平成30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

【静岡市】

教育委員会事務局教育局教職員課 副主幹 菅澤 健太郎

議会事務局議事課 主 査 細野 洋平

総務局総務課 主 査 村松 真由美

目次

1章	はじめに
	<研究会日程>2
2章	1年間の歩み3
	<第1回研究会>3
	<第2回研究会までの取り組み>
	<第2回研究会>8
	<第3回研究会までの取り組み>9
	<第3回研究会>10
	<夏合宿>12
	<第4回研究会に向けた取り組み>16
	<第4回研究会>18
	<第5回研究会>19
3章	次年度に向けての展望、今後の取り組み等21
4章	おわりに22

1章 はじめに

早稲田大学人材マニフェスト研究所人材マネジメント部会は、いわゆる「研修」の場ではなく、1年間の参加を通じ、所属自治体・団体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究する場である。

≪部会の主な研究課題≫

1.「組織課題」

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

2.「人材課題」

生活者起点(=住民目線とは違い、生活者の立ち位置から考えること)で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか

≪部会が大切にするキーワード≫

『立ち位置を変える』	『価値前提で考える』
=相手の立場から考える	=ありたい姿から考える
『一人称で捉え語る』	『ドミナントロジックを転換する』
=何事も自分事として考える	=過去や前例に過度に囚われずに考える

そして『一歩前に踏み出す』

静岡市は、平成19年(2007年)からこの部会に参加しており、今年度は12期目となる。 過去の部会参加者が「運営委員」としても本研修に自主的に関わり続けているほか、部 会顧問が本市で局次長級研修講師を務められた北川正恭氏、部会長が本市で所属長研修講 師を務められた出馬幹也氏、専門幹事が本市政策施策外部評価委員会アドバイザーである 伊藤史紀氏であるなど、静岡市と部会との関係は深い。

今年度参加した3人のメンバーは、元々面識がなかったものの、部会では静岡市チームとして課題に取り組むケースが多く、打ち合わせのために何度も集まる中で、自然と『対話(ダイアログ)』が生まれ、年度当初と比べれば、3人の絆は格段に強固なものとなり、お互いの考えを尊重しながらも、自分の考えもしっかりと主張できる関係になった。

具体的な1年間の取り組み状況については、2章以降で述べていくが、参加することを目的とする「研修」で終わることのないよう、これまでに部会に参加してきた静岡市の11年の歴史や取り組みを踏まえながら、私たちが静岡市の組織や人材の課題に取り組み、一年間を通して学んだこと、感じたことの足跡を残したいと思う。

<研究会日程>

	日程	会場	概要
第1回	4月25日	名古屋	(1) オリエンテーション
研究会			(2) 伊藤専門幹事「部会とはなにか」
			(3) アイスブレイク
			(4)加留部専門幹事「対話とは」
			(5) 対話型自治体経営シミュレーションゲーム
			(6) 幹事からの問いかけ
			(7) 本日の振り返りと次回までの課題
第2回	5月21日	早稲田	一日目
研究会	• 22 日		(1) オリエンテーション
			(2) 基調講演:北川正恭氏(元三重県知事)
			(3) 宿題の振り返り
			(4) 明日に向けて
			二日目
			(1) オリエンテーション
			(2) 部会長講和:出馬幹也部会長
			(3) インタビューのやり方 (加留部幹事)
			(4) 見えないことを見るための「問い」づくり『組織の現状を考える』
			(5) 全体共有
			(6) 全体総括、次回に向けて
第3回	7月19日	静岡	(1) オリエンテーション
研究会			(2)講義&グループ演習
			(3) 幹事団による総括
			(4)合宿に向けて
プレ	8月18日	静岡	第3回研究会の静岡会場参加自治体の有志が、静岡市内で、夏季合宿発表
発表会			前の情報共有及びお互いの学びの機会として、プレ発表会を実施
夏合宿	8月30日		中止
	・31 日		
第4回	10月30日	静岡	(1) オリエンテーション
研究会			(2)「幹事との対話」
			(3)全体総括
論文	平成 31 年	藤枝市	藤枝市の昨年の部会参加者主催で、静岡県内の部会参加者有志が集まり、
ラボ	1月12日	D 4%	論文作成前の知識共有及びお互いの学びの機会として対話を実施
第5回	1月24日	早稲田	一日目
研究会	• 25 日		(1) オリエンテーション
			(2)特別講演:鬼丸昌也氏(NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者)
			二日目
			(1) オリエンテーション
			(2)他の自治体・団体の取り組みを学ぶ
			(3) 幹事からの応援コメント
			(4) 最終講話:鬼澤部会長代行
			(5) 年度総括: 出馬部会長

2章 1年間の歩み

<第1回研究会>

第1回研究会では、まず、話し合いの5つの種類について、下記のとおり説明があった。

部会では、このうち③対話を重視しており、1年間を通じて、様々な人との「対話」から自ら気づきを得ることを目的にしている。

≪話し合いの種類≫

1)	c h a t (雑談)	何かを生み出す目的も、テーマもやり方も設定 せずにただ話す。 (その場任せ)
2	conversation (会話)	楽しむための言葉のやりとり。テーマは緩く決まっている場合も、決まっていない場合もある。 (相手との関係づくり)
3	dialog (対話)	特定のテーマに関して、ルールのもとに、お互 いの意見を聴きあい、意見の違いに気付き、理 解する。 (相手との相互理解)
4	discussion (議論)	特定のテーマに関して、お互いの意見を探求し合う。 *何らかの信念、心の底の思い込みは残る。 (相手との相互探求)
(5)	debate (討論)	特定のテーマに関して、論理的に意見をぶつけ合い、最終的に、一つの結論・答えを出す。 (相手を打ち負かす)

また、研究会の演題にも使用されている、「地域経営」とは

- 1. 地域をありたい姿(目的)実現に導くこと
- 2. ありたい姿の実現に向けて、経営資源を効果的に配分(投資)すること
- 3. 時代の変化に合わせて自らを変化させ永続させること(変化適応)、の3点である。

さらに、設定された条件(例えば、A市の予算や人口、事業等)のもと、もし参加者がA市の〇〇部長だったらいかに市を運営していくのか、という「対話型自治体経営シミュレーションゲーム(SIM熊本 2030)」を体験することで、予算がない中で事業に優劣をつけて実施していくことの困難さや、長期的なビジョンを持って経営資源を配分していくことの大切さを痛感するとともに、このゲームを通して、私たちがまさしく「ドミナントロジック(固定観念・思い込み)」にはまっていることに気づかされた。

