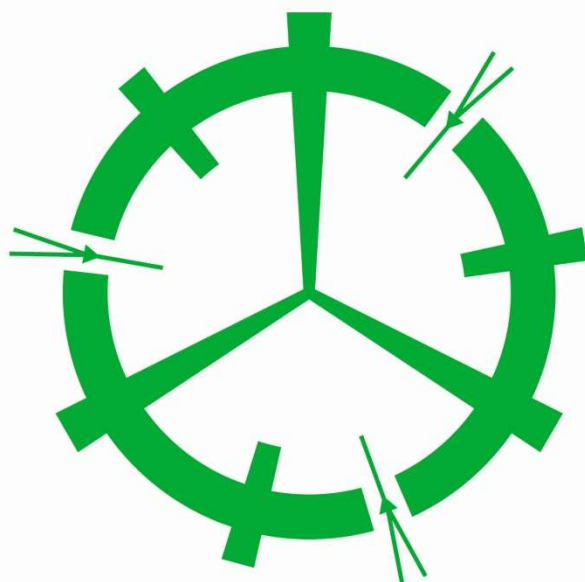


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

2018年度 共同論文

～20年後の「ありたい姿」実現のために～



所 属 : 青森県三沢市

参加者 : 織笠 真也・畑山 政幸・古川 康平

(三沢市第3期生)

はじめに

青森県三沢市として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するのは自分達で3期目となる。参加するのは「自分」ではなくて「自分達」。1つの自治体から3人が参加するこの部会は、初めからこれまでの「研修」とは少し違うような感じがしていた。そして、時間が立つに連れて感じたのは、この3人はチームというよりも、一つの組織として成り立っていた気がする。

部会への参加が決定し違和感を抱きながらも、気持ちはやはり「研修」「出張」状態で、部会当日まで特に何も準備をせず、少し浮かれた気分で宮城県仙台市での第一回目を迎えた。

東北地域から参加する自治体の方々と集まり、割り振りされたグループのテーブルに移動と同時に、名刺交換をした。ここでは「自分の意思で来たのか」「指名されて来たのか」という話題が一番多かったのが思い出される。

初めての部会、一番初めの講義からこれまでの「研修」とは違うものだと確信し、浮かれた気分が不安と緊張に変わった。

- ・「組織・地域のありたい姿とは」
- ・「地域経営をリードしうる組織・人材とは何か」
- ・「これは研修ではなく研究」

これを認識し、本部会に挑んでもらいたいとのこと。何をどうするのか全くイメージすらも浮かばない状態で、単年度で「成果」を求められているようなプレッシャーを感じたことを覚えている。

これまでの業務の中ではあまり考えたこともなかったテーマであり、どのように進めていくのかも想像がつかなかった。

また、部会での活動を通して「対話（ダイアログ）」というツールを使い、様々な気付きや理解を得ながら進めていくことが大切であることが示された。

この部会に参加することで、これまであまり考えることがなかったテーマについて深く考える機会となり、多くの対話を通して気付きを得られた機会となった。ふと気付けば、参加した3人の対話は、初めは意識的だったが、それが無意識に変わり自然となったことに変化を感じられ、組織変革とはこのことではないかと感じた。

一歩踏み出すため、この1年間、3人で組織や地域の現状と課題、ありたい姿について周りから協力してもらい手探りではあるが考え、対話しながら進めた活動内容と、次年度以降の取組についてまとめることとする。

1 現状把握や課題の深掘り

部会では、これからの自治体がやるべきことは地域を効率的・効果的に経営することであり、自治体のありたい姿の実現に向けて、質のいい経営資源（「ヒト」「モノ」「カネ」「情報（技術）」「関係性」）を上手に配分していくことが重要であることを学び、そのためにはまず、三沢市の組織・地域の過去・現状を把握することで、ありたい姿（将来）の明確化が図られると示された。

自分達の組織や地域の現状を把握せずに、他自治体の成功事例を真似してもうまくいくとは限らない。まずは把握することで、それに対応した施策を考える必要があると感じた。

まずは3人で率直に自分が「思っている」「見えている」組織や地域の現状や課題を挙げていき、対話を重ねながらまとめたのが以下である。

- ・個々が自分の業務だけに没頭して課内で情報共有が出来ていない
- ・前例踏襲で仕事をしている（受け身の仕事）
- ・ボトムアップでの仕事が難しい

3人での対話からまとめたこの3つは、共通した現状と課題として挙げられた。また、普段は全く別な部署で業務をしている3人で対話するだけでも、新たな気づきや理解があったのには驚いたことである。

