２０１８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

市役所組織のありたい姿に向けて

～今、私たちにできること～

佐世保市
SASEBO CITY

（第２期生）

子ども未来部子ども政策課 岩 﨑 祐 一

財務部債権管理対策室 岩 下 春 樹

観光商工部商工物産課 鳥 本 実 穂

«目　次»

第１章　はじめに

第２章　研究内容

1　組織・人材の現状把握

2　目指すありたい姿の提案

3　アクションプランの検討

第３章　第４回研究会（熊本）を経ての気づき

第４章　アクションプランの推進

1　SIM 佐世保 2040 の構築（再始動）

2　SIM 佐世保 2040 の実践

3　部局長ランチ会の実践

4　市役所の仕事講座（させぼ丸わかり講座）の復活

第５章　１年後のありたい姿

1　部局を超えた市全体の仕事を職員が知る機会が多い組織

2　職員一人ひとりが自分のキャリアデザインを意識している組織

第６章　今後の展望と目指す状態へのアプローチ

1　SIM させぼ 2040 の継続的な実施

2　部局長ランチ会の試行的実践の継続

3　市役所の仕事講座（させぼ丸わかり講座）のオフィシャル化

4　人マネ第３期生・マネ友との連携

付　記　　感想

第１章 はじめに

私たち３人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」という。）に佐世保市の２期生として参加することになった。

そもそも人マネって何？ってところから、この派遣研修は始まった。

人マネのホームページでは・・・・

「人マネとは、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（組織課題）、生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか（人材課題）を主な研究課題とし、「地方創生時代の職員・組織を育て、創る」ことを目的に、いわゆる「研修」では なく、実践的に自ら研究する場である。」とある。

色々な職員との対話の中で、その後人マネのことを説明する機会が多くあったが、手短に話すときは

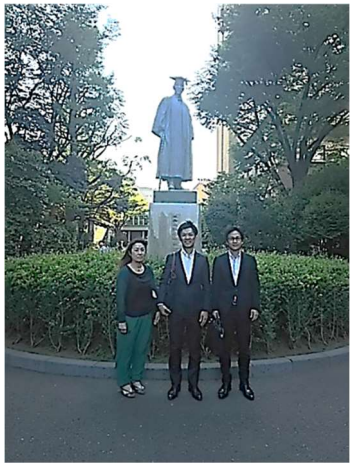
「市役所組織がどうすればよくなるかを考える会」という感じで説明してきた。

しかし、圧倒的にこれまで受講してきた研修会と異なる点は、考えるだけではなく、考えたことをいかに行動に移していけるかを求められていることに途中で気が付いた。

以降、私たち３人はどうすれば、ありたい市役所組織に近づくために、何をすればいいか考え、足元からできることを少しでも実践していくこと、そして、それを継続しながら、得られた気づきを共有し、一緒に行動してもらえる仲間を増やしてきた。

そして、その中でやっとホームページに書いてあった「実践的に自ら研究する場」であるという人マネの説明が理解できた。

本論文は、この１年間に我々が取り組んできた活動を振り返るとともに、得られた気づきを共有し、次の１歩へつなげるために記すものである。



第２章　研究内容

第１章で述べたとおり、人マネは「教えてもらうのではなく、自ら考え、実践する場」ということで、「１　組織・人材の現状把握」「２　目指すありたい姿の提案」「３　アクションプランの検討」の順で作業を進めることにした。自分自身に置き換えてみたときに、所属する課や部局についてはどういう組織でどのような役割があって、現状はどうなのか把握出来ているつもりだが、本市役所全体を組織・人材というカテゴリーで客観的に見ることは初めてであった。ましてやありたい姿や、それに近づくためのアクションを起こすことなんてどういうことだ？、という感覚でしかないため、とにもかくにも先ずは３人の対話（ダイヤログ）から始めてみることになった。