対話を行うまで、全員が各自の所属する自治体の価値観を暗黙の了解としており、「ゆるキャラは人気を出すのが大変」との考えに疑問の余地はなかった。しかし、査定者に「これは熊本で作られたゲームですよ」と言われ、初めてゆるキャラの可能性に思い至った。ドミナント・ロジックは、気づけば当たり前のことであっても、言われるまで気づけない、ということを痛感し、目から鱗が落ちる思いであった。

これこそが、対話の大切さではないか、ということを発見した。

しかし、まだ対話の意味や対話を意識して話をする、ということが腑に落ちず、講師やマニ友の「もやもやしてください」「今ももやもやしている」との言葉どおり、いわゆる「研修」とは違い、説明を聞くほど、よくわからないもやもやが広がっていった。

以上のような講義や体験を踏まえ、第2回研究会に向けて、以下の課題が提示された。

- ・「事実(データ)」と「対話」を用いて、地域や組織を診断する。
- ・経営資源(資本)である「ヒト・モノ・カネ・情報(技術)・関係」の5つの視点を 持ち、下記の①②について話の出来る人と話してくること。
- ・インタビュー方法、対象人数等の制限はないが、個人の意見とならないよう、複数名 へのインタビュー、参加者全員での対応が望ましい。(体験を共有する)
- ① (過去の積み上げである) 現在の結果から、過去30年間を振り返り、今のままだとこうなるという成り行きの30年後の未来を考える。
- ②成り行きの未来(※)と、「ありたい姿」である未来を考える。
 - (※) 現状の課題に対して、策を講じなかった場合に待ち受ける未来。

<第2回研究会までの取り組み>

第2回に向けたキーパーソンインタビュー

日 程 平成30年5月16日(木)16:15~17:20

場 所 静岡市役所新館 9 階 総務課会議室

相 手 方 総務局総務課長、総務局総務課行財政改革推進担当課長

聞き取り 今年度の部会参加者3名

キーパーソンインタビューをするにあたり、3人で、「キーパーソンとはどのような人か」という対話を行った。

インタビュー内容が、30年前の過去にさかのぼることから、年齢が上の方が望ましいこと、また、内容が「ヒト、モノ、カネ、情報(技術)、関係(性)」と多岐にわたることから、専門に特化した部署の方より、総務部門の方が、様々な情報に触れているのではないか、ということで、上記方々にインタビューを実施した。

インタビューの中では、本市の分岐点として、平成17年の政令指定都市移行があった こと、これにより市の権限が強化した一方、規模が大きくなり局間連携の必要性が増して いることが挙げられた。

また、今後の成り行きとして、人口減少は進むものの、当分の間、高齢者対応の事務が増えるため、職員等の変動はないとの意見がある一方、AIの進展により、人員は減少するとの意見もあった。

現状のニーズへの対症療法だけでなく、未来を見越し、集中と選択をしていかなければ ばならないと、改めて感じた。

≪インタビュー概要≫

- 1 誰が (ヒト 人材・能力・姿勢・多様性)
- 2 何をどこで=場(モノ 設備・施設・土地)
- 3 いくら (カネ 収入・財源・固定・流動資産・資産価値)
- 4 どのように(情報(技術) 情報収集・伝達・独自のノウハウ・ネットワークの広 さと深さ)
- 5 誰が(関係 職員と職員、職員と住民、住民と住民)

過去 (30 年前) 1988 年 現在 なりゆきの未来 (30 年後)

- ・30年前は、バブルの終わりごろ
- ・組織規模が小さい(財政・税務は一緒、市民・環境も一緒)
- ・機関委任事務のため、考える余地がほとんどない
- ・市民ニーズも少ない

- ・ほとんどが正規職員で、今のように外部委託をしていなくても、一人当たりの仕事も そこまで多くない
- ・女性職員が少ない(固定資産税課:60人中女性3人)
- ・税収が右肩上がり
- 内部統制やコンプライアンスがゆるやか
- ・機械がなく事務効率は低いが、その分、コミュニケーションなどのノウハウがあった
- ・常に県を通すため、直接国との関わりはない
- ・住民が職員を見る目がおおらか
- ・頼めば「お役所が言っているから」で何とかなる
- ・組織が小さい分、お互いの顔がわかる
- ・規模も小さいため、住民との関係が近い
- ・局間連携や組織全体としての一つの方向性といった意識はなく、課で完結

 \downarrow

政令指定都市移行:分岐点

 \downarrow

- ・政令市になり、権限が増えた
- ・女性職員は増えた(約半数)ただし、管理職にはまだ少ない
- ・非正規職員が増えた
- ・休暇制度が充実した
- ・民間の後追いで人事評価制度が法定化され運用している(民間ではうまくいかず、 あまり言われなくなったが、法律を変えないとやめられない)
- ・内部統制、コンプライアンスが厳しくなった
- ・住民の意識が高くなり、職員を見る目が厳しくなっている
- ・組織は大きくなったが、自分と周囲の人との関係は変わらない
- ・介護保険など、以前はニーズになかった部分に行政が介入しており、住民生活との 関与は深くなった
- ・政策・施策の取り組み内容が大きくなっているため、局間連携しないとできない



- ・斎場の需要のピークは 2050 年
- ・人口減少 ・集中と選択が必然
- ・今後20年ほどは、高齢者対応の需要が増えるため職員数も大きく変わらないのでは
- ・女性職員の割合が増える中、キャリア形成、育休、様々な雇用形態の対応が必要
- ・AIの活用により、職員がそこまでいらなくなる
- ・人口減少の中、職員を確保できるか(景気が良いときには、公務員希望少ない)
- ・テレワーク、AI の活用などで職員同士の関係が希薄になる中、モチベーションの維持をどうするか
- ・高齢化により、必要な施設が変わる

以上のインタビューや所属での聞き取り、過去の人材マネジメント部会参加者(通称:マネ友)や今年度の部会参加者同士による対話を通じ、次頁のインタビューシートを作成した。