（1）キーパーソンインタビュー

自分達の対話から3つの現状と課題をまとめたが、これが単なる思い込みではないのか、もっと別な大きな課題がないか、そして現状と課題のさらなる深掘りのため、キーパーソンインタビューを実施した。

自分達の視点を補い、新たな気づきを得るためのキーパーソンとは、

- ・「組織や地域の変化を知っている人」
- ・「組織全体が見えている人」
- ・「日頃から多くの人と接している人」
- ・「他の職員と何か違う人」

このことから、副市長、部長職へのインタビュー、若手職員との対話を行い、それぞれから得た気づきは次のとおりである。

①副市長へのインタビュー

気づき

- ・三沢市は米軍、自衛隊、原燃関係があるため、昔から人財還流が活発。新しい感覚や情報を取り入れる風土がある。⇒「新取の精神と多様性」
- ・三沢市の財産は様々な人の価値観の違いである。
- ・住民が本当に求めているのは何か、肌で感じる必要性がある。

- ・市役所の仕事を住民にどのようにアピールしていくか。

②総務部長へのインタビュー

気付き

- ・若手職員には「意識が高い人」「想いが強い人」が増加傾向。
- ・人材育成には投資するべき。研修等の参加を惜しんではいけない。
- ・今後予定されている新庁舎建設が組織変革の一つの転機になる可能性。それまでに話し合いの場が必要。
- ・急な変革はその反動も大きい。うまく、徐々に変えていくことが望ましい。

③経済部長へのインタビュー

気付き

- ・若いうちから将来のことを考える話し合いの場を設けて実践していくことが必要。
- ・失敗を恐れず、諦めず、何かに向かって取り組むことが大事。経験にもなるし、変化に対応する力にもなる。
- ・未来をイメージするためには、過去を知り過去から学ぶことも大切。

④福祉部長へのインタビュー

気付き

- ・職員も地域住民もタイミングを見計らって新たなことを実践していくことが必要。
- ・研修等を受けた人が、若手等のお手本になることで、若手の意識も変わっていく。
- ・1つの課題を1つの部や課で対処することが難しくなっている。今後はさらに部や課の横連携が必要。

⑤若手職員との対話

気付き

- ・三沢市独自の強みや特色を活かしきれていない。
- ・他自治体にはない特色をPRすることで、移住定住や遊び場として三沢市が選択肢に含まれる。
- ・「国際文化都市」と謳っているが、実際、組織としても地域としてもその気配が薄い。
- ・住民や周りの人に誇れる三沢市職員でありたいと思っている。

- ・課をまたいで、定期的に集まって意見交換をしたいと思っている若手職員は多い。

キーパーソンとの対話は、役職や職員としての経験年数等からくる幅広い知識や、様々な考え方の違いもあり、いろいろな視点で対話することができ、さらに、組織についての考え方や思いを共有できる場となり、大変有意義な経験となった。

また、インタビューや対話を通じて共通していたことは、

- ・「もっと職員間で対話する場の必要性」
- ・「組織や地域をより良くしたい」
- ・「若手職員のボトムアップの大切さ・活かすこと」

この結果を受けて、自分達で感じていた現状や課題は思い込みではなかったと気づきを得る事ができた。

しかし、若手職員との対話では時間を忘れる程盛り上がったものの、内容には危機感を覚えた。それは、組織や地域のありたい姿の具体性がなく、生活する上でも特に困ったことがないため、なぜか現状の満足度が高いということである。理想とする地域も、有名なチェーン店の願望等、誰にでも思いつくようなことだった。

このことから、自分達の取り組みの方向性としては「職員間の交流の場を設けることで、組織や地域のありたい姿からみた現状や課題の共有」「三沢市の魅力を活かした街づくり」を中心として考えることとした。

6. 現状把握の作成プロセスとその気づき

自治体名: 青森県三沢市

誰とどんな対話やインタビューをして、 現状を把握 してきたか (日付、回数、所要時間などできるだけ記載)
・ 副市長(5/16 1回 1時間半) 「職員と住民の関係性」「三沢市のこれまでと今後」をテーマにインタビューをし率先してお話を頂いた。
・ 総務部長(5/18,8/7 2回 各1時間半) 「三沢市のありたい姿とは」をテーマに、現状と過去の違いや、今後についてお話し頂いた。
・ 経済部長(8/9 1回 1時間) 未来をイメージするためには、まずは三沢市の歴史を知ることが大事。過去を知り過去から学ぶ。
・ 福祉部長(8/10 1回 1時間) 「20年後の三沢市のありたい姿とは」とストレートに質問。機械化では操作出来ない人の気持ちや思いを持った人材を育成すべき。そして、地域を巻き込むことが大事。
・