しかし、３人の対話だけでは限界があり、なかなか先に進まないため、対話によるキーパーソンインタビューをすることにした。

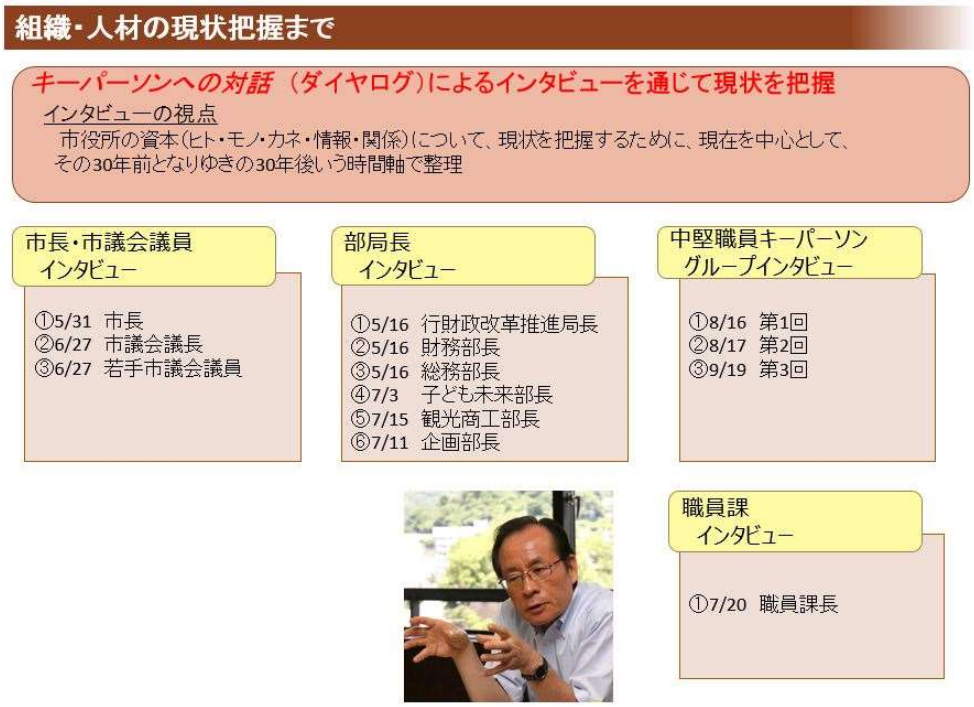
１　組織･人材の現状把握

キーパーソンインタビューを実施するに当たり、「ヒト・モノ・カネ・情報・関係」をＹ軸とし、「過去（30 年前）・現在・なりゆきの未来（30 年後）」をＸ軸とすることを共通項目として、進めることとした。もちろん組織の 30 年前をご存知なのは「部局長」であり、且つ組織＝行財政改革推進局が最適である、ということが３人の共通認識であったため、行財政改革推進局長を皮切りに、６人の部局長にインタビューが出来た。

また、市長へのインタビューも出来たことと、市長の提案で市民の代表である議員にインタビューするのもいい機会になるのではないかということで、議長及び若手議員に対してもインタビューが出来た。仕事の中身が変化していることや、コスト意識にプロ意識というような人材面についての指摘が部局長からは多く挙げられたが、市長や議長からは、職員が時代の流れを読み情報にアンテナを張ってスピード感を持った対応が出来ているというような、組織としての高い評価を聞き取れた。しかし、一方で若手議員からは、職員同士に活気が無く、関係性が希薄に感じられるという意見も挙がった。

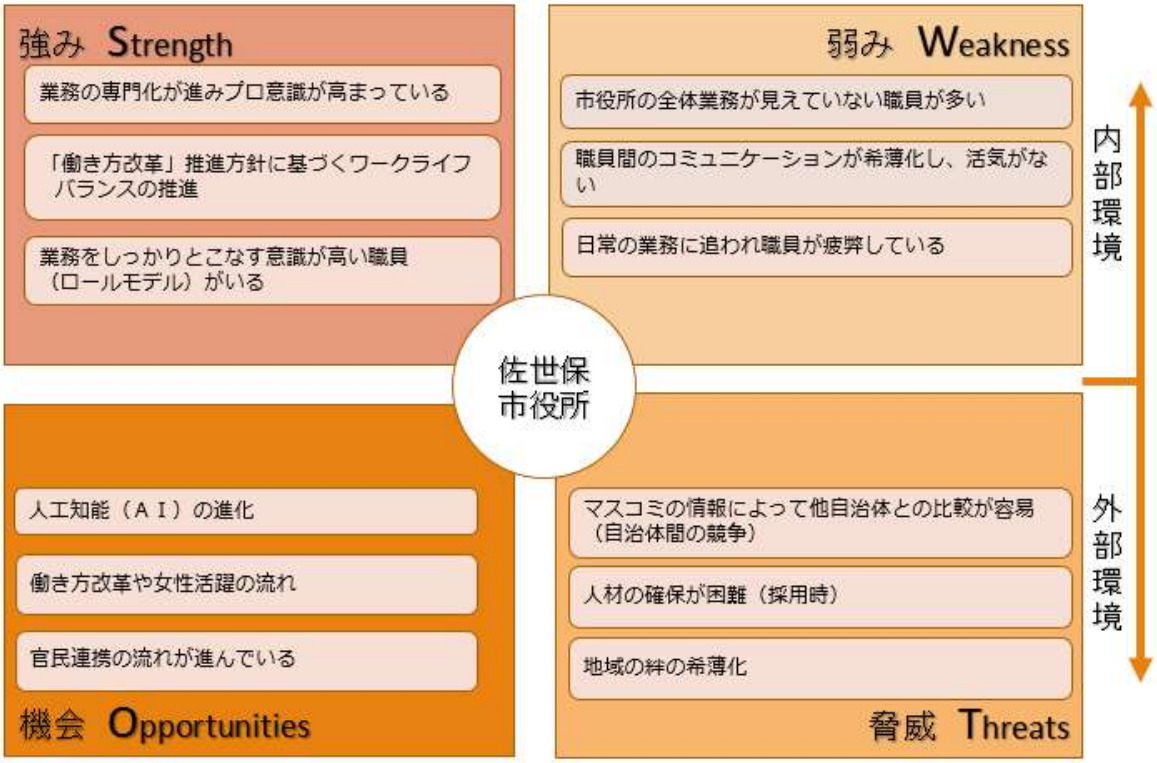
７月の第３回人マネ部会を折り返しに、インタビューの後半は、中堅職員と３対３程度のグループインタビューを試みた。

キーパーソンインタビューを始めた頃は、過去については経験を聞くことでこれまでの流れや変化が想像出来たが、未来について考えた時に、現在が急速な変化の渦中に居るため、10 年 20 年先もこのスピードで変化し続けていくのか、それともと鈍化するのか、考えれば考える程、先が読めない状況に陥