自治体名 静岡市

資本	② 過去 (①から観た30年前)	① 現在 (現在の状況:ここから話す)	③なりゆきの未来 (30 年後)
ヒト	①職員数(条例定数)平成15年:静清合併後⇒6,337	①職員数(条例定数)平成30年:8,961人	◆地方自治体の半数が消滅、静岡市は生き残れる
人材	人。30年前3,000人くらい? (※)	②中核市移行・静清合併を経て、指定都市へ	だろう。
組織	②組織の規模は小さい。部制。	(組織の規模大。局制のため、3層構造へ)	◆市役所職員という仕事は、本当にあるのか?
能力	③女性職員が少ない。(男女雇用機会均等法が 1987	③女性職員が多くなった。	①今後、20年位は、高齢者が増加していくため、
姿勢	年に施行された。)	(採用者の約半数が女性)	逆に行政需要は増えていく。よって、職員数は現状
多様性	④正規職員の比率が高かった。	④非正規職員(非常勤嘱託、臨時職員)の割合が	と大きく変わらないのでは?
	⑤人事評価制度的なものは、なかった。	多くなった。 (静岡市の場合、約3割)	②組織の規模は小さくなる。⇔人口減少に伴う。
	⑥完全週休2日制ではなかった。(土曜日は半日勤	⑤人事評価制度による、勤勉手当、昇任制度への	③女性職員の数、全体に占める割合は増えていく。
	務)	反映	④事務効率化により、正規職員の割合が減る。
	⑦定年制(※)現在、委託・指定管理している部分	⑥完全週休2日制→働き方改革&PFの導入→	⑤人事評価制度の限界、民間はやめている所ある。
	を直営で行っていたが、仕事そのものも多くな	もっと休め=仕事の効率化&生産性の向上	⑥完全週休2日制は変わらない。
	かった。	★休暇制度の充実★	⑦65 歳定年制になっている。
	機関委任事務→裁量余地ない。	⑦60 歳定年制	
モノ	◆市道の管理等は普通の市の権限	◆公共施設の老朽化対策として、財政負担の軽減	◆過去に建設された公共施設などが大量に更新
設備	◆市役所新庁舎の建設(新館)昭和61年	平準化に向けた集約化・複合化に併せて長寿命化	時期を迎えるが、財政的に厳しい状況にある。
施設	◆30年前ではないが、中核市(平成8年)、指定都	の推進を行っている。(アセットマネジメント)	◆人口減少や年齢構成の変化により、公共施設の
土地	市になり、多くの権限が委譲された。	◆コンパクトシティの推進	利用需要が変化していく。
		(立地適正化計画)	◆高度成長期以降に整備された道路橋、トンネル、
			河川、下水道等の社会資本が老朽化を迎えるため、
			対応に苦慮。
			◆節水型機器の普及と人口減少による料金収入の
			減少と老朽化した水道・下水道管の更新による料
			金の上昇(水道料金30年後は1.6倍になる予測)
力ネ	税収が右肩上がり。	コンプライアンス厳しい。	◆現金から、電子マネー、電子ポイントへ変化
収入·財源	市債発行なし。	(官官接待なし)	人口減少に伴い、市の歳入(税収)減る。
固定資産•	初任給(約12万)は民間(約18万)に比べると	市の歳入は、H25~H27にかけ右肩上がりだが、	★カネ(歳入)の投資先(歳出先)の見極め★
流動資産	低かったが、給与も右肩上がり。	H28 は前年を下回る。歳出も同様の動き。	
資産価値	賞与も6、12、3月の3回。	★実質収支額黒字にて、財政健全化維持★	
情報	◆パソコンは、課に1~2台、ワープロ専用機を共	◆1人1台のパソコン、記憶媒体も容量が格段に	◆AIの活用、AIとロボットの融合、バイオ技術
(技術)	用で使う。記憶媒体はFD	增加。	の進展
情報収集/	◆固定電話が主流、外では公衆電話、ポケベル。	◆インターネットで世界とつながる。	◆テレワーク
伝達/	メールもないので、連絡はもっぱら、電話かファク	SNSの普及。	◆フリーアドレス、グループアドレス (→より柔軟
独自の	ス。	◆スマホ、タブレットの普及	に仕事するための働き方改革)
ノウハウ/	◆パソコンが普及していないので、電卓や手書き	◆コンサルと仕事をする機会が多くなった。	★臨機応変な対応が求められる業務は職員が、
ネット	で仕事をしていた。単純作業も多いので、比較的仕		それ以外は、ノウハウを生かし、自動化する★
ワークの	事の密度は低かったように思う。		
広さ・深さ			
関係	◆職員と職員	◆職員と職員	◆市役所で必要とされる職員=
職員と	・組織が小さいので職員間の関係は強く、飲みに	・組織が大きくなり、区役所があるので、以前と	社会で必要とされる職員
職員	ケーションが主流だった。ある程度、職員の顔は	比較すると関係の強い職員が限られているような	◆職員と職員
wit = 3	わかっていた。	気がする。	局部課の垣根を超えた連携が求められる。
職員と	・県庁を通しての国の省庁との関わり。	・県庁を通さずに、直接国と関われる。	(事務の効率化や職員数の人手不足を補うため)
住民	◆職員と住民	◆職員と住民	◆職員と住民
	・住民との関係は近い関係だった。	・住民との関係は、それほど変わらず、逆に関わり	・高齢者に対する関わりは増えるが、若者世代との
住民と	◆住民と住民	が増えた分だけ、濃くいるのではないか。	関係は希薄になるのでは?
住民	・向こう三軒両隣的な関係	◆住民と住民	◆住民と住民
	★住民目線がおおらか★	・向こう三軒両隣的な関係の希薄化	・さらに希薄化し、自治会・町内会といった、地域
	★課の連携あり★		の組織も衰退するのでは?

<第2回研究会>1日目

課題の振り返りとして、ヒト・モノ・カネ・情報(技術)・関係の5つの視点から、①現在、②過去(①から観た30年前)、③なりゆきの未来(30年後)を考えるインタビューを通じて感じたことを、グループ毎に対話した。

主な意見を以下に列挙する。

気づきの多くはヒトに関する内容であり、30年前と比べ、現在は、職員構成(女性職員、中途採用職員、非正規職員、臨時職員等の割合)が変わった。30年前は人口が増えていくイメージしかなかった。昔に比べ、業務に対する裁量が増えた。

その他、モノについては、モノを作る時代から維持管理の時代になった。

カネについては、30年前の方が、自主財源が多かった。30年前と比べ、現在は、コンプライアンスが厳しくなった。

情報については、現在1人1台使用しているパソコンは、30年前は課に1台というレベルで、単純作業が多く、今に比べ仕事の密度も低かった。

関係については、職員間、住民間、職員と住民間でも関係が希薄になっており、30年前は住民も おおらかだったが、現在は住民の職員に対する目線も厳しくなった。

おおむね以上のような意見が、グループ内で対話され、各自治体も同様の現状や課題を抱えていることがわかった。

<第2回研究会>2日目

第1回研究会に続き、ここでも部会で大切にしている『対話』に関係する、「インタビューのやり 方」の説明を受けた。

≪インタビューのポイント≫

- 1. 対話を通じて、現状や背景を共有する
- 2. 互いの想いを引き出す
- 3. 新たな視点を発見する
- 4. 互いに学びあう

≪見えないものを見るための「問い」づくり≫

開いた質問(オープン・クエスチョン)	閉じた質問(クローズド・クエスチョン)
質問に対する答えが決まっておらず、相手が	「はい、いいえ」など、相手の答えが限られ
自由に答えられる質問	る質問(Yes/No)

