を繰り返して行く事業。
- ・それに携わる業界も土木、建築、電気と幅広く、この業界が国を作り上げている。
- ・特に、地方では一般企業で大きな資金・売上を回して行くには、限界があり、やはり行政の力、公共投資がなければお金が回らない。

【仏壇産業界】

- ・政治家が地回りをしなくなっている。地域がどんどん疲弊していることに気付いているだろうか。
- ・地域の方が話し合いをする場づくりが重要だろう。
- ・様々な業界の方と話をすると、お金が回っていないと聞く。
- ・銀行にしても、なんとかしてお金を借りてくれないかと、いつも連絡が来る。
- ・先行きが見通せない時代、民間は難しい。
- ・行政がお金を借りて回さなければ、だめだろう。
- ・継続していれば、声に出さないまでも、きっと、話を理解している人は少なくないと思うので、これからも頑張ってもらいたい。

3. 3. 4. ヒアリング内容結果の考察

内部の課題において、風潮、壁、意識については既に過去のマニ研の先輩方が夜会等の取組を実施している状況であり、課題を解決するために行動している。

情報共有と予算については外部の課題とも関連性が見られたことから内部の課題を情報共有と予算に焦点をあてた。

新潟市は地域経済活性化を目指している。それについては外部組織も考えは同じである。新潟市の財政、政策について市民・企業・市役所が一丸となって考え、協力し合うオール新潟市での取組が必要である。そのためにはまず「市民経済視点」を身につけることが欠かせない。そのうえで、職員一人一人が施策の優位性について認識する必要がある。以上の事を踏まえて今年度の施策を提案、実施することとした。

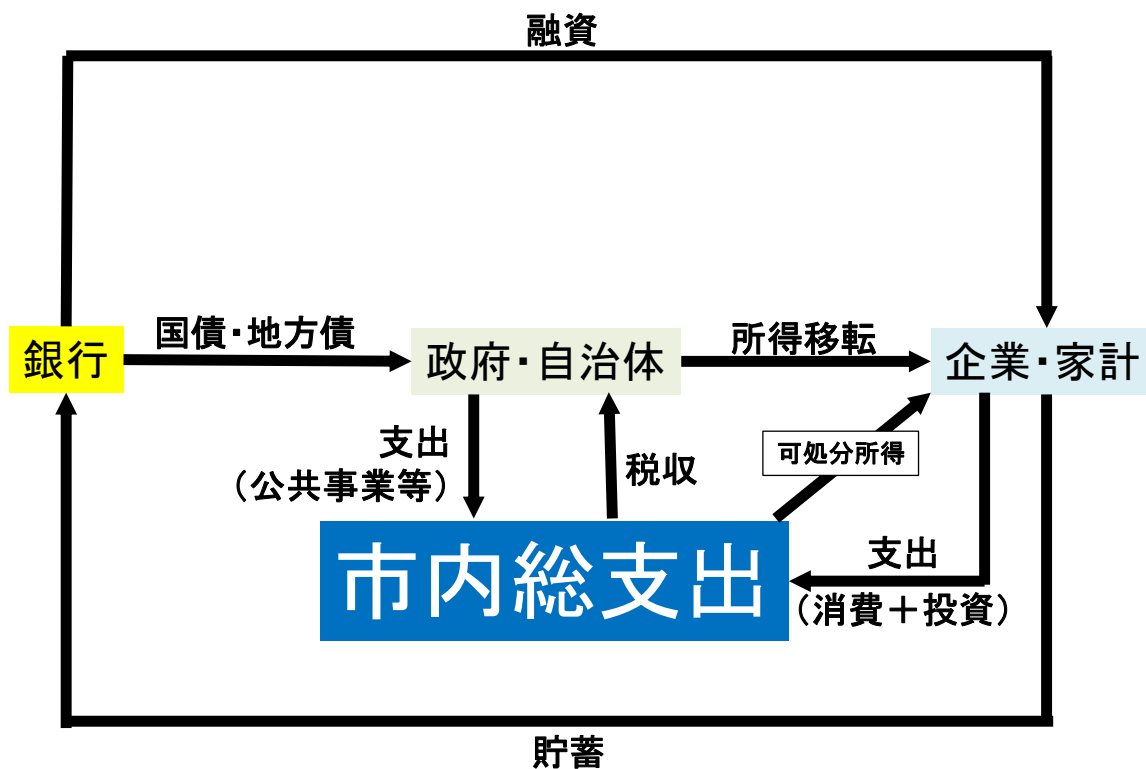
4. 施策提案

4. 1. 職員ポータルディスカッションを利用した市民経済視点の普及

はじめに、市民経済視点の考え方を広めるために、職員ポータルのディスカッション内において、市民経済視点（図一3）の考え方を提示した。

- ①誰かの支出は、別の誰かの所得である、誰かの負債は、別の誰かの債権である
- ②市民経済のすべての源泉は市内総支出である
- ③経済成長の原動力は、負債である
- ④部分最適を目指しても、全体最適にはならない