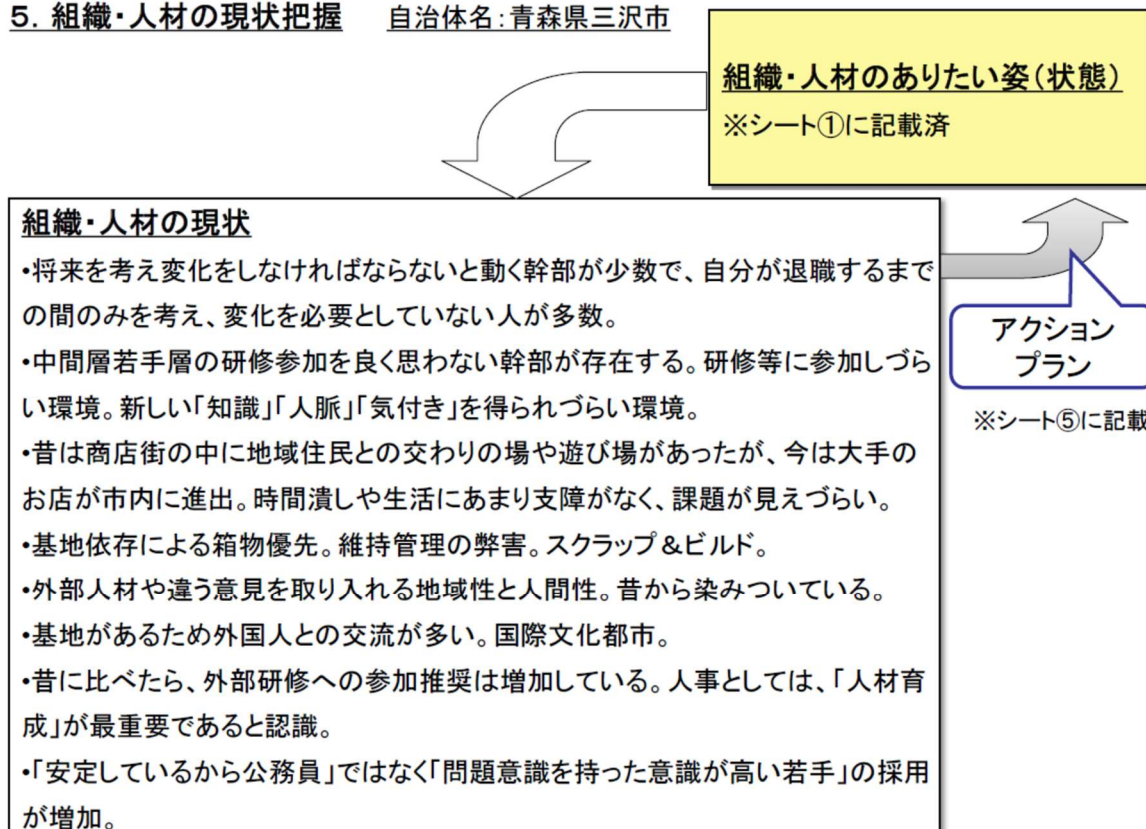
活動を通じて、何を学んだか
・ 三沢市は意識しなくても新しい意見等を排除しない風土。 ・ 三沢市は良くも悪くも三沢基地との「共存共栄」。 ・ ただし三沢基地も安泰では決してなく、オバマ政権時には撤退の話もオープンになっている。 ・ 内部も外部も、次世代の頭のやわらかい人達との交流が今から必要。 ・ 研修等を受けた人が、若手等のお手本となることで、若手の意識も変わっていく。 ・ 1つの課題を1つの部や課で対処するのが難しくなっている。今後は部や課での横連携が必須。