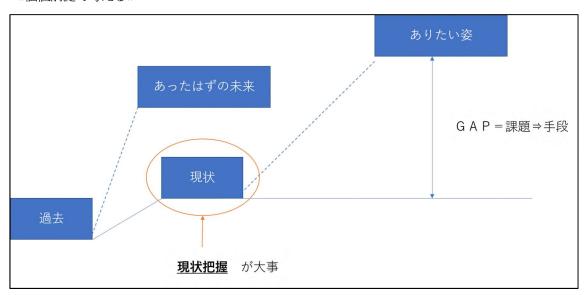
≪問いづくりの4つのルール≫

- 1. できるだけたくさんの問いを出す。
- 2. 問いについて話し合ったり、評価したり、答えたりしない。
- 3. 問いは発言のとおりに書き出す。
- 4. 意見や主張は疑問文に直す。

以上のような講話やグループワークを経て、第3回研究会に向けて、以下の課題が提示された。

対話、インタビュー等を通じ、第1回課題の精度を上げ、現状分析を掘り下げる!

≪価値前提で考える≫



<第3回研究会までの取り組み>

第2回研究会までは、課長や係長を対象としたインタビューであったが、今回は幅広い意見を集めるために、対象を広げ、参加者3名のそれぞれの所属にて、課あるいは係レベルで対話の機会をいただき、ざっくばらんに「ヒト・モノ・カネ・情報(技術)・関係」の5つの視点から、インタビューを実施した。

※インタビュー結果を基にした、静岡市の現状分析等は、夏合宿提出用のシートに記載済。

<第3回研究会>

まず、今回の研究会で、「理解」と「気づき」の違いは何か、という話があった。

理解	頭でわかること、知識
気づき	なるほど、という納得感

教えてもらうことで知識は増えるが、体験しなければ、納得感は得られない。

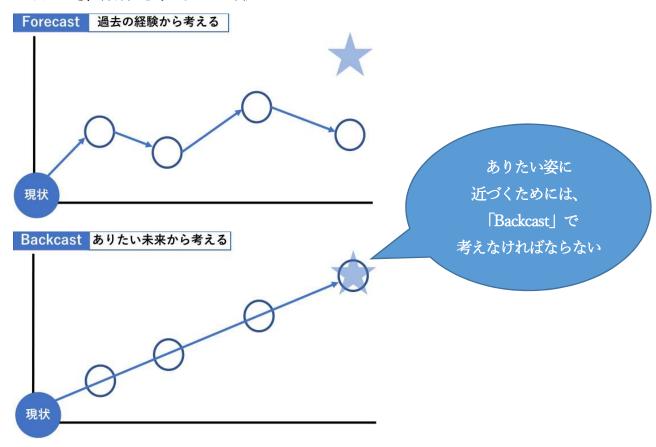
そして、各自治体の現状分析に対する自己評価を実施する中で、何が出来て、何ができなかった のか、改めて整理し、現状分析から見えた組織の強みと課題について考察した。

また、組織の課題解決には、明確なビジョンを描く必要があるということで、ビジョンを描くために必要な3つの要素や、ありたい姿(未来)を考えるための2つの手法を紹介された。

≪ビジョンを描くための要素≫

- 1. 有意義な目的 なぜ、何を目指して、組織は存在するのか?
- 2. 明確な価値観 何を大切にし、何を基準に行動するのか?
- 3. 未来のイメージ はっきりと思い描ける最終結果のイメージ?

≪ありたい姿 (未来) を考える2つの手法≫



そして、ビジョンを考える上では「出来そうな未来」「創りたい未来」を意識し、「地域のビジョン」「組織のビジョン」「貴方のビジョン」という、ビジョンの視点を変える必要がある。

以上のような講義を踏まえ、夏合宿に向けて、以下の課題が提示された。

「組織、人材の現状の更なる深堀り」を行い、20年後、5年後、3年後、1年後の、「地域、組織、人材のありたい姿」を考えてくること!

さらに、大事なのは、それを考えるプロセスであるため、下記3点を意識し、課題に取り組んでくること!

- 1. 多くの人を巻き込む。
- 2. ありたい姿、現状への「共感」を得る。
- 3. その為の「対話」をしてくる。

<夏合宿>

台風の影響により、合宿中止。よって、事務局あてに課題を提出することになった。

この間、組織・人材の現状のさらなる深堀りやありたい姿の考察のため、人事課職員へのインタ ビューやマネ友との対話、近隣の部会自治体とプレ発表会の開催、人事課による人材育成に関する 幹部職員インタビューの結果分析などを実施した。

そして、静岡市の参加者3名で以下の資料を提出した。

2040年の社会情勢から考えるビジョン

補足資料

(1)「地域」のビジョンについて↓

2040 年の社会情勢を考えると、「人口減少」、「少子高齢化」、「労働者不足」、「財政逼迫」、「マイナス成長」など、これまでわが国が経験してきた拡大・成長路線とは反対の、縮小・成熟路線の社会情勢が想定される。』そのような(必ずしも明るくない)将来展望ではあるが、社会情勢の変化に適切に対応していくことで、個人(市民)の生活の質や満足度が維持され、または、向上されている「豊かな」地域を目指すことが最重要であると考えた。』

(2)「組織」「人材」のビジョンについて↓

「地域」のビジェンを実現するためには、どのような組織・人材が求められるか?について、2040年の社会情勢から想定される各種キーワードをもどに検討した。』

- ・財政状況↓ ・職員数↓ ・行政需要のさらなる多様化・複雑化(≒業務量は減らない)↓
 - ⇒ より<u>効率的・効果的な行政運営</u>を行える組織であることが求められる。
- ・定年延長に伴う高齢職員比率 ↑・女性職員比率 ↑・非常勤職員 ↑
 - ⇒ <u>多様な人材</u>(特に高齢者、女性)がその特性を活かして働くことのできる環境が求められる。
- ·人口↓·働き手世代↓(労働者不足)·公務員人気↓↓
 - ⇒ 静岡市で働きたいと思えるような、<u>職員が生き生きと働いている</u>組織であることが求められる。
- ・社会情勢の急速かつ大きな変化・TT 技術や AI の進展による単純労務の減少
- ・行政需要のさらなる多様化・複雑化 ・地方分権の浸透・進展
 - ⇒ より<u>専門的な知見</u>に基づき、<u>柔軟かつ主体的に行政課題へ対応</u>できる人材が求められる。