この考え方を基に、「どうしたら全体最適が実現できるのか」「そのために、行政はどうあるべきか」について、現実社会を様々な角度から解釈し、物語として語ることにした。



図一3 市民経済視点でみた、お金の流れ

4. 2. 賛同者同士による対話の展開と促進

賛同者対話を継続・発展し、プロジェクトチームをつくることが、当面の目的である。当初私たちは、私たちの話を聞いて賛同して頂いただけで満足しており、夏合宿終了後までは賛同者同士による対話の展開を実行してなかった。

せっかく、賛同者が出来ても点と点では効果が小さいことから、賛同者同士の対話を実施した後は、賛同者以外の方との話し合いの場に賛同者を巻き込む予定である。

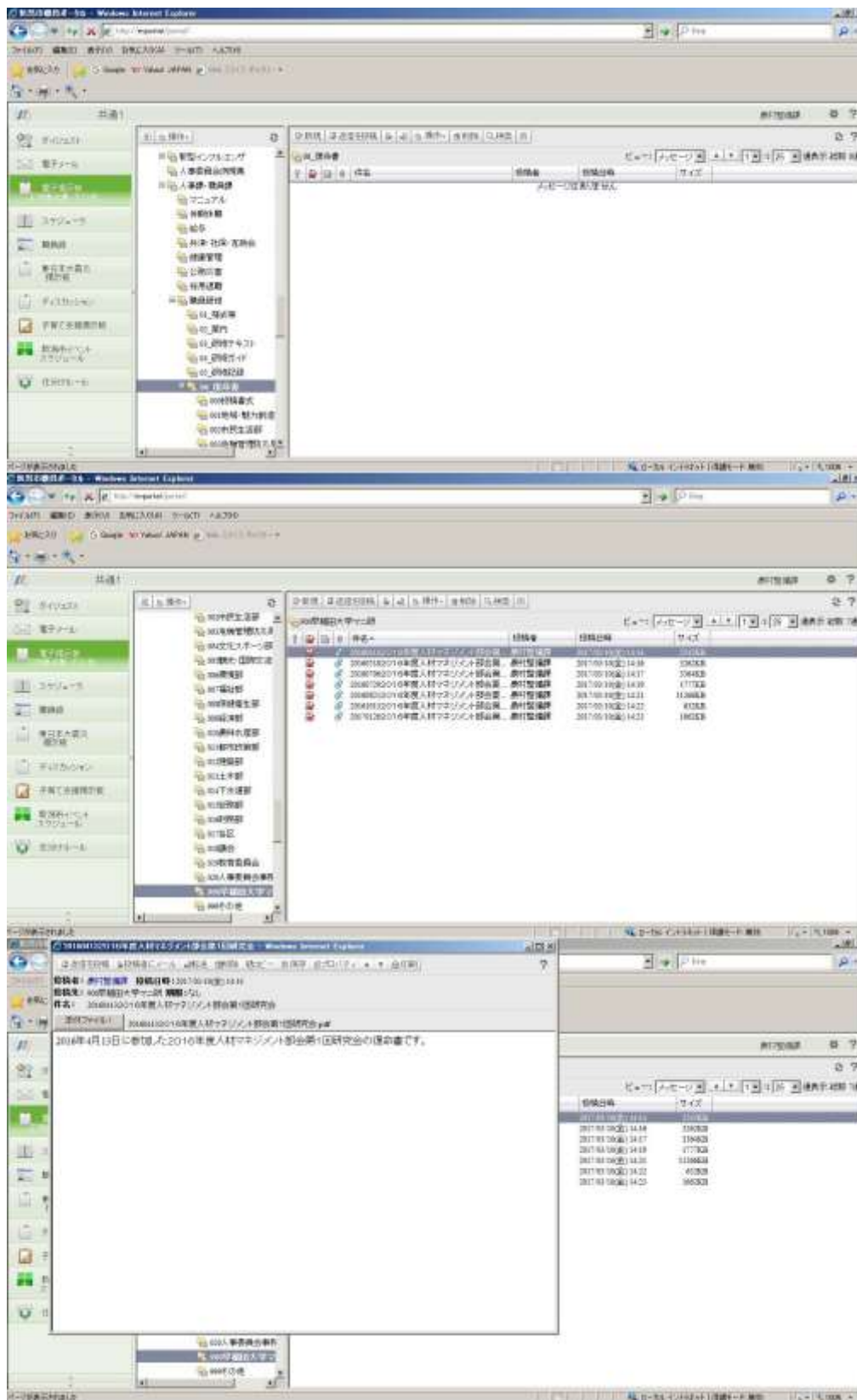
市民経済視点については、庁内では職員ポータル内のディスカッションにおいて公開しており、さらに、庁外では外部ヒアリングを実施した方にメールを送付している。庁内、庁外共に市民経済視点について広く浸透させることを目指す。