り、対話が成り立たなくなることへの恐怖を感じることもあった。ところが、短期間に市長を始め議員の方々、部局長に課長、そして職員といった多くの方々と対話することで、いつの間にか、インタビューを始めた頃の不安は払拭されていった。対話から本組織・人材の現状把握をした結果が次の図になる。気を付けたことは、現状分析となるとマイナス面ばかりになってしまいがちなため、プラス面を沢山聞き取り、まとめることであった。

次の図で記した「強み」を維持しつつ、「弱み」や「脅威」を「機会」で補う組織や人材にすることが、ありたい姿につながり、その過程がアクションプランであると捉えることが出来るようになった。ようやく、何を見出すためにインタビューを重ねてきたのかが整理出来たような気持ちであった。



2　目指すありたい姿の提案

インタビュー時は、「なりゆきの未来（30 年後）」を想像していたが、だからこそ「目指すべきありたい姿」を描くことが出来れば、それに向けてのアクションを起こすことが出来る。人マネ部会が提唱する、「自ら考える」ことに挑戦した。

先ずは、30 年先ではなく 20 年後のビジョンを導き出すために、1・3・5 年後のありたい姿を描いてみることとした。

この図から分かる通り、急な変化を求めるのではなく、ありたい姿に辿り着くための、そして着実にステップアップするための「目指すべきありたい姿」である。

そして、この先に掲げるのが「組織と人材」に「地域」の視点を加えて導き出した、「20 年後の地域・組織・人材のビジョン」である。

２０年後の地域・組織・人材のビジョン

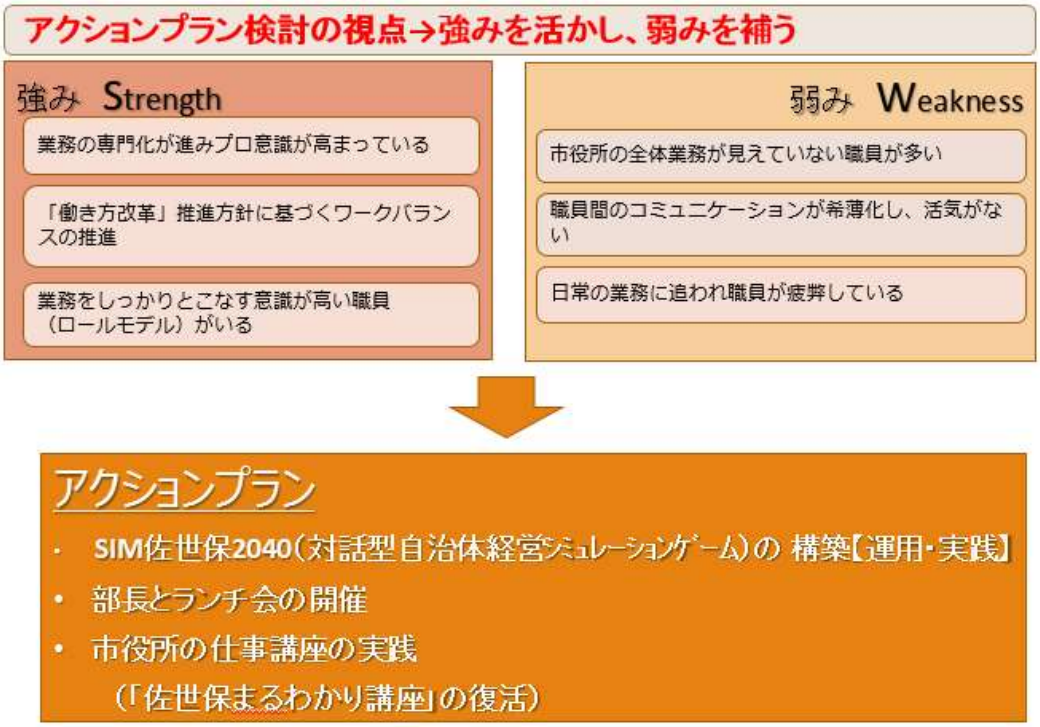
・官民連携の舵取り役の立場は、維持しつつ、互いのプラス面を最大限に発揮する地域

・広い市民の意見を聞きながら、時代を読み、自ら考え課題を解決できる組織や人材

・トップダウンとボトムアップが共存できる組織・人材

3　アクションプランの検討

１の「組織・人材の現状把握」で整理した、「強み」を活かして「弱み」を補い、２の「20 年後の地域・組織・人材のビジョン」を掲げた中で、特に「トップダウンとボトムアップが共存できる組織・人材」というありたい姿に辿り着くため、アクションプランの検討を行った。



その中で、２つポイントとしたのが、“市全体を見通す意識”と“異世代間交流の促進”であった。

特に、SIM 佐世保 2040 の構築については、アクションプランを検討する上であまり時間を要さずにプランとして決めることが出来た。また、市役所の仕事講座の実践についても、知っているようで知らない、全体が見えていないことを解決する早道であることに気付いていたので、検討する上では早かった。

そして、後述にもあるが、部局長ランチ会については、人マネ２期生の後半の活動の中で、これまでの取り組みを検証する中で生まれたプランである。部長の方々の貴重な時間を提供してもらうことへの不安はあったが、異業種・異世代交流には最適であると考え、逆に一番遡及効果のあるプランになった。