7. 現状把握の作成プロセスとその気づき

自治体名:青森県三沢市

誰とどんな対話やインタビューをして、現状を把握してきたか (日付、回数、所要時間などできるだけ記載)	活動を通じて、何を学んだか
若手職員(第1回 6/19 6名 3時間) 「組織の現状を知る」ため、まずは「給料の話」や「嫌いな人の話」から始めた。	- 課をまたいで、定期的に集まって意見交換をしたいと思っている若手は多い。 - 人事評価制度はあるが、評価を平準化されている感じがして、「どんな人が」「どのようなことをやれば」評価が上がるのかわからない。 「国際文化都市」と謳っているが、組織としても地域としても実際はその気配が薄い。職員が英語を話せない。 - 三沢市として他の自治体にはない特色があるのに外へのPRが弱い。 - 他市町村には無いものをPRすることで、移住定住や遊びに行くことでも三沢市が選択肢に含まれる、それが大事。 - 現状への満足の高さ。
若手職員(第2回 7/30 7名 3時間) 「三沢市の「強み・弱みとは何か」を再認識するため、各自の学生時代の時間の過ごし方、県外出身者から三沢市のイメージ等を対話。	
若手職員(第3回 8/8 4名 2時間半) 「地域の強み」と「組織の今後あるべき姿」を第1回からの話を整理し、さらに対話にて深掘り。	

5. 組織・人材の現状把握 自治体名:青森県三沢市



2 ありたい姿の構築と取り組み

ありたい姿と現状の課題とのギャップをどう捉えるのか。確かにキーパーソンとのインタビューや若手職員との対話を行ったが、「現状把握がまだ不十分ではないか」「三沢市にとってのありたい姿」との問いが3人の中でなかなか整理できずにいた。それでも、少しずつではあるが、3人での対話を重ねることで、共通の思いが形成された。

20年後のありたい姿

どんな人種も受け入れられる 国際色に富んだ都市づくり

これが、これまでのインタビューや対話から導き出した「三沢市の20年後のありたい姿のビジョン」である。

これまでに得られた気付きから、三沢市の地域や組織の強み、価値を考えた結果である。

今後、自分達の取り組みは、このビジョンが実現した姿のイメージをしながら、5年後、3年後、1年後にどうしていくべきか探求し理想の方向へ動き出すことである。

2. 目指すありたい姿 自治体名:青森県三沢市

組織・人材のありたい姿(状態) <5年後>

- ・ 外部団体等との連携を強くし、自治体経営の意識改革
- ・ 国内外問わず市の魅力を発信出来る力を身に付ける

組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>

- ・ 対話からのボトムアップ体制
⇒ 幹部等への提案
- ・ 研修or出張時のフォローアップ
⇒ 市長発信
- ・ 市職員が英会話を習得する

組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>

- ・ 職員への意識調査アンケート実施
- ・ ゲリラ的に課を飛び越えた若手職員との対話の場を何度も開く

20年後の地域・組織・人材のビジョン

- ・ どんな人種も受け入れられる、国際色に富んだ都市づくり
- ・

(1) 幹事団との対話

20年後のありたい姿を掲げ、実現するための取り組みやこれまでの気付きをシートにまとめ挑むはずだった早稲田での夏合宿。残念ながら今回は台風の影響により中止となってしまった。その代わりとして、まとめたシートと共に、動画にて掲げたビジョンへの想いを伝え幹事団

へ提出した。その後、幹事団から動画にてフィードバックでいただいた言葉は「なぜ今すぐ行動に移さないのか」

例えば、自分達が得た気付きから、「若手職員との対話の場をひらく」という取り組みを1年後の目標として掲げていた。しかし幹事団からの指摘は「部長職や若手職員が話し合いの場を求めている現状で、なぜすぐ行動に移さないのか」というものだった。結果として、「考え方が違う。課題を分かっていない」と突きつけられた気がした。

その後、これまでの研究での疑問点、改善点、そして今後の方針等について、幹事団と直接対話する機会があり、三沢市としては次のような対話を行った。

●「オフサイトミーティングを開催する際、人が集まるための1つとして、「魅力的な職員が声掛けすること」とあるが、どのようなことか」

⇒部会に参加している3人も含めて、職員の中でも得意・不得意分野があるはずである。声掛け等も、そのような人をお願いするのも一つの手法。一人一人の魅力を活用しながら、開催に向けて動きだしてはどうか。

フロアや同期の中に、必ずキーパーソンがいるはずで、その人を味方にしながら、その人から周りに強く要請してもらう。

●「そのようなミーティングの進め方はどのようにしたらうまく行くか」

⇒手法の一つとして「サーベイフィードバック」がある。最初に自分達から「この課題についてはこう考えている。これは正しいか正しくないか」と前提開示することで、それについて自由に意見交換してもらう。最初の10分間は情報のインプット。