これらを継続し、「市民経済視点」を公的に議論する組織の必要性・重要性を訴えていく。そのための一歩として、平成29年度から自主研究グループ「(仮称) 経世済民を考える会」を設立する。賛同者の対話については、「(仮称) 経世済民を考える会」を中心とし、内外問わず、多くの方を巻き込んでいけたらと考えている。

4. 3. 情報の可視化・共有化による優位性の認識

市民経済視点で施策が行われているか考えなければいけない状況の中、新潟市が進める政策や財政の課題は多岐に渡っており、その内容をまとめて確認することは困難である。それでも、職員一人一人が新潟市の財政及び政策について考えなければ、市民・企業・市役所が新潟市の財政及び政策について、一丸になって考え抜くことは出来ないと考える。施策の優位性が分かっていない状況を解決するためには、職員一人一人が、新潟市の財政及び政策について考えるための材料が必要である。そこで、情報の可視化・共有化することによって施策の優位性、意義を認識させるために、広報戦略課が既に職員ポータルで公開している各課が作成した施策説明用プレゼンデータと併せて、復命書についても職員ポータルで公開する。公開した復命書は、新潟市が行っている施策について考えるための1つの材料になると期待出来る。加えて、新潟市におけるマニ研の問題点であった取組内容の周知と把握にもつながる。さらに、今年度及び来年度は超勤の縮減と併せて市外出張の精査についても庁議で議論されていることから、少ない出張費で多くの情報を共有出来るという点でも効果が期待出来る。

以上の事を踏まえて復命書の公開について人事課とIT推進課と調整を行った結果、職員ポータルで職員が閲覧できる復命書フォルダー(図-4)を作成することが出来た。各部ごとのフォルダーに加えて、早稲田大学マニ研というフォルダーを作成した事によって、復命書の公開だけでなくマニ研参加者の取組内容と想いの引継についても解決を図ることが出来た。来年度以降のマニ研参加者についても、マニ研における復命書は必ず投稿するように引継を行う。



図一四 職員ポータル内における復命書の公開状況

7. あとがき

【荒木 悠】

私は、大学時代のある個人的辛酸を契機に、「経世済民」の思想をおよそ8年間にわたり研究している。今回のマニ研で、研究自体も大きく前進することができた。その前進とは、「外部に発信して反応を聞く」ということだ。これまで自分で調べて、自分で思考するという研究スタイルから一歩踏み出し、多くの方の意見を聞くことができた。これは、活動を推進するうえでの動機づけと継続性に大きな意義があったように思う。

ただ、正直に告白すると、扱うテーマの大きさ、現実社会での実現可能性の困難さに、面食らうことも少なくない。一年の活動で、結果がでたかと言われれば、何もでていない。今後継続したとしても、結果など、でないのではないかと考えたりもする。なぜなら、私と同じ観点で発信し続けている方がどうなっているのか、知っているからだ。

はじめは、なぜ彼らは結果がでないに分かっているのに、挑戦しているのだろうかと思議に思ったが、ある時、その謎を解く福沢諭吉の一つの言葉に出会った。

「人間は、負けるとわかっていても、戦わねばならない時がある。だから、たとえ負けても勝っても、男子は男子なり。勝負をもって人物を評することなかれ。」

この言葉に反して、言うべきことを言わなかったり、戦うべきところで戦わなかったことで、後に、自分の臆病や打算を恥じ、問題の責任を人のせいにしたくはない。だから、自分にできることをやっいていこうと思う。たとえ結果がでないとしても、である。

最後に、親身になってご相談いただいた上に、ご心配もおかけしてしまった柳田課長、中澤係長、進捗状況をご相談しアドバイスいただいた人事課の日根課長、加藤補佐、梅田係長、進むべき道は間違っていないと背中を押してくださった内外問わず多くの方々、そして、いつも前向きな発想で共に活動した長谷川さんに感謝の意を表し、本稿を終えることとしたい。

【長谷川 喬】

今回早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に参加した理由は自分の考えを持って自発的に動く人材になりたかったからである。積極的に行動することによって様々な人と交流する機会が生まれ、組織の目的や個人の意識の共有を図ることができると考えており、実際、自分が行っている仕事でも経験があった。「なぜ考えや想いを共有しないのか」「なぜそのための材料になる情報を公開しないのか」という疑問を常に抱きながら今回のマニ研に臨んだ。はじめに、マニ研及び今年度の活動を通じて出来た全国の参加者と内部・外部組織の方との出会いは今後の人生の貴重な財産になったことは間違いない。