第３章　第４回研究会（熊本）を経ての気づき

8 月 23 日、24 日は、人マネ部会中で最も盛り上がったと 1 期生が聞いていた早稲田大学で行われる夏期合宿の予定だった。

しかし、この夏季合宿は、台風 20 号の影響で両日とも中止という残念な結果となった。

私たち 3 人は、夏期合宿に向けてモチベーションを上げて、市役所組織としてのありたい姿に向けて自分たちが取り組むアクショプランを考え、それをまとめたプレゼンシートを事前に人マネ事務局に提出した。

人マネ事務局の指定したプレゼンシートの枠に必要な事項を埋めて、提出する作業が完了し、そのシートでの評価や改善事項などの指摘を受ける夏季合宿が中止になったことから、私たちの中での人マネは、目標を失いモチベーションがいっきに下がっていしまった。

夏季合宿に替えて、人マネ幹事団によるプレゼンシート内容への指摘事項や改善点のコメントをおさめたフィードバック動画が公開され、私たち佐世保市分のフィードバック動画も 30 分にわたり、幹事団からのキーパーソンインタビューでの意見が深堀りできていないなど、厳しい指摘があった。

しかし、そこを経ても日頃の業務に追われる中で、私たちのモチベーションはなかなか上がらなかった。

そのような状態のまま、私たち三人はフィードバック動画を見ての改善点を準備して、10 月 25 日の熊本会場での第 4 回研究会に参加した。

この研究会では、熊本会場に参加する全自治体から組織の課題解決に向けて自分たちが取り組んでいる内容について発表があった。

その発表の中で、各自治体の参加メンバーが対話を通して、組織の現状について深堀りし、ありたい姿に向けて前向きに取り組んで姿を目の当たりにした。

そして、私たちに欠けていたことに、やっと気が付くことができた。

それは、人マネから与えられた宿題に取り組むのではなく、組織に向かい合い、できることから組織のありたい姿に向けて粘り強く実践していく姿勢である。

1 年間の人マネの派遣期間だけで、組織改善に向けた取り組みを完結させるのではなく、できることを継続的に実践していくことが求められていると感じた。

そこから私たち自身が人マネの活動を継続していくこと共に、人マネの先輩である 1 期生が継続して取り組んでいることを知り、それを 2 期生がリレーしていくことも重要であることに気づいた。

私たちにとって、一番身近な人マネの先輩である 1 期生の活動をつないでいくこと、そして連携をより強化していくことが今後やるべきことだと、第 4 回研究会で私たち３人は思いを１つにした。

これをきっかけに、第 4 回研究会前の目標を失いモチベーションが下がった状態から脱却し、新たな目標に向かって、私たちは再始動することになった。

第４章　アクションプランの推進

1　SIM 佐世保 2040 の構築（再始動）

10 月 25 日に行われた第 4 回研究会（熊本会場）を終え、再始動することとなった私たちは、まずこれまでの取り組みについて、再度、見直しを行った。その結果、私たち 2 期生は、それまでアクションプランの柱としていた「SIM 佐世保 2040」の構築についての取り組みを加速させる必要があるとの思いと共に、より多くのマネ友（1 期生を含む）を巻き込み、その連携を強化すべきだったのではないかという疑念が生じた。
そこで、この疑念を払拭するためにまず着手したことは、1 期生との意見交換会であった。

職員課・人材開発センター課長補佐の協力を得て、業務時間中に意見交換会を行っていただくことになり、これまで 2 期生が取り組んできた経緯と、第 4 回研究会における講師陣・他自治体からの意見等を伝え、2 期生に欠けていた 1 期生との連携強化について率直に意見を交わした。
意見交換をする中で、人マネの活動当初からの 1・2 期生間の認識のズレを感じた。
具体的には、2 期生は単年度での成果を求められているという認識であったこと、そして、その範疇において 1 期生との連携を図ることに終始していたことが浮き彫りになった。
また、1 期生は昨年度の経験者とはいえ、本市に前例がない取り組みであることから、2 期生との関わり方（1 期生の立ち位置）が、確立されていないことも同時に浮き彫りになった。
このボタンの掛け違いと言うか、互いに深入りしない範囲で協力体制を続けたことが、1・2 期生間の連携強化の足かせになっていたことに気付いたため、これをきっかけに、積極的に 1 期生を巻き込んでいくことになった。

意見交換会で、「SIM 佐世保 2040」の構築の手法について議論が進む中で、1・2 期生共に他市の SIM を体験しているが、シナリオ作成を含めた構築の手法についての具体策が見い出せない状況であったため、その打開策を模索するため、12 月 10 日に 1 期生のリーダーである現住宅課長のつてを使って、平戸市職員 2 名との意見交換会を行うことになった。

平戸市職員の方との意見交換会では、「SIM 福岡 2030」を全国的に広めている「自治体の台所事情“財政が厳しいってどういうこと“」の著者である福岡市役所元財政課長今村さんの研修の話や、その今村さんの本に書かれているご当地版 SIM の作り方についての話、他市の SIM の構成等を聞くことができた。
そこで得たヒントの 1 つとしては、多くの人が関わってご当地版 SIM の作成を行う必要があるのではないかということだった。
また、平戸市においても、ご当地版 SIM の構築を市役所職員や民間の有志で検討されており、今後の進捗状況や意見交換を含め、可能な限り連携していくことになったのは、何よりも大きな収穫であった。
他市との連携という成果を得られることになった。

早速、12 月 14 日の金曜日を皮切りに、1 期生及びマネ友（SIM 構築メンバーを含む賛同者）へ声掛けをして、SIM 構築に向けて毎週金曜日に昼休みを利用したランチミーティングを行うことにした。
参加者が固定化することは無かったが、2 期生がコアメンバーとなって実施することになった。