●例えば、若手職員等に対して組織や地域の現状や課題、またありたい姿のアンケートを実施する場合、何に気を付けるべきか。

⇒まずは、どんなアンケートなら自分は回答するか、逆に言えば、なぜ自分はアンケートを回答しないのかを考えてみる。

確かに、アンケートは「効率的」ではあるが「効果的」ではない。本音を聞きだしたいのであれば、グループインタビューや個別インタビューの方が効果的。

アンケートも、記名式・無記名式、設問のボリューム、順番等、手法があるから、本を読むなど情報収集するべき。

一番大事なものは、アンケートでもインタビューでも、「結果と御礼、結果のフィードバック」はマスト。

インタビューや対話の場を設定する時は、「明るく楽しい」「参加して得になった・役に立った」「誘われた人が魅力的」であること。

対話の場を継続するあたり、参加者の顔ぶれが変わることは悪い事では無い。ただし、途中から参加した人が疎外感を受けないように注意することが必要。誰がいつ来てもウェルカム状態を作る。

これから自分達がやりたい事に対して、幹事団からの的確な改善点やアドバイス、またはヒントを頂けたので、とても有意義な時間となった。

また、他自治体でも、自分達と同じような課題を抱え、変革しようと様々なアイデアがあり、中には早速行動に移していたり、とても感心させられ、自分達のモチベーションにも繋がった。

この時、部会に参加し、他自治体と交流しながらこのような新しい経験や知識、気付きを得ることの楽しさを改めて感じた。

1. 幹事団からのフィードバック: 感想と気づき

自治体名: 青森県三沢市

【動画の感想と気づき】

(ご自身の自治体へのフィードバックだけではなく、同じ会場の他自治体へのフィードバックから気づいた点があればお書きください。)

- ・あの動画に対して笑顔でフィードバックしてくれて、嬉しかった。(安心した。自信が持てた。)
- ・当市の話聞いた部長達は若手の話し合いが重要と認識していて、若手職員も話し合いの場を求めていることが対話の中で判明。対話であればゼロ予算であることから、「来年度」からではなく「今すぐ」にでも始められる。
⇒「今すぐ」という選択肢に気づかされた。
- ・当市では部長、若手職員と対話をしたが、その中間、課長と話をしていないのがもったいない。課長は組織のキーパーソンでもあり、課長次第でその職場の雰囲気が変わる。課内ミーティングをして目標共有が出来ているか。
- ・話し合いの時間や場所は部署によって対応出来るかわ変わってくるので、あまり決め過ぎず、ゲリラ的にやってみる。
- ・話し合いの場に人が集まるのかは、「明るく楽しい場所」「参加すれば情報等得ることがある」「誘ってくれた人が魅力的かどうか」が重要。
⇒そのとおりなのだが、当市において、そのような人がいない。(思い当たらない)⇒だからこそ、自分達が！！
- ・話し合いの場を継続するため、現在ある研修や制度をなぜ活かしていないのかを深掘りする必要がある。研修等に参加した人が「ただ行っただけ」で組織に埋もれていないか。それはなぜか。また、研修等を総務課でたくさん応募しているのに、職員の心に響かず活かされていないのはなぜか。その分析をすることが大事。
- ・話し合いの場だけではなく、その次の行動は何か。物事を変えていくためには、2の手3の手を常に考え、次に何をすればいいか考えておくことが重要。
- ・すべての職員が「良い人材」＝「強い組織・チーム」ではない。
- ・幹事団の方から、当市の現状の強みを認識して頂いたことで、今後の方向性について再認識するとともに、より明確・詳細に検討することができるようになった。
- ・三沢市を含め、ほとんどの自治体が同じ認識・課題を抱えているため、その原因を更に考察し、今後のアクションプランに反映すべき。
(ボトムアップの必要性、縦割り組織、組織目標・情報共有の体制不十分 など)
- ・アクションプランの第一段階として、職員間の対話を実施する自治体が多かった。
(ダイアログを職員研修の一環として実施する案 など)

1

(2) 実践した取り組み

社会は常に変化し、地域のニーズも多様化され、組織のあり方も変化していくことで、自分達を取り巻く環境の変化によって、視点も常に変化していかなければならないが、まずは幹事団からの指摘やアドバイスを受け止め、まずは「やってみる」「動いてみる」ことを意識し、出来ることから始めた。