1. 目指すありたい姿 自治体名: 静岡市

組織・人材のありたい姿(状態) <5年後>

①価値前提(なぜ、何のために、何を目指して、といった視点で物事を捉える)で考え、課題参談・改善参談 をもって行動できる人材が買っている。

②積縮的な対話をとおして開始的の信頼関係が構築され、チーム力が発揮できている。
③発見が自ちの強みを活かして実際や自己意実が行うととなる。適材適所の配置が行われている。
④映画に「静国市人材和成とシュン」が浸透している。

組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>

①価値前提で考え、行動できる人材が増えている。

②観月間で対話をする風土が観点され始めている。

③本市のキャリア形成支援のための制度が衝気・活用されているととなる、職員が自らのキャリアビジョン を抜けている。

②職員に「静岡市人材育成ビジョン」が優知されている。

組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>

①価値前提で物事を収える、ということを考える機会が提供されている。

②職場における対話の重要性が原知されているとともに、対話を経験する機会が提供されている。

③観月が自らの特性やキャリアについて考えることができている。

の表定した「静岡市人材質点ビジョン」が、顧問にとってより身近なものとなっている。

20年後の地域・組織・ 人材のビジョン

- (必ずしも明るぐない社会情勢 (においても)全ての市民が 「豊かさ」を感じられる地域
- 限られた経営資源の中で効率的・効果的な行政運営を行うとともに、多様な職員が生き生きと働いている組織
- 高い専門性と誇りをもち、時代 とともに移り変わる行政課題に 対し、柔軟かつ主体的に取り組 める人材

2018年8月

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

1

2. ありたい姿の作成プロセスとその気づき

誰とどんな対話やインタビューをして、ビジョンとありたい姿を 考えてきたか(日付、回数、時間なども記載)

参加者3名による対話

6/27 18時~19時30分 · 7/17 18時~20時30分

7/24 18時~20時30分 · 8/1 18時~20時30分

8/15 18時~20時 ・ 8/20 18時~20時

8/24 18時~19時30分 · 8/25 18時~22時

8/27 11時~12時 ・ 8/27 20時30分~21時

- 総務課長ほかと対話(インタビュー)し、幹部層からの意見を 聴取した。 5/16 16時~17時15分・8/27 9時15分~11時
- マネ友と対話し、過去の取組や意見を聴取した。
 5/17 18時30分~19時30分・6/22 12時~13時
 8/27 9時30分~10時
 8/27 18時30分~20時30分
- 各所属職員と対話(インタビュー)し、現場の声を聴取した。
 7月初旬
- 人事課職員と対話(インタビュー)し、人材育成施策の課題等 (こついて聴取した。8/2 11時30分~12時
- ブレ発表会で意見交換(静岡会場での対話)し、情報交換を 行った。 8/18 10時~12時

自治体名: 静岡市

活動を通じて、何を学んだか

- 組織・人材のビジョンの達成のため には、次のような姿が求められる。
 - ①職員が価値前提で考え行動できて いる。
 - ②組織内対話が活発に行われ、チーム力が発揮できている。
 - ③業務に職員の強みが発揮されてい る。

適材適所の配置が行われている。

- ④職員が人材育成とジョンに基づいて行動できている。
- このような組織・人材であれば、変化 していく社会情勢に適切に対応し、地 域のビジョンの実現につながる。

2

3. 組織・人材の現状把握

自治体名: 静岡市



組織・人材のありたい姿(状態)

※シート①に記載済

組織・人材の現状

- 自ら考える力(なぜ行うのか、どのように行動するのか、課題意識、学習意欲)が不足して 1.13.
- 以前に比べ、コミュニケーション機会が減少している。
- 自らの担当業務に追われ、仲間(チーム)で仕事をする余裕がなくなってる。
- 業務が細分化・専門化し、担当以外の業務を十分に把握できていない。
- 専門職を育成するためのキャリア支援制度があるが、十分に周知されているとは言えない。
- 各職員の適性や能力が把握できていないため、適材適所の配置ができていない。
- 「静岡市人材育成ビジョン」に基づき、様々な人材育成施策が体系的に実施されている。
- 「静岡市人材育成ビジョン」が厳員に十分に浸透していない。
- 過去のマネ友による自主研究グループ(しずマニ)が組織されており、当部会で得た知見 等を庁内に波及する土台ができている。
- ワークライフバランスを実現するための全庁的な取組が行われている。



※シート⑤に記載

2018年8月

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

3

4. 現状把握の作成プロセスとその気づき

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、所要時間などもできるだけ記載)

参加者3名による対話

6/27 18時~19時30分 · 7/17 18時~20時30分

7/24 18時~20時30分 · 8/1 18時~20時30分

8/15 18時~20時

8/20 18時~20時

8/24 18時~19時30分 · 8/25 18時~22時 8/27 11時~12時

· 8/27 20時30分~21時

- 総務課長ほかと対話(インタビュー)し、幹部層からの意見を 聴取した。 5/16 16時~17時15分・8/27 9時15分~11時
- マネ友と対話し、過去の取組や意見を聴取した。 5/17 18時30分~19時30分 · 6/22 12時~13時 8/27 9時30分~10時 8/27 18時30分~20時30分
- 各所属職員と対話(インタビュー)し、現場の声を聴取した。 7月初旬
- 人事課職員と対話(インタビュー)し、人材育成施策の課題等 について聴取した。8/2 11時30分~12時
- プレ発表会で意見交換(静岡会場での対話)し、情報交換を 行った。 8/18 10時~12時

自治体名: 静岡市

活動を通じて、何を学んだか

- ①職員の自ら考える力が不足して いる。
- ②目の前の仕事をこなすのに精 いっぱいで、チームで仕事をした り、他職員の業務の把握が困難 になっている。
- ◎各職員の適性や能力が正確に把 握できていない。
- ④ 人材育成ビジョンが十分に浸透 していない。

5. 所属組織の変革に向けたアクションプラン(夏期合宿) 自治体名: 静岡市

組織・ 人材の 現状 ※シート ②に 記載済 00

 過去のマネ友と連携しながら。価値前提で考えたり 組織内対話を活性化するための活動を行う。

3

職員が自らの特性やキャリアについて考える機会を得るための活動を行う。

4

改訂作業が進められている「静岡市人材育成ビジョン」について、人事課と対話し、改善点の検討、意見提案を行う。

組織・ 人材の ありたい 姿 ※シート のに 記載済

上記アクションプランを誰と、どのように、考えてきましたか?