次に、マニ研及び今年度の私達の活動を通じて「顔なじみの関係」、相互理解・関係構築のための「対話」と「生産者」視点における発想について学ぶことが出来た。コミュニケーションツールの発達に伴い、顔が見える関係性がないがしろになりつつある現代において、直接会って想い伝えることで共有・共感出来ることの大切さについて改めて実感した。また、北川顧問の講演を拝聴し生産者視点における発想でなければ、一方的で一過性なものに陥ってしまうと気づかされた。生産者無くして地域の幸せと発展はなく、恐らくその先にある「持続可能な社会」の実現はないと考えたからである。そして、目の前の作業だけ出来るのではなく、全体を俯瞰した中で物事を注視しつつ、生産者視点で考えて積極的に自分から動ける人材にならないと私は改めて思い返した。マニ研の取組がそのような人材が増えるための一助になることに加えて、マニ研の取組を知って一歩踏み出してくれる人が一人でも多くなることに期待しつつ、「微力は無力ではない」というNPO 法人テラ・ルネッサンスの鬼丸さんの言葉を心に刻み、私自身も活動していきたい。

最後に、人材マネジメント部会の幹事団及び事務局の方々、特に私達の取組につきまして最後まであたたかく見守って頂き背中を押して頂いた出馬部会長、どんな些細なことでも相談に乗って頂いた事務局の西川さん、全国のマネ友のみなさま、お忙しい中ヒアリングにご協力して頂きました内部組織及び外部組織の多くのみなさま、取組内容について多くのアドバイスを頂いた人事課の日根課長、加藤補佐、梅田係長、職員ポータルにおける復命書公開に伴う作業を応諾して頂いた IT 推進課の小樋山係長、マニ研に参加することについて快諾して頂いた小林課長をはじめとした職場のみなさま、そして、温かくも冷静で勇敢に振る舞いながら一緒に活動してくれた荒木さんに心より御礼申し上げます。

8. 付記

①これからの新潟市に期待する事教えてください

(30歳の若手職員に何を期待しますか?)

若手職員は業務を効率的に行うことに大変優れており、短時間で的確な答えを出すことがとてもうまく、いつも感心しています。

しかし、その答えを得る過程で、自分が「市民」の立場に立った場合のことを想定して、答えを出したのかというと、稀に疑問が残る時があります。

行政が行う業務は、どんな内容であれ、最終的には「市民」のために行うものであるため、もう少し「市民」感覚・目線に立った議論・検討を行っていただければと感じます。

-
- ・人脈や市全体の仕事を俯瞰することが大事
 - ・外部との交わり、関わりを持つ
 - ・外部（市民・民間企業・大学など）と協働事業を起こす
 - ・共に新潟市を作る意識を同年代の民間の人たち（JCとか）と一緒に持ってほしい
-
- ・役所の職員は皆、能力が高い
ただ、熱意や思いが強い人がどれだけいるかというと、疑問
是非、今回の研修を通して、人事改革を実行してほしい
 - ・若い人には、人脈を大切にしてほしい
民間との人脈も重要。市では考え付かない発想が思いつく
 - ・30歳前後は、一番仕事に打ち込める時期。家族が増えるとなかなか難しい
-
- ・仕事と趣味の両立
誰かと仕事をするとき、仕事の話だけではとっかかりがつかめない。
趣味があれば話の幅が広がる
-
- ・とにかく、経験を積んでほしい
 - ・正解を一つに決めない。引き出しが多いほど、多様な正解が見つかる
 - ・コンプライアンスの範囲内での攻めの意識が大切 座右の銘 「日々新面目あるべし」
 - ・人と人とのつながりが大事。一番の効果は「飲みにけーしょん」
翌朝の話すきっかけとなる
 - ・下の支えがあったうえでの上司。感謝の気持ちを忘れないこと
 - ・所属長として心がけていることは、まずは、所属長である前に一市民であるという目線
-
- ・若手職員が元気に活躍できる職場にして欲しい
 - ・問題意識を持って色々やって欲しい
 - ・内部や外部に対して色々発信して欲しい
 - ・若手の効率主義については組織の風土が悪いのも影響（結果主義）がある
 - ・施策の内容について熟考したり揉めるような人になって欲しい
-

-
-
- ・出る杭は打たないで、話を聞いてから打つか判断する
 - ・枠組みを超えたチャレンジが必要
 - ・上に立つことを踏まえたチャレンジ（トライエンドエラー）
 - ・相談出来る体制をつくる。そのための仲間づくりとネットワークの構築
 - ・自主研究グループを活用して内部だけでなく外部とのネットワークづくりをして欲しい