①地域経済分析システム (RESAS) の活用

三沢市の現状のさらなる深掘りや将来の推計 (人口、産業構造等) をビックデータにより「見える化」。これを共有することで、「三沢市もこのままでは危ない」との認識を図った。それにより、「ありたい姿」と現状のギャップを感じてもらい、どのようにすべきかのベクトルを同じ方向へすることで、各個人が取り組むべきことを意識してもらい、組織として横連携を強化し、実現へ向けてのスピードアップを目指す。

②職員・住民を集めたワークショップ開催

三沢市の「いい所」「悪い所」を職員と地域住民で意見交換。お互い活発な意見交換ができたことで、住民の生の声を聞くことができ、求めているものは何かを肌で感じる事が出来た貴重な時間となった。興味深かったのは、住んでいる地域によって三沢市の捉え方が違うこと。だからこそ、職員としてやるべきことはたくさんあると実感したと同時に、今回このような活動に賛同してくれた住民の方とも協力・連携して一歩踏み出し地域の「ありたい姿」に進んでいく必要があると感じることが出来た。

また、住民からも「交流の場」を求めているといった意見が多く出され、住民との対話をする下地のキッカケとなるのではと感じた。

③若手職員との対話の場

組織の中でポイントとなる職層として今回は若手職員にスポットをあて、対話という手段を活用しながら、個々が気付きや考えを行動に移す勇気を持ち、みんなで動くこと、変わることへの期待感を生み出したいと思い開催した。普段、同じ組織でありながら初めて顔を合わせる職員もあり、この機会にたくさんの職員と「想い」を共有、人脈を広げ「仲間づくり」のキッカケが出来たのは、自分達にとっても大きな財産となったのは間違いない。

この活動について若手職員にもこの活動を理解してもらうことが大切であると考え、自分達で伝え方、話し方等を工夫した。そうすることで、役職等の立場を越え、正直な気持ちや意見をもらえたことは、お互い認め合い、理解し合えた成果であると感じている。

3 これからの取り組み

これまでの活動を通じて、組織や人材を変化させるための一歩を踏み出せたとはいえないかもしれないが、間違いなく言えるのは、参加者である自分達の「考え方」「取り組み方」は大きく変化したように思える。

今までは目の前にある担当業務のことを間違いなくこなすことしか考えていなかったが、これからは自分がいる組織や人材を良くしたい・変えたいと思いながら意識を持ち、行動をすることの重要さを感じた。この心境の変化が自分達の一番の成果と言えるのではないか。

また、ささいなことではあるが、自分達で企画したことを実践できたことで、「やればできる」という思いができた一方、思い描いたようなストーリーでは進まず、ファシリテーターの難しさ、活動の意義を正しく伝える難しさを痛感する経験となった。

部会に参加することで得られた自分達の変化や気づきを活かし、今後以下のような取り組みを続けていきたい。

①部や課を越えた「話し合いの場」の継続的な提供

インタビューや対話を重ねることで「交流の場」のニーズや重要さを痛感した。引き続き、部や課を越えた横の繋がりを強化し、協力体制を今から作ることで、今後の変化に対応出来る体制を構築する。

また、組織全体でのベクトルを同じ方向にするため、三沢市の現状や課題、「ありたい姿」の共有を図り、さらに、三沢市の特色や強みのさらなる発信を検討する。

②2018人材マネジメント部会青森県自主合宿

部会に参加したことの成果として、他自治体との繋がりも挙げられる。同じような現状や課題を他自治体と対話し情報共有出来たことは大変刺激となり、解決のため一歩踏み出した話はモチベーションアップにも繋がった。

今回得られた繋がりを今後も継続していくため、今年度部会へ参加している青森県内の他自治体と合同自主合宿を開催した。その際、お互いの情報共有や意見交換等、活発に行うことができ、今後も継続・強化していくことで、各々の自治体経営に反映していきたい。

また、このような「仲間づくり」により、悩みを抱え込まず、一歩踏み出す後押しにもなると感じている。

4 部会に参加して

●織笠 真也

市役所職員としてこのままではいけない。なんとなく漠然とこう考えていた。しかし何をどうすればいいのか、自分がどう変わればモヤモヤは消えるのか。解決策が見つかるはずもなく、いつものように仕事。そんな時出会った人材マネジメント部会。職場の方々に理解をいただき自ら手をあげたのが始まりであった。