幹部層へのインタビューや各所属内での対話を踏まえ、部会参加者3名による ダイアログを行い、さらにマネ友や幹部層からのアドバイスも参考に考えた。

5

6. 取り組むアクションの詳細(一歩踏み出すシート) 自治体名: 静岡市

MM	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3 人で	今年度	それぞれの 所属	 組織内対話を広めるための機 会提供 	 それぞれの所属で、係の業務 について対話する場を譲ける。
マネ友と	 来年度 	 全職員 	 価値前提の考え方や対話を 広めるための概会提供 	 夜間隣座(オフサイトミーティング)を開催する。
マネ友と	今年度	中堅職員若手職員	 若手職員を対象に、キャリア について考える機会の提供 	 中堅職員のキャリアに関する 経験談を聴き、対話できる場を 設定する。
マネ友と	 今年度 	• 退職予定職 員	 職員を対象に、キャリアについて考える機会の提供 	 退職予定職員のキャリアに関する経験談を聴き、対話できる 場を設定する。
みんなで	すぐに	 人事課 	 人材育成施能に関する対話 	 組織改善意欲のある職員との 座談会を開催し、対話を行う。
みんなで	すぐに	報事人 •	 人材育成に関するアンケート の実施及びアンケート結果の 分析 	 全職員を対象に、庁内ネット ワークを使ったアンケートを実施する。
3人で	 今年度 	 人事課 	 新「静岡市人材育成ビジョン」 の提案 	 アンケート結果やこれまでの気 話を踏まえた提案を行う。

<第4回研究会に向けた取り組み>

夏合宿用の課題を事務局に動画で提出したところ、第4回研究会に向けて、以下の課題が与えられた。

- 1. 動画の受け止め、感想や気づきを記載
- 2. 感想や気づきを受けて、シートをどう修正するか、したか

《参考『静岡市の提出課題に対する、幹事団のフィードバック動画コメント』》

<渋谷幹事>

- ・静岡市 ×人を育てる
- ・静岡市 ○しずマニとの連携
 - →一般職員の声を伝えるべき
 - 一人一人の声を正確に把握する
 - アンケートは効果的
- キャリアって何だ!
 - 静岡市のキャリア形成って何?
 - ⇒理念を職員に示す!

人事課を本気にさせる!

職員個々のやりがいや成長を組織に反映さ

せていく

<出馬部会長>

- ・発想・視野を広げ、取り組む
- ・人材育成とは、自分のキャリア形成!
- ⇒主体が職員でなければならない。

職員が自ら考え、動き、上を動かしながら、 自分のキャリア形成をしていく。

- ・研修で人って育ちますか?
- ・人材育成施策が職員に浸透していない
- ・ 適材が適所で働いたら、人は育つ!

以上の幹事団からのコメントやこれまでの活動を踏まえ、次頁のとおり『感想と気づき』シートの 作成及び『取り組むアクションの詳細』シートの修正を行った。

1. 幹事団からのフィードバック:感想と気づき

自治体名: 静岡市

【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。)

- 数年先のありたい姿からバックキャストでアクションブランを考える際に、どうしても現状の 課題やアクションプランありきで考えてしまうところがあった。
- ・キャリアを勉強する機会の提供だけでなく、キャリアの理念を職員に示す必要性も感じた。
- ・職員が自ら考え動き、周りを動かしながら自分のキャリアを形成していくことが求められる。
- ・これからの働き方においては「やりがい」や「成長」というモチベーションが大事。
- ・人事課やマネ友、自主研究グループのしずマニと連携した取り組みは高い成果が見込める。
- 過去のマネ友の取り組みや経緯も踏まえて、ありたい姿やアクションブランを考えられたのは良かった。

1

3. 取り組むアクションの詳細(第4回研究会)

自治体名: 静岡市

7	いつから	進と	何を	どこまで・どのように
3人で	・今年度	・ それぞれ の所属	・ 組織内対話を広めるための 機会提供	 それぞれの所属で、係の業務について対話する場を設ける。
マネ友と	• 来年度	・全職員	・ 価値前提の考え方や対話を 広めるための機会提供	 夜間講座(オフサイトミーティング)を開催する。
みんなで	すぐに	・総務課 ・企画課	 各課に配置している行革担当者。 企画担当者に対するSIM研修の実施 	 自主研究グループレずマニ 作成による「SIMしぞ〜か 2030」の実施
マネ友と	• 既仁実施済	中堅職員若手職員	 採用2~5年目の若手職員を対象に、キャリアについて考え、対話する機会の提供 	・ 10年3課を経験済みの35歳 前後の職員の経験談を若 手職員が聴き、対話できる 場を設定。
マネ友と	・ 今年度 ※既に運営部会 を立上げ済。	・ 退職予定の 幹部職員	 職員を対象に、キャリア(こついて 考える機会の提供 	退職予定の幹部職員の経験談を聴き、対話できる場を設定。

3

<第4回研究会>

第4回研究会に向けて取り組んできた課題を、幹事2名に対し、各自治体毎に発表した。 静岡市の発表を行ったところ、人事課を巻き込んだ取り組みや自主研究グループ「しずマニ」と連携した活動や、過去からの継続性が図られている点で評価をいただいた。

また、遠慮せずに、もっと人事当局に切り込んだ活動をしてもいいとの助言もいただいた。 さらに、本市で実施しようとしているSIM研修については、「SIMをやることが目的とならないように」との注意も頂いた。

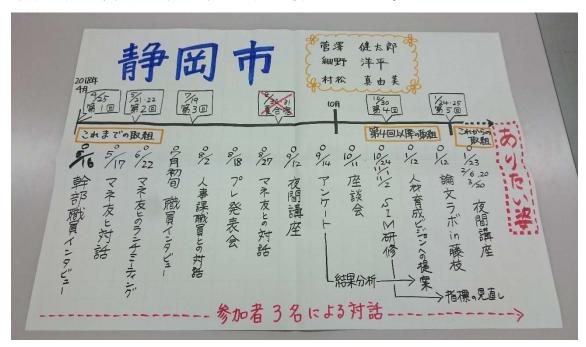
以上のような各グループの対話を経て、最後の第5回研究会に向けて、以下の課題が提示された。