このSIM 構築メンバーについては、8 月から着手した「SIM 佐世保 2040」構築（*1）の賛同メンバーであり、その他に、これまで 2 期生の活動において、現状把握のインタビューの対象になっていただいた職員にも声掛けをして幅広く参加を募ることにした。（参加職員は 15 名程度であった。）

*1） 他のアクションプランよりも早い段階で構築のイメージがあり、現状把握の作業時点から、先行して「SIM 佐世保 2040」の構築をするために賛同メンバーを募ったもの。
理由は、1 期生とのアクションプランの継続性からも、ご当地版 SIM の構築・実践をすることは不可避であったため。

また、この毎週金曜日のランチミーティングについては、結果的に、2 月 15 日まで継続して 8 回程度行うことになった。

ランチミーティングでは、具体的に次のことを行った。

- 最初の段階で、参加者個々に、今後 20 年間に佐世保で起こりそうなこと（困ることも面白そうなことも）を持ち寄るって対話することから始めた。
- 最初の 3 回程度この作業を行い、その中から分野ごとに多くのネタが掘り起こされ、一定の数量が出尽くした段階で取りまとめた。
- 年をまたいでの 4 回目からは、具体的なシナリオのトピックス（新規事業）を固める作業に入ったが、フェーズ（2025-2029、2030-2034、2035-2039、2040）ごとに検討していく作業となるため、1・2 期生等メンバーに絞って進めることとした。
  ここでメンバーを広げすぎないようにした理由は、限られた時間（集まれる時間がランチミーティングしかないこと、SIM 佐世保 2040 体験会の日程を先に決めていたこと）での構築というハードルが重くのしかかっていたことにあった。
- 6 回目あたりで、大枠の事業の対比関係（観光 VS 福祉、高齢 VS 若者等）は固まってくるものの、具体的なシナリオに落とし込む作業に大きな壁が立ち塞がることになった。
- シナリオの分担をするにしても整合性が取れない問題もあり、7 回目以降、結果として、1・2 期生のそれぞれの中心メンバーが仮版のシナリオを作成し、それを再度メンバーで手入れをしていくことにした。
  また、事業カードについても、本市の独自性を持たせるため、本市各部局における“キラッと宣言”をもとに、重視される施策から検討をすることにした。

結果的には、2 月 19 日の「SIM 佐世保 2040」お披露目体験会に間に合うように構築できたが、2 期生のみでは到底なしえなかったことであり、改めて 1 期生・マネ友の仲間に感謝すると共に、多くの人を巻き込んでいく（仲間を増やす）ことの大事さを、身を以て体験することになった。
また、このSIM 佐世保 2040 の構築に携わったメンバーには、それぞれが思う一体感・連帯感・達成感を得られ、模擬的・試験的な視点においても、組織における横断的なプロジェクトの構築を体験する機会を作り出せたことは一定の成果ではないだろうか。

SIM佐世保2040体験会のお知らせ　2/19（火）

SIM 佐世保 2040 体験会のチラシ作成にあたっては、職員が参加してもらえる前提として、“何だろうか”と“インパクト”を与える必要があることから、デザイン重視のチラシを採用した。（作成協力者：債権管理対策室 岸川主任主事）

2　SIM 佐世保 2040 の実践

2 月 19 日に、企画部・政策推進センター主催による研修を利用した「屋台式職員ミーティング（第 4 回）」を行い、政策推進センター長の講義と共に、「SIM 佐世保 2040」の体験会を実践した。

この「屋台式職員ミーティング」については、1 期生のアクションプランとして提案されたものの 1 つであり、企画部・政策推進センターの「見える化」・「つなぐ化」というコンセプトのもと、オフィシャルとしての実践が目的であった。

2 期生が関与した際には、すでに 3 回開催（他市の SIM 体験会等）されており、1 期生からの継続的な連携を実践していくためには恰好の場であったことから、今回の開催に至った。

主催は政策推進センター、事務局は 1・2 期生という形で研修会を行い、参加者は市職員 30 名、主催者側 10 名、その他、職員課長、子ども未来部長、子ども支援課長、財産管理課長などの関係管理職が会場を視察され、更に SIM 構築に関わった平戸市職員 1 名の視察（SIM 参加）もあった。

研修会全体の流れとしては、冒頭に政策推進センター長から 10 分程度、本市における政策推進センターの役割等の講義があり、その後 170 分間で SIM 佐世保 2040 を体験してもらった。

主催側を経験して気付かされたことの 1 つは、当日の場を回すためには、綿密な事前の打合せが重要だということだった。

特に、司会進行役（ゲーム説明を含む）が極めて重要であって、体験される職員の生の声や、雰囲気などを感じ取りながらその場を回していくことが、研修の良し悪しに直結しているように感じられ、今更ながら、人マネの講師陣による研究会が、いかに洗練されたものたっだかということを痛感させられた。

また、後日、事務局から参加者へメールによるアンケートを実施し、今後、SIM 佐世保 2040 の実践を進めるうえで、必要な改善点や評価された点を確認することにした。

◆アンケート項目は、SIM 佐世保 2040 の改善を含めた運営やゲームについての自由記載と、研修会についての感想、SIM 体験の有無などを挙げた。（回答者：23 人）