毎回毎回聞きなれない様々の言葉をたくさん浴びる中、対話というものの大事さだけはしっかりと確認できた。課題を作成するにあたり行うこととなったキーパーソンへのインタビューや若手職員との対話は、この部会に参加しなければできなかったことであり、とてもいい経験である。とくに若手職員との対話では、たくさんの意見を聞くことができたと同時に、仕事に対する思いや地域に対する思い等、自分と同じ気持ちが伝わってくるのを実感した。部会に参加するきっかけとなった私自身のモヤモヤと似たものを、たくさんの人が抱えていることに驚いた。

仙台・盛岡・東京と各地の研修に参加することでたくさんの刺激をもらった。幹事団との交流、他自治体の方々との交流は新しい発見の連続であった。一方で、積極的なアクションができていないこと、現状を打破できない迷いや悩みというものが自分の中で増えていった。それでも一年間続けることができたのは、同じ三沢の仲間の2人の存在が大きい。考え方も経験もスキルもそれぞれである我々が、互いのことを考え、補い、確認と調整を図りながらやり抜くことができた。最高のチームであったと思う。

組織を変えるというのは大変難しいものであると思う。しかしこのままではいけないというのは嫌というほど理解できた。私たちは気づいてしまったし、見てしまった。後は行動に移すのみである。10年後20年後の三沢市が、または三沢市職員が、どのように成長していくのか。可能性は未知数で無限大である。この最高のチームで少しでもアクションを起こし、悪あがきをし、同じ思いを持つ仲間を増やしながら、目指すありたい姿へ向かっていきたい。

●畑山 政幸

市役所職員として15年目になるが、本研究会は今まで受講してきた数々の職員研修とは全く異質なものであり、最初は戸惑いや不安が常に付きまとっていた状態であった。

元々、自分自身の性格は、消極的・人見知り・妥協するといったマイナス要素だらけで、本部会の趣旨にそぐわない人間であると思い込んでいた。

しかしその反面、心の片隅に、この部会をきっかけにダメな自分自身が変わるのではないかという思いもあり、同じ三沢市の仲間2人や、部会の幹事団の方々、全国から集結した自治体職員との対話を重ね、刺激を受けることで、自分を変えたいという思いが日に日に大きくなっていくのを感じた。

今までは、対話というものを意識することなく、周囲を見ずに淡々と自身の業務をこなしてきたが、本研究会を通じて改めて対話の重要性に気づくとともに、様々な人の考え方に触れる

ことで視野が広がり、少しではあるが物事を多角的に捉えられるようになった気がした。

また、今回のテーマである「目指すありたい姿」の作成にあたり、何よりも心強かったのが、「仲間」の存在である。

研究会で課せられる課題に対し、できるだろうかという不安な気持ちが毎回生まれながらも、仲間と対話することで解消され、この1年間を無事に乗り越えることができた。

ありたい姿を形成するためには、組織の変革が不可欠であるが、一人で頑張ってもいずれは限界が訪れる。

今後、我々3人が掲げた「どんな人種も受け入れられる国際色に富んだ都市づくり」の実現に向け、賛同してもらえる心強い仲間を増やし、長い道のりではあるが少しずつ地道に輪を広げていけるよう、勇気を持って行動を起こしていきたい。

●古川 康平

今部会に参加したことで感じた「非日常」。「研修ではなく研究」「ドミナントロジックを転換」「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」等、これまで聞いたことが無いフレーズばかりで、これから自分は何をやるのか、自分に何が出来るのか、組織や他職員は改革を望んでいるのか、まさに先行き不安の状態だった。

手探りでも3人で「対話」を重ねながら実践したインタビューや若手職員との対話、これまで個人の業務に追われあまり「変革」について考えたこともなかった自分にとって、これほどの職員が現状に問題意識を抱えていることに驚きだった。

また、今部会で繋がることでできた青森県内の参加自治体との交流の場では、活発な意見交換をすることができ、自分にとってのモチベーションアップため大きな収穫となった。

改めて活動を振り返り、自分なりに考えたことは「人はいつからでも変われる」ということである。

これまであまり考えてこなかったが、組織や地域をより良くするためにはどうしたらいいのかと考えることが「習慣」となり、「対話」することが「習慣」となったことに気付いた。それが一番の成果であり変化である感じている。