部会に参加してからの動き・取り組みを振り返りながら、

- 1. 実際にやったこと
- 2. 考えたこと
- 3. 働きかけたこと

などを、ありたい姿に向けて時系列で模造紙に整理してくること。

部会参加者にて、以下のように1年の取り組みを模造紙にまとめた。



<第5回研究会>1日目

(1)参加自治体によるポスターセッション

会場には、各自治体(全105 自治体)から事前課題として提出された「部会参加者の今年度の取り組み」をまとめた模造紙が掲出され、各参加者が取り組みを見習いたい自治体を4つ選び、1人4票ずつ投票し、得票数の多い上位4自治体の取り組みについて、2日目の午後に全体で検証することとなった。

(熊本県熊本市・岩手県遠野市・長野県伊那市・熊本県天草市が選出)

(2) 【特別講演】鬼丸 昌也氏 (NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者)

アフリカを中心に「地雷」や「子ども兵」等の課題に取り組んでいる鬼丸氏の講演。 世の中や職場で起きている様々な課題に対し、私たち個人の力は「微力」であるが「無力」で はない。今の自分にできることを考え、一歩踏み出すことの大切さを説かれた。

<第5回研究会>2日目

- (1) 幹事からの参加自治体に対する応援コメント
 - ・この部会を通して学んだことや実践したことが「非日常」ではなく、「日常」となるよう期待している。(渋谷幹事)
 - ・この部会には、各自治体の代表として公務で来ていることを改めて認識し、自分たちだけで完 結せず、組織にしっかり還元してほしい。(阿部幹事)
 - ・Mr. Children の曲「終わりなき旅」のように、この部会にも卒業はない。(佐藤幹事)
 - ・「義を見て為さざるは勇無きなり」と言われるが、自分の使命・ありたい姿 (義) が見えれば、 自ずと勇気が湧いてくる。日々、小さな徳を積み続けることが、大きな一歩を踏み出す勇気に つながる。(伊藤幹事)
 - ・人はジグソーパズルのピースに似ている。出っ張っている部分は、その人の強み。へこんでいる部分は弱み。強みと弱みがあるからこそ、お互いにそれを補い合うことで人とつながることができる。(丸本次期幹事)
 - ・この部会のキーワードの1つに「立ち位置を変える」というのがある。意見の異なる相手がいたとき、相手を変えることは難しいが、自らのフィルターを外し、自分の立ち位置を変えることはできる。(緒方幹事)
- ・庁内展開を進める際には、「目的と手段を混同しない」、「最終工程(少なくとも2工程先)まで考える」ことが重要である。(中道幹事)
- ・現在、世の中で行われている様々な活動や運動も、最初は必ず1人の「私」の問題だった。 「私」の問題をひらくことで、他者とつながり「公」になる。今はマイノリティの問題であって も、ひらいて、つながることでマジョリティになっていく。(加留部幹事)

(2) 他の自治体の取り組みを学ぶ

メッセージが送られた。

- ①部会 OB による取り組み紹介 (熊本県熊本市・長野県塩尻市)
- ・熊本県熊本市からは、同市北区役所において実施されている地域課題解決に向けた庁内連携の 取り組みについて紹介された。また、部会参加者に対しては、(ア)自分自身に自信をもつ、 (イ)これから学ぼうという姿勢・意識をもつ、(ウ)後輩との対話の機会をもつ、という応援
- ・長野県塩尻市からは、子育て支援施策の推進に向けた、庁内の横の連携を促すための取り組み が紹介された。現在では、子育てに関わる12課によるネットワーク会議が開かれているとのこ と。

②ポスターセッション結果に基づく取り組み紹介

- ・1日目の投票で選ばれた4市(熊本県熊本市・岩手県遠野市・長野県伊那市・熊本県天草市) が壇上に上がり、幹事からの質問に答える形で、それぞれの取り組みについて紹介した。
- ・各市の様々な取り組みには、共感を得る部分や新たな気づきを得る部分が多くあり、参考に なった。

(3) 最終講話(鬼澤部会長代行)

- ・何故この部会が生まれたのか。それは、自治体が、常に「時代の変化」を捉え、適切な「経営を行う必要」があるから。
- ・時代は常に変化し続けている。「危機感」と「好奇心」をもって自治体経営にあたってほしい。

(4) 年度総括(出馬部会長)

- ・組織活性化のためには、組織を、「経営管理層」と「現場実務層」の2層に分けて捉える必要がある。
- ・現場実務層に求められるのは、(ア) IT・システム等の活用による業務効率化・無駄の削減、 (イ) 役割の明確化・情報の共有によるチームワーク・連携プレーの増加、(ウ) 意見が言える 雰囲気を醸成することによる課題早期発見、関係性・やりがい向上である。
- ・経営管理層に求められるのは、業務の優先順位付け・組み換え、経営資源配分の適正化である。 事業を増やすばかりでなく、ニーズが低くなった事業を廃止・整理していくことも経営管理層の役割である。
- ・各階層ごとにそれぞれの意義を認識し、求められる状態を実現することが、地域住民や関係団体からの感謝・信頼につながっていく。

3章 次年度に向けての展望、今後のシナリオ

まず、第1に、今年度の部会参加者である、我々3人のアクションプランの1つに、来年度に静岡市で策定され、運用される、新「静岡市人材育成ビジョン」に対する提案がある。

よって、人事課主催の全職員対象のアンケート結果を基に、以下のとおり人事課に提案を行った。

新「静岡市人材育成ビジョン」への提案

教育委員会事務局教職員課 副主幹 菅澤 健太郎 議会事務局議事課 主査 細野 洋平 総務局総務課 主査 村松 真由美

人材育成ビジョンの見直しに係る職員アンケートの結果や今年度の人材マネジメント部会での 研究を踏まえ、以下の意見を提案いたします。

- ○人材育成ビジョンの周知を図るため、1ペーパーの概要版や、各職場で掲出できるポスター等 を作成する
- ○目指す人材像の行動例について、より簡潔でわかりやすいものに整理する
- ○研修の意義、効果を示すため、人材育成情報誌等において、研修の成果が業務に生かされた 受講者のインタビュー等を掲載する
- ○業務改善意識が課題として表れていることから、業務改善提案制度を実施している総務課と 人事課が連携を図る
- ○コミュニケーション能力、管理職のマネジメント能力、チームでの業務遂行が課題として表れていることから、研修等の取り組みにおいて重点的に対応する

以上

第2に、部会においてもキーワードとなっている「対話」を広めるために、マニ友と連携し、価値前提の考え方や対話を広めるための夜間講座の企画を行ったり、人事課の研修計画の中においても「対話」を重視した研修を開催していただけるよう、働きかける。