-
-
- ・メガトレンドを見逃さない（大きな時代の変化＝パラダイムシフトに対応）
 - ・何をして、何に気づいたかを気づいてない人に波及できるようになって欲しい
 - ・イノベーションが起きている中でその発生源を考える
 - ・積極的に外に出て行って欲しい

-
-
- ・「新潟市で働きたい」という魅力のある職場に変えて欲しい
 - ・若手職員から積極的に情報を発信して欲しい
 - ・やりがいがある風土にして欲しい

-
-
- ・心が凹んだときは逃げても良い
 - ・自惚れでもいいから自分をほめて欲しい→褒めることでやったことが明確になるし、欲が出て伸びしろが生まれる
 - ・評価は他人ではなく、最終評価者は自分だと認識して欲しい
 - ・目標とストーリーを持って達成して、たくさん喜んで欲しい
 - ・目的を植え付けさせることが重要（枯れない目的、抜けない目的)

-
-
- ・生産人口が減少している中、どうすれば良いか常に考えて仕事して欲しい
 - ・部下と話すきっかけを作るように心がけて欲しい
 - ・仕事とプライベートの両立が大切。特にスポーツすることは良い

-
-
- ・新潟市は柔軟な考えを持つ上司がいることを感じておりチャレンジしやすい組織なので、仕事を進める上で提案を恐れずにして欲しい（全否定ではなくアドバイスをくれるはず)
 - ・上司に相談する前に問題点を要点を挙げてから聞いて欲しい
 - ・提案する内容について深みがなく、先を見越した話がありあまり出来ないことがある
 - ・事業の本質と到達点が分かっていない中で話を進めることがあるので、イメージしながら仕事を進めて欲しい
 - ・完璧を求めすぎて進めない（進まない）人にならず、出来る理由を考えてやれるだけやって欲しい

-
-
- ・色々なところに口を出して、口を出された側も「あなたがやって下さい」と反論する前にまずは話を聞いてみる
 - ・幅広く知識を習得し、知識を持つことで当人は自信を持てるし他の人に聞かせて欲しい
-
-

-
-
- ・頑張った人が評価される組織になって欲しい
 - ・お人好きな人が増えて欲しい
 - ・市民のために良い意味でルートから外れて対応できるようになって欲しい
 - ・内部だけでなく外部に仲間を作って欲しい
 - ・人事課の研修はテクニクの要素が大きいのので心が震える話が出る研修をして欲しい
 - ・話を聞いたらつなぐ人になって欲しい

-
-
- ・小さな成功体験を積み重ねて欲しい
 - ・積極的にあいさつすることで顔を覚えて貰える

・効率を重視するのではなく、議論して情報を得て、議論の材料を増やすよう意識して欲しい

(自分でよく考え、意識して意見を提案して情報共有することは大切)

- ・担当レベルで考えすぎないで欲しい (みんなで話をした方が論理や根拠の質が上がる)
- ・失敗を恐れず泥臭いプレーをして欲しい
- ・もっと外部から新潟市を見て欲しい

-
-
- ・プロセスを考えて仕事を進めるように課長と一緒に指導している
 - ・想像絶する高齢化社会が進み、生産性が低くなる中で働き方を考えて欲しい
 - ・人口知能(AI)、IoTなどのIT分野の進化で働き口が減ることも考慮して欲しい
 - ・昨日と同じことをしてはダメな時代が来るので、様々な変化にも対応できる職員になって欲しい

-
-
- ・相手の立場になって考えられる人になって欲しい
 - ・相手が何を求めて対応しているか考えて行動して欲しい
 - ・費用便益(費用対効果)だけでなく市民目線で施策を考えられるようになって欲しい
 - ・上司に相談する時は選択しを提示するのではなく、自分で調べて道筋を立てて結論を提案して欲しい

-
-
- ・ネットワークの構築を庁内・庁外問わず作って欲しい(顔を合わす環境づくり)
 - ・セルフプロデュースを積極的にして欲しい
(役職がついてからのセルフプロデュースは難しい)
 - ・自分が住んでいる地域活動に積極的に参加して欲しい
(参加して地域の方に顔を覚えて貰う)
 - ・自分の地域活動を通して協働活動を知り、それを業務にいかして欲しい

-
-
- ・市民としての愛着を持って職員として誇りを持って仕事をして欲しい
 - ・市民の本音を聞き出し、市民と一緒にまちづくりをする感覚を持って仕事をして欲しい
-
-