≪アンケート結果の一部≫

- 今を生きる世代は自分だけ良ければという発想ではなく、十分対話し、考えや経験を共有することが大切だと思う。素晴らしい企画を立案していただきありがとうございました。
- 本市はセクショナリズムが著しく、部局を超えた横断的な検討、意思決定が苦手なので、今回の研修のような市としてどうするかを考えることに慣れることで、実際の場面においても、部局を超えた政策の在り方を考える人材が増え、セクショナリズムの弊害の緩和につながると思いました。
- 受講する研修とは異なり、日頃より異なる部署で働き、違う視点を持つ職員が集まり意見交換を行うことで、全体の調整の難しさを学ぶことができた。また、行政の立場で事業を廃止した場合のリスクや代替案等を考慮することで危機管理の重要性を改めて感じることができた。
- 限られた財源の中でどのような未来を描きながら市の運営をする必要があるかということをなんとなく目の前の仕事をしているだけの人にはイメージができないので、そういう意味では大変有意義かなと思いました。方向性を決めるのは市長次第ですが、市長によりよい提案をするにはこの視点は非常に大事かなと思います。対話の重要性はどの業務においても必要なスキルだと思います。このミーティングの話とは少し話が違うかもしれませんが、他部署の仕事の理解を深めることで対話もスムーズにいくと思うので、そういう機会が増えたらいいなと思いました。
- 業務上、業務内容やどこの部、課が業務を行うのかなど、対立するような場面をよく目にするし、若手職員からも〇〇課が△△をしないから、自分たちが××できないとの発言を頻繁に聞く。でも、もうそんなことをやっている場合ではないと気づかせてもらえてよかった。大きな共通の目標を持ち、話し合うことで、相手の思いを知り、決断、協力することは自分にとって妥協することであっても、とても気持ちがいいものだと感じた。

参加者からのアンケート結果を踏まえ、私たち 2 期生が取り組んだ「SIM 佐世保 2040」の構築に関するアクションプランは職員の意識改革のきっかけになると同時に、職員間の連携や異世代間の交流としての成果を生み出したと感じた。

3　部局長ランチ会の実践

私たち 2 期生が考えたアクションプランのうち、部局長ランチ会の実践については、第 4 回研究会（熊本会場）を終えてから、再度、これまでの取り組みを検証する中で生まれた短期的視点を持ったアイディアであった。他市のこれまでの論文を拝見すると同種のアクションプランが見受けられたが、私たちのイメージする部局長ランチ会のコンセプトは、異業種・異世代間交流の促進、組織の横断的な交流の促進であり、いわゆるコミュニケーション不足の解消が最大の目的だった。

現状把握から見えてきた本市に根強くあるセクショナリズムの打破のきっかけになり、かつ、実践までの構築時間が比較的短期的なアクションプラン（すぐに実践できる）であったことが、
取り組むための大きなきっかけとなった。

また、本市においては、市長が“キラッとタイム”として市役所の職員と、“キラッとトーク”として市民の人達と少人数での意見交換会を行っていること、保健福祉部長・子ども未来部長・医長（ドクター）等で、保健所関係業務に関する意見交換会（ランチカンファ）を行っていることから、短時間で交流する場があることの重要性を認識していたため、これらをヒントとして、「部局長ランチ会の実践」をアクションプランの 1 つとすることになった。

≪部局長ランチ会の実施状況は、以下のとおり（参加対象合計：16 人）≫

- 第 1 回（11/16）
  対象部局長：子ども未来部長（女性）、対象職員：女性職員 4 人、人マネ 2 期生 1 人（女性）
- 第 2 回（11/29）
  対象部局長：観光商工部長、対象職員：中堅職員 4 人、人マネ 2 期生 2 人
- 第 3 回（1/16）
  対象部局長：総務部長、対象職員：若手職員 4 人、人マネ 2 期生 3 人
- 第 4 回（3/22 開催予定）
  対象部局長：市民生活部長、対象職員：やる気のある職員 4 人、人マネ 2 期生 3 人・職員課課長補佐 1 名

参加者からのアンケートを実施し、今後、部局長ランチ会の実践を進めるうえで、必要な改善点や評価された点を確認することにした。

◆アンケート項目は、部局長ランチ会についての自由記載と、参加意欲の有無などを挙げた。（回答者：16 人）

≪アンケート結果の一部≫

- 異世代間だからこそ気付くことや、部長の思いを聞くことが出来るので、「繋がる」いい会だと感じました。
- 是非、異動が少ない技術職の若い女性の人にこのような会に参加してもらえればと思いました。
- 他の部長の仕事に対する考え方などについては、このような場がない限りなかなか聞くことができない。
- テーマなしだからこそ引き出せる「意外性」や「本音」も大切だと思います。
- 遠い存在だった部署が少し近くなった気がした。新たな発見があり、仕事のモチベーションが上がった。
- 部長と話すことでモチベーションが上がり、今後のキャリア目標ができる職員が出てくると思う。

また、2 月 8 日に開催された「職員研修発表会」において、2 期生の取り組みを発表する機会があったが、その際、市長からも「部局長ランチ会の実践」について、「これは良い取り組みであり、今後も継続して実践していってもらいたい。若い職員とコミュニケーションを取ることは部局長にとっても良い機会だ。」との前向きな講評を得た。