また、今年度実施したSIM研修についても、対象者や実施時期等の見直しを図りながら、継続的に実施していく。

最後に、来年度の部会参加者のサポートを行っていくとともに、自主研究グループ「しずマニ」の活動や人事課の新人材育成方針を庁内全体に周知していけるよう、それぞれの所属や関係部署を通じ、広報活動を継続していくことで、職員一人一人が組織、人材のありたい姿を自分事として捉え、ありたい姿に近づくための一歩を踏み出す後押しをしていく。

4章 おわりに

(1) 教職員課 副主幹 菅澤 健太郎

この1年間、人材マネジメント部会の研究を通じ、様々な実践的な取り組みを行った。

その中で、実践を通して自ら気づきを得ることの大切さを改めて認識することができた。また、そ ういった活動そのものが、仲間をふやす巻き込みとなり得ることも実践を通して感じ取ることができ た。貴重な経験である。

さらに、この1年間ほど「組織の現状」や「あるべき姿」を考えたことはなかった。静岡市の組織における真の課題は何か。20年後の静岡市の職員がもっと幸せに、活き活きと働くことができるようにするために、今、自分にできることは何か。これらの問いを追究し、仲間とともに苦しんだ1年でもあった。

組織の課題を自分ごととして捉え、メンバー一人ひとりがそれぞれの立場でできる小さな一歩を踏み出すことができれば、少しずつだが確実に組織は変わっていく。

今後も、この部会で培ったマインドを絶やすことなく、今の自分にできることを模索し続けていき たい。

最後に、この1年間苦しみながらも楽しい時間を過ごすことができたのは、ともに部会に参加した 2人のメンバーのおかげである。また、人事課スタッフや本市の部会OBの方々にも大変支えていた だいた。皆様に感謝したい。

(2) 議会事務局 議事課 主査 細野 洋平

年度当初に人事異動があり、これまでに経験した部署とは180度異なる部署への異動で大変動揺していたところに、覚悟していなかったもう一つの出来事が起きた。

それが部会参加の話である。恥ずかしながら、部会の活動についてはもちろんのこと、過去に静岡市の職員が部会に参加してきた事実すら知らなかった。よって、最初は、部会がどんな存在であるかを説明してもらうことから始まったが、過去の参加者からは苦労した話しかされず、その時点で単なる研修ではないことが想像できた。

ここで、参加の判断を迫られるわけだが、断る理由はなかった。なぜなら、これまでの業務において、大きな意味で組織や人材について考える機会などなく、これは、自分にとってチャレンジとなる良い機会であったためである。

そして、研究会に参加することになるのだが、静岡市の他の2人のメンバーとの出会いは、第1回研究会の名古屋会場だった。3人それぞれが初対面だったが、部会で大切にしているところの「対話」をすることにより、自然とコミュニケーションは図れた。

部会では、参加するたびに課題が出され、内容は、幹部職員へのインタビューやシート・模造紙の作成など多岐に渡ったが、平日の仕事終わりや休みの日に3人で何度も集まって、課題に取り組んだ。

特に、主義主張が同じ人間の集まりではないが、共通の課題があれば、自然と対話が生まれる。 これは、業務にも共通することだと思う。業務を進める上で職員同士のコミュニケーションは欠か せないものであるが、なかなか上手くいかないケースもある。その要因の一つには、対話がなく、 書面やメールだけの業務のやりとり、あるいは進め方、が挙げられる。

また、忙しさを理由に対話を敬遠しがちな職員も実際いると思うが、むしろ対話した方が自分一人では思いつかなかった発想や意見を得るなど、課題解決の糸口に繋がることは多々ある。

よって、職員に要求される仕事の質が年々上がっている今こそ、職員一人一人が対話の重要性を 再認識すべきであり、各所属の管理監督者の方にも、所属内で自由に意見交換できる風土の醸成に 努めていただきたいと感じた。

最後に、1年間を通じ、部会の活動に取り組むことができたのは、所属の理解はもちろんのこと、人事課の職員や過去の部会参加者、自主研究グループ「しずマニ」のサポートがあったからこそであるため、皆様に感謝したい。

さらに、「部会には、卒業がない。」と言われているため、これからも静岡市の人材育成のことを 自分事のように思い、また、部会で学んだ知識や経験を周囲に広めていく活動に携わっていきた い。さらに、自分自身も日々成長していくために、静岡市人材育成ビジョンにもあるように、何事 に対しても、自ら考え、行動できる職員を目指していきたい。

(3) 総務局総務課 主査 村松 真由美

今年度の4月に人事課から話を伺うまで、恥ずかしながら、「人材マネジメント部会」の存在を知らなかった。

年度当初に、人事異動で総務課にやってきたばかりということもあり、人事課に近いところにいると、今まで縁のなかった研修などに参加できるのだな、などと軽く考えていた。また、前課で「早稲田大学マニフェスト研究所」の調査を参考にしていたこともあり、勝手に親しみを感じていたというのもある。

しかし、参加を決めると、過去参加の先輩方にいろいろ吹き込まれ、いったい何をするのだろう と、行く前から妙に身構えてしまった。

実際に参加してみると、日常では業務に追われ、深く考えられないようなことを考える機会となった。また、当初は日常業務とは切り離された別の研究だと思っていたが、日々の業務を考えるうえでも、係内で対話を進め、研究会での気づきを共有し、常に身近にある研究なのだと、一年間を通して痛感した。

今年度は、人事課職員がいない部会メンバーであったが、この部会で得た発見は、所属に関係ないのだと思う。とりわけ、現所属において、「ありたい姿」から考えるというバックキャストの考え方が共通認識となり、業務の改善を図るうえでも常に意識されていたというのが、研究に参加させていただく土台としても、非常にありがたい環境であった。

研究会への参加で気づいたのか、参加を通した日々の業務の中で気づいたのか、業務の中だけでも新たな気づきはあったのか、今はまだ不明である。

しかし、研究会への参加で得た気づきや、考え方は、今後の自分自身の在り方にも影響を及ぼし 続ける。それが研究は終わらない、ということなのだと思う。

年度当初、あまりにも身構えて、業務とは別のミッションとして捉えてしまっていたが、そこまで硬くならず、今後も日々の業務の中で、係員との対話を続け、研究を続けていきたいと思う。

最後に、一年間部会の研究を続けてこられたのは、これまで支えてくださった、職場の皆様をは じめ、人事課職員やマネ友、出張に快く送り出してくれた家族のおかげである。皆様に感謝した い。



≪第5回研究会での集合写真 早稲田大学大隈講堂にて≫