-
-
- ・早く来て仕事を始める習慣を持って欲しい→自分が働ける環境を誰かが作っていることを気づいて欲しい
 - ・遊ぶための段取りをしっかりして欲しい→スケジュール管理は短期、中期、長期で考えて、みんなで共有することが大切
 - ・色々なところに出て行って知見を広めて、発信できる環境をつくって欲しい

-
-
- ・仕事を一生懸命やるのは当たり前。仕事以外で地域に出ていく。それによって得られる経験は大きく、フィードバックすることもある。一般行政は色々なところに行けるが、技術職員はそうではない。市民グループと関わると関わったことが後々生きてくる。若手で外部に出る人が多いと嬉しい。
 - ・横浜市の都市デザイン室では 20 年間異動がないスペシャリストが存在している。スペシャリストが新潟市にいてもいいと思う。

-
-
- ・若手は優秀
 - ・しかし、頭が良すぎて効率主義に回りすぎてすぐに答えを欲しがる
 - ・ただ、答えを求めるだけでなく迷って、悩んで、考えて、物事を進めた方がいい。そうしないと上司になった時に解決方法を考案出来ない
 - ・課長等は下からの意見を求めている。常日頃から色々な事を考えて色々な意見が出る人になってほしい。

-
-
- ・自ら進んで動く人がいない
 - ・自己主張と自己評価が高い
 - ・打たれ弱い
 - ・指示待ち、マニュアルがないと動けない

-
-
- ・楽しく仕事をして、気づきを得て欲しい
 - ・事業の流れや内容を知ることは自信にもつながる
 - ・常識を疑い、どうして？という根源を考え欲しい
 - ・普通の仕事こそ大切にしたい
華やかな仕事だけでなく、通常の仕事の一つ一つ大切にやって欲しい。例えば、経費執行何を作成する際の契約方法について、要綱のどこに記載があるか、決裁区分は専決規定のどこに該当するかなど学んで欲しい

-
-
- ・飲み会には積極的に参加して、「ライフ」の情報収集をした方がいい
 - ・合併後の隔てを感じない若い人に頑張ってもらいたい

-
-
- ・目的を明確にして提案して欲しい
 - ・飲み会にケーションが少ないのが残念
 - ・Face to Face の関係を大切にしたい
-
-

-
-
- ・上司から怒られたり意見を言われることは良い事だと捉えてもよい
(怒る側もエネルギーが必要だから真剣に考えていてくれる証拠)
 - ・人材育成については若いうちからスペシャリストの育成が必要
 - ・人に頼られれば、関係課と勝手に横のつながりはできる
 - ・組織としてペーパーの作り方や話し方や進め方が大きく変わることがないので、それを逆手に手掛けた事が上手くいくようにして欲しい
 - ・担当しか出来ないことがあるからやわらかい発想で小さな成功体験を積み上げて達成感を得て欲しい。それは上司になった時に必ず自信につながる

-
-
- ・思いつきによる発言ばかりではなく、本質を見極めて発言して欲しい
 - ・何をやるべきか、何をやらなくていいのか、どうやるべきなのか、持続性を含めて筋道を持って説明出来るようになって欲しい

-
-
- ・覚悟を最初から持って仕事をして欲しい
 - ・自己判断で色々やってほしい。立場は実際のところあまり関係ない。役職で話す相手は決まるがヒラでも働きやすいのが一番だ。
 - ・いい人仕事をした人は今でもつながりが続く
 - ・地元が喜ぶ姿を第一に考えて仕事して欲しい
 - ・そのための仲間づくりも頑張ってもらいたい
 - ・人とよく話すようにしている(地図をよく読んで話のネタにしている)

-
-
- ・30歳ぐらいにどういう仕事ぶりをしていたかがその後の評価に関わる
 - ・大きな事業を担当していると後々影響が出る
 - ・大きな事業は大変だが一歩踏み込んで前向きに取り組んで欲しい、後にたくさん仕事をまかせられるようになる
 - ・夢を語れる場所が出来るといい。改善室ではなく、新しいことを言い合える場所が必要。話し合ったことは実現出来なくてもいい。自由に責任に持てる範囲内で話し合ってもらいたい。

-
-
- ・ルーティンワークをおろそかにしない
 - ・トライ&エラーは重要だから、とりあえず声に出して言うしてみる
 - ・「どうせ公務員は」や「また公務員が」等揶揄されないように規律を守る
 - ・積極的に自分からやるように心掛ける

-
-
- ・市民としての愛着を持って職員として誇りを持って仕事をして欲しい
 - ・市民の本音を聞き出し、市民と一緒にまちづくりをする感覚を持って仕事をして欲しい

-
-
- ・〇〇なら新潟市だねと言われるようなもの・特色を持つ市になってもらいたい
 - ・そのためのアイデア、仕掛け、物語つくりのできる職員になってもらいたい
-
-