2 期生が掲げたアクションプランの中では比較的取り掛かりやすいものだったが、参加した職員や市の幹部にも、予想以上に高評価を得ており、職員の意識改革のきっかけになると同時に、職員間の連携や異世代間の交流の視点をもって、新たなコミュニケーションツールとしての成果を生み出したと感じた。

４　市役所の仕事講座（させぼ丸わかり講座）の復活

２期生が掲げたアクションプランの３つ目は「市役所の仕事講座の実践」だが、元々、職員課・人材開発センター主催の「させぼ丸わかり講座」が不定期で実践されているものを復活するイメージで検討をはじめ、この講座に求める目的等について整理することにした。

２期生のアクションプランとしての位置付けは次のとおり。

（目的）各部局から業務の概要を話してもらい「違う部署の仕事を知る機会を創出」すること
（効果）
① 所属する部署とは違う部署では、どんな仕事をやっているのかを知ることで、市役所全体の業務を把握し、自己の仕事に役立てる。
② 次はここで働きたいという、職員のモチベーションに繋げる。
③ 部署の仕事を知ることで縦割り意識から脱却し、市全体のことを考えながら業務を進める人材育成に繋げる。

職員課・人材開発センターの課長補佐と協議を進める中で、平成31年度職員研修の実施予定にカフェテリア研修（希望選択制）の「させぼ丸わかり研修」の枠を確保してもらうことになった。

これは、職員課・人材開発センターとしても、不定期だったこの研修を定期的な研修にすることで、２期生が想定している目的・効果が十分に得られると判断されたことも１つの要因だろう。

現時点では、どの部局に依頼をするのかといった詳細までは決まっていないものの、年３回程度（8月・10月・12月）に半日程度で開催する計画ができている。

すでにオフィシャル化している研修であったが、２期生のアクションプランとしての位置付けを踏まえた形での再構築になるため、今後の研修の内容等についても何らかの形で関与していき、職員の意識改革に貢献したいと考えており、研修の再認識・変化を生み出したと感じている。

第５章　１年後のありたい姿

第２章でアクションプランを検討するに当たり、目指すべきありたい姿を提案し、それに向けた３つのアクションプランを打ち出して実践し、今年度の活動を終えようとしている。

しかし、そこで考えた 20 年後のビジョンを叶えるための１年後のありたい姿について変わりはない。
だからこそ、改めて２つのありたい姿について述べたい。

１　部局を超えた市全体の仕事を職員が知る機会が多い組織

キーパーソンインタビューにおいても指摘されていたことであるが、日常業務に追われ疲弊している職員が多い現状ではあるが、市全体で取り組むべき事業も多くなっており、縦ではなく横の繋がりが必要となってきている。全てに共通して言えることではないかもしれないが、「丸わかり講座」や「SIM 佐世保 2040」を定期的に開催することで、担当業務に限らず、市全体を俯瞰的に見たり、経験のない立場で事業を考えることは今の組織に有効である。

「丸わかり講座」についてはオフィシャルとして、継続的に多方面に焦点を当てて開催し、年齢や経験等を問わずに参加出来る流れを作り、「SIM 佐世保 2040」については、若い世代の方を中心に事務職だけに偏らないよう技術職も含めて参加メンバーを増やしていくことが必要であり、市全体の仕事を知る機会を数多く設定していく。

また、人材育成のセミナーに対して自ら参加したくなるような仕掛けをしたいと考えている。

２　職員一人ひとりが自分のキャリアデザインを意識している組織

キーパーソンインタビューで一番印象に残っているのが、唯一の女性部長との対話である。

今でこそ、「女性活躍推進」という時代のため、仕事内容に男女差は無く、逆に女性役員や女性幹部の割合を増やすような働き掛けが為されているが、部長が入庁した時は、男女の仕事差は当たり前で、女性が昇進するような人材育成（キャリア）を経験していない中、ここ数年の「女性活躍推進」に巻き込まれているような気がするということである。

また、「女性だからというふうに言われたくないし、私が今の役割を果たすことで、誰かのロールモデル的存在になれればいいな」という思いがあるからこそ続けていると言われたことが、かなりの衝撃であった。

この時代の組織に属し、ワークライフバランスの充実等、今は働きやすい就労環境が当たり前に整っていることを意識することも大切であり、部長のようなロールモデルの存在も重要である。
今年度始めた「部局長とのランチ会」は、その存在に気付くチャンスであり、同世代または異世代でランチという負担にならない時間で継続的に実施することで、この組織においてのキャリアを描く意識付けが出来ると思う。
上記で述べた１年後の組織の姿こそ、３年後５年後に繋げる基礎となる姿であるため、人マネ１期生も含めた全メンバーで共有すべき姿であるとも考えている。

第６章　今後の展望と目指す状態へのアプローチ

1　SIM させぼ 2040 の継続的な実施

2 期生のアクションプランのメインの柱として進めた「SIM 佐世保 2040」について、2 月 19 日に体験会を開催することができたことは、前述のとおりだが、今後の進め方についても検討しておく必要があると考えている。

「SIM 佐世保 2040」体験会に参加した職員及び主催側からもアンケートを実施しており、特に主催側に対する運営面での改善点・SIM の改善点について意見をいただいた。