部会の最後に「一人の力は微力ではあるが決して無力ではない」という言葉、非常に勇気付けられた。今の自分に出来ることは何かを考え、出来ることから始めたいと改めて思えた。

この1年で自分が学んだキーワードを自分の組織に落としこみ、さらに仲間をつくりながら、初めは小さな声かもしれないが、それが変革という大きな波となっていくよう、今後も3人と共に「終わりなき旅」へ進んでいきたい。

三沢市

メンバー：織笠真也、畑山政幸、古川康平

2018年
10月
2019年
1月

これから先の取組み

★創業者へのインタビュー（5月）

・住民が本当に求めているのは何か、肌で感じる必要性。
・租所の仕事と住民にどのようにアピールしていくか。
・米軍、自衛隊、産業関係があるため人材資源が豊富。新しい感覚や情報を取り入れる風土あり。⇒「新感覚の精神と多様性」

★経済部長へのインタビュー（8月）

・若いうちから将来のことを考える話し合いの場を設けて実践していくことが必要。
・失敗を恐れず、諦めず、何かに向かって取り組むことが大事。経験にもなるし、変化に対応出来る力にもなる。
・未来をイメージするためには、過去を知り通るから学ぶことも大切。

★福祉部長へのインタビュー（8月）

・職員も地域住民も若返りのタイミングを見計らって新たなことを実践していくことが必要。
・研修等を受けた人が、若手等のお宝本になること、若手の意識も変わっていく。
・1つの課題を1つの部署で対応するのが難しくなっている。今後さらに部署間の連携強化が必要。

★若手職員との対話（6.7.8月）

・三沢市独自の強み・特色を活かしていかない。
・人事評価制度が存在しているが、評価の上げ下げがわかりにくい。評価を平準化していきたいと感じ。
・住民や周りの人に誇れる「三沢市職員」でありたいと思っている。

第4回以降の取組み

★若手職員との対話（10月）

・親もまだいじで、定期的に集まって意見交換をしたいと思っている者は多い。
・「国際文化都市」と語っているが、実際、組織としても地域としてもその気配が薄い。
・他自治体にはない特色をPRすることで、移住定住や遊び場として三沢市が選択される。
・生活する上で悩んでいることがあるため、課題がすぐ解決できるといい。また、理想と現実のギャップ、誰にでも思いつくようなこと。

★ビッグデータ（リソース）を使用。

○内容
・三沢市の現状・将来（人口、産業構造等）を見える化。そのデータをエビデンスとして、「ありたい姿」実現のための政策立案。

★職員・住民を集めたワークショップ開催

○内容
・三沢市の「いい所」「悪い所」の意見交換
・今後の三沢市の土地利用を含めた話し合い。

○そして未来展望の継続へ……

・フタガリの継続・強化
・同じような課題、または、自治体特有の課題に對して、意見交換し、解決方法を模索。
○広く意見や情報を収集できる！！
○悩みを相談し伝えたい！！
○仲間が居るから一歩踏み出す後押しに！！

これから先の取組み

★部署課を越えた「話し合いの場」の継続的な提供

・横のつながり強化。協力体制を今から作る。
・三沢市の課題やありたい姿の共有。
・三沢市の現状と中長期計画（人口や産業構造等）の共有。
・三沢市の特色、強みとは何か？どのようにPRしていくべきか検討。
・「国際色豊かな文化都市」実現に必要なことは何か？

○三沢市の「ありたい姿」の共有！！
○ペクトルを同じ方向へすることと連携強化し、実現に向けてスピードアップ！！

★2018人材マネジメント部会青年自治体関係！！

・2018年度人材マネジメント部会へ参加している青森県内の自治体との合同自主合会開催。お互いの情報共有や情報交換等、活発に行なった。今後またフタガリを継続・強化していくことで、今後の自治体経営に反映していく。

三沢市の「ありたい姿」

・三沢市の現状・将来（人口、産業構造等）を見える化。そのデータをエビデンスとして、「ありたい姿」実現のための政策立案。

・三沢市の「いい所」「悪い所」の意見交換
・今後の三沢市の土地利用を含めた話し合い。

・三沢市の「ありたい姿」の共有！！
○ペクトルを同じ方向へすることと連携強化し、実現に向けてスピードアップ！！

三沢市もこのお母は危ない！！

どんな人種も受け入れられる国際色に富んだ都市づくり










MISAWA CITY
Member: Shinya Orikasa, Masayuki Hatakeyama, Kouhei Furukawa