②活動に際して、頂いたお言葉

-
-
- ・ディスカッションを拝読いたしました。とてもわかりやすく解説されていると思います。
 - ・市役所の職員の方は、一体何を考えて働いているのかとこれまで思っていたが、経済論など、きっとそれぞれに専門分野がおありなのですね。とても歓心した次第です。

-
-
- ・お二方のご努力には頭が下がる思いです。
 - ・継続こそ力なりを信じて、一緒に頑張りましょう。

-
-
- ・言説のご提唱及び配信の件、承知しました。
 - ・我々技術者にとって不案内な分野を判りやすくかつ刺激的にご教示頂けるものと、楽しみにしております。益々のご活躍をお祈りしております。

-
-
- ・毎回楽しみに『「市民経済視点」で見た市役所のあり方とは?』を拝読しています。
 - ・これまでの感想ですが、率直に「実に分かりやすい」と思います。
 - ・特に「経済成長の原動力は、負債である」の説明は、予備知識がない人でも経済成長のメカニズムを平易に理解できる内容だと思いました。
 - ・所属部署に関わらず市職員であれば本来知っておくべき「経済の仕組み」ですが、わかっているようでわかっていない（わかったつもりになっている）内容を改めて知る良い機会になったのではないのでしょうか。
 - ・反面、興味がない職員は「経済？俺には関係ねえし。」って感じで相変わらず関心を寄せないのでしょうか。
 - ・今後は「市民経済視点とはなにか」でとりあげた内容を予備知識として、市役所が取り組むべきことについて話題が進んでいくかと思いますが、とても興味深いため、配信を楽しみにしています。

-
-
- ・市役所内での議論の活性化を図るための取組に期待しております。
 - ・ひとつひとつ解きほぐしながらの解説ですから、相当な長寿シリーズの様相で、核心の議論に到達するには、まだまだ時間がかかりそうに思えます。
 - ・とはいえ、共通認識のベースラインを整えるためと拝察しますので、この方針がいずれ実を結ぶものと思います。
 - ・配信するほうは大変だと思いますが、継続は力とも言いますので、引き続きがんばってください。

-
-
- ・私は、マクロ経済が好きで新聞等で勉強しています。
 - ・参考までに、経済学で面白い参考書等ありますか？
 - ・もしあれば、教えていただければうれしいです。

-
-
- ・マニ研に参加しているからこそ、「決意」と「覚悟」がビシビシと伝わってきました。
 - ・それに比べて、自分は「覚悟」がないなど反省しつつ、刺激も受けたところです。
 - ・来週のマニ研では、行動した後の反響などを聞かせて下さい。
 - ・マニ研には終わりが無いので、今後とも情報交換させてください。
-
-

-
-
- ・「ディスカッション」拝見いたしました。勉強意欲を感じました。
 - ・ケインズに心酔のご様子ですが、ぜひ「高橋是清」に関する次の書もご覧いただければと思います。

リチャード・J・スメサースト『高橋是清 日本のケインズ その生涯と思想』

鎮目雅人・早川大介・大貫摩里哉訳、東洋新報社、2010年

松本崇『大恐慌を駆け抜けた男 高橋是清』中公文庫、2012年

- ・いつも興味深く拝読しております。
 - ・いやあ、とてもわかりやすく伝えていて、大変精緻な学習がうかがえます！もう尊敬しかありません。
 - ・楽しみにしていますので、お時間の許す範囲で、頑張ってください。応援しています。
-
-

- ・浮いていないか心配です。まあ、そんな事は気にしていませんが。
 - ・がんばってね。陰ながら応援しています。
-
-

- ・新しく事を行う時は、先に道は無く、振り返った後に、道が出来ている物です。
 - ・継続、辛抱、努力・・・古き体育会系かも
 - ・先ずもって継続を希望致します。
-
-

- ・「市民経済視点」の連載を毎週欠かさず楽しみに読んでいます。
 - ・この連載は内容としてやわらかく、理解しやすく、「ドラえもん」の例があって親しみやすく思っています。
 - ・最近、思想的な部分もありますが、これらも個人的に参考になります。
 - ・毎週の連載は大変だと思いますが、ここにも1人、読者がいるということをお伝えしたくてメールしました。次回も楽しみにしています。
-
-

- ・いつも、月曜日の投稿楽しみにしております。
 - ・少し前から拝見していたのですが、今回勇気を出してメールをさせていただきました。
 - ・ともすると、ただただ目の前の仕事に向かうだけとなってしまいかねない。
 - ・日常の中で、この記事が一服の清涼剤となっています。
 - ・大変なこととは思いますが、一読者として今後も投稿楽しみにしています。
-
-

- ・怒りのディスカッション拝見しました。
 - ・プライマリーバランスという考え方を忘れなければならないですよ。
 - ・新潟市の財政目標は「えにかいたもち」かもしれませんね。
 - ・財政目標に向かって人件費や施策を減少→効果のないことの繰り返し→財政の健全化は遠のいていく…デフレの無限ループですね。
 - ・地域経済活性化の施策って何なんですかね??
-
-

-
-
- ・毎週ディスカッションを拝見しております。
 - ・毎週続けるというのは大変だと思いますし、各方面から色々反響もあると思います。
 - ・今度、昼休みなど勤務時間外に市経済や活性化、諸課題などについて、また、ディスカッションのことなどについてお話できればと思います。
 - ・個人的に、環状道路や栗の木バイパス、駅高架化などの工事があり、空港アクセス改善も注目され、興味深く感じております。
 - ・今後もディスカッションを楽しみにしております。
-
-

いつも拝読させて頂いております。

難しい事は分かりませんが大変に勉強になります。

デフレ脱却をしなければ将来が無い・・・？

将来は今のような生活が無い・・・？

まずは、出来る事から行うべきかと考えます。

私は、公共投資・・・インフラ関係への公共投資を期待致します。

インフラ関係は、常に整備改修を繰り返して行く事業であります。

それに携わる業界も土木、建築、電気と幅広く、

この業界が国を作り上げているのであります。

特に、地方等では一般企業で大きな資金・売上を回して行くには、

限界があり、やはり行政の力、公共投資がなければお金が回らないと思います。

今は豊かな社会になっておりますが、今以上の豊かな生活を皆が、必ずしも求めていないと思います。

平和で安定した生活環境を希望しているのであります。

それには、安定した公共投資が大切であります。

同一労働、同一賃金も重要であります。

経営者は経営能力をアップさせましょう。

労働者が使える（可処分所得を増やして下さい）

P S：赤字国債は賛成派です。

経済活動は、雇用・税収の源泉 = 地域発展の基盤

行政の存在意義：税金をツールとした、より良い社会の実現

【新潟市役所の使命】

≠新潟市役所の維持・発展

=新潟市の経済の維持・発展

新潟市役所には、新潟市の経済経済の発展につながる役割を期待

新潟市役所が財政上の理由から、必要な政策を実行できないことによって、
経済が停滞して雇用・税収が減少すれば、

新潟市役所の政策の原資の更なる喪失につながり、
負のスパイラルとなって、より良い社会の実現が遠のく

新潟市役所が新潟市の経済の発展に有効な政策を果敢に遂行した結果、
新潟市の経済が発展し、雇用・税収が伸びれば、
さらなる発展への原資が得られ、
正のスパイラルとなって、より良い社会の実現への近づく

新潟市役所の使命は、
新潟市の経済を赤字にしても、新潟市役所を黒字とすることではなく、
新潟市の経済を黒字にするために、たとえ新潟市役所が赤字となっても、
より良い社会の実現のため、新潟市の経済を発展させる政策を打つことではないか
新潟市の経済が発展すれば、新潟市の財政にもプラスで帰ってくるはず

庁内報告会の件、共有いただきありがとうございました。ここまでの努力に一旦区切りを
付ける良い機会だったと思いますし、ご参加いただいた皆さん、そしてマネ友の皆さんに
も、心の中に「自分たちの未来」を改めて考えるきっかけにもなったのではないかと感
じます。

地域経営も組織経営も、すべては人がどのように営みを重ね合っていくのか、という図式
においては同じことです。少しでも希望の持てる未来を共同で創造していく、そのために
「社会」という大きな枠組みから捉え、過去から未来に至る時間軸で今を考え、行動を選
択していく・・・。

私たちはその流れを創る起爆剤・触媒であり続けたい、と思いますね。
これからも引き続き、共に頑張りましょう。よろしくお願いします。

庁内報告会凄くないですか！！
絶対に火種をもらった人達がいると思いますよ
それに比べて、私達は。。。
愚痴っても仕方が無いので、できることから始めようと思います。
大分火が消えかけていたので、荒木さんと長谷川さんの行動にまた火が点ってきました。

一年間お疲れ様でした。
この経験と知識がいずれ役に立つことは間違いないでしょう。
期待しています！

先般の報告会が盛会の内に終えられた様子と拝察します。

小職の私見もご紹介いただいたようで恐縮です。

果たして皆様の主張の補強になったのかどうか定かではありませんが、
少しでもお役に立てたならば光栄です。

最終ページにあるように確固たる長期ビジョンをもつことは大切だと思います。

マニ研参加者を核に市役所の力を結集して、是非次の取組につなげていただきたいと願っています。

益々のご活躍を祈念して。