≪アンケート結果の一部≫（回答者：23 人、※P12 のアンケート実施分）

- 1 フェーズ 20 分という時間は少し短い気がしました。対話する時間がもっと欲しかった。
- ルール説明の際、やることをイメージしやすいように、事務局でデモを行うか、動画や画像で説明するなど口頭での説明だけでなく、視覚的にイメージしやすいような説明方法だと、最初の入り方がスムーズになると思う。
- フェーズ 1（2025-2029）の前に「フェーズ 0」として自分達の事業全体を把握する時間や、それを踏まえた上で今後の方向性を議論する時間があれば、それ以降の対話がスムーズにできた可能性があったと思います。
- 議員役の方の指摘がもっと厳しい方とリアリティがあっていいのかなと思いました。
- 各部長がどのような事業を持っているのか、よくわからなかったため、廃止事業の選定時に、妥当な選択ができたのか疑問が残りました。
- 初級・中級・上級というような難易度の設定があってもおもしろいのかなと感じました。

今後の展開としては、「SIM 佐世保 2040」の継続的な実施を行うこととしているが、まず取り組まないといけないことは、アンケート回答の情報共有・そこから見える改善すべき課題の整理・次回の開催に向けた修正と思われる。

これについては、1･2 期生との継続的ランチミーティングを利用して検討を進めていくことを想定しており、より精度が増した「SIM 佐世保 2040」を作り出したいと考えている。

また、具体的なイベント計画案としては、1・2 期生で継続的に実施してきている「屋台式職員ミーティング」を活用して、平成 31 年度も年間 2～3 回程度の「SIM 佐世保 2040」の継続的な実施を想定しており、対象職員を階層別にして SIM の難易度を変えるなどの新たな試みも検討し、より多くの職員の意識改革に繋がる、きっかけの 1 つとなればと考えている。

更に、新たに決まる 3 期生との連携強化が進み、新たなアクションプランとの整合性が付けば、職員研修からの発展系として、庁外（市民）へ輪を広げることも可能と思われるため、その門戸は閉ざさないように活動を継続していくことを視野に入れている。

2　部局長ランチ会の試行的実践の継続

部局長ランチ会については、2 期生の活動として主体的に継続していく予定としている。

今、試行的に行っている実践もオフィシャル（公式）ではなく、ゲリラ（非公式）で行っているため、2 期生が対象としたい部局長へ直接アポイントを取り、参加希望者をマネ友から広げている状況である。

3 期生が決まり、職員課・人材開発センター研修担当者との今後の協議にもよるが、2 期生としては、オフィシャル（公式）としての枠組みを構築したいと考えている。

前述したが、市長からも「部局長ランチ会」を継続して実践していってもらいたいとの講評を得た経緯もあるため、オフィシャル化を視野に入れた、試行的実践の継続は有効的な動きになる。

今後の課題としては、対象部局長の選定と打診、参加希望者の募集方法などになるが、オフィシャル化するために、これらの事務を担う事務局をどこに置くのかが重要といえる。

2 期生としては、このアクションプランについても、組織の現状把握から導き出された、異業種間・異世代間交流の促進、組織の横断的な交流の促進であり、いわゆるコミュニケーション不足の解消が最大の目的であったので、その意味でも、職員課・人材開発センター研修担当に担ってもらいたいと考えている。

この点も含め、1・2・3 期生・マネ友との連携強化を図り、進めていく必要があると思われるため、部局長ランチ会のオフィシャル化に向けて活動を継続することを想定している。

3　市役所の仕事講座（させぼ丸わかり講座）のオフィシャル化

市役所の仕事講座（させぼ丸わかり講座）の復活については、前述のとおりである。

平成 31 年度職員研修においても既に計画されているため、今後の展開としては、講座の内容に人マネのアクションプランの意向を組み込むことを想定している。

今後も、人マネ関係者と職員課・人材開発センター研修担当者との協議ができることから、具体的な部局の選定や、講座の内容、対象者の範囲などについても言及していきたいと考えている。

ただし、あくまでも職員課・人材育成センターの業務範疇になるため、人マネ経験者として学んできたことのフィードバックをする視点に留め、新たに選ばれる 3 期生のアクションプランも見据えながら活動を継続していくことを想定している。

4　人マネ第３期生･マネ友との連携

各アクションプランの今後の展開と重複する点もあるが、2 期生の取り組みのシナリオとしては、3 つのアクションプランの継続的実施をベースに、組織と人材の活性化をイメージしている。

来年度選ばれる 3 期生への関わり方（立ち位置）を間違えないように、積極的かつ 1 期生を含むマネ友との連携強化、更には新たなマネ友を巻き込む活動になるよう、“追い炊き”を心掛けて継続活動していきたいと考えている。

上記は、平成 31 年 1 月 24 日・25 日の第 5 回研究会（東京）において、ポスターセッション形式により、各自治体の取り組み経過の発表に使用したもの。（実際は、模造紙半分の大きさで掲示された。）

参加自治体 105 自治体と講師陣により、取り組み内容などの優れている自治体を選ぶ投票が行われ、上位 4 位までが早稲田大学大隈講堂の檀上での発表となったが、**本市は 105 自治体中第 6 位の結果**だった。

付記　（感想）

子ども未来部 子ども政策課 課長補佐 岩﨑 祐一

人マネに参加させていただき、組織のことを考えに考え抜いたた１年。

多くの方のインタビューや対話を通じて、今ある課題やありたい姿を考えることができました。

そして、これまで研修を受ける側、組織の構成員の１人であった自分が、人マネの活動を通じて、とにかく市役所組織がより良い姿に近づくために自分ができること少しずつやり、そして研修を受ける側から何かを伝える側に変化したことを今感じています。

私たちが掲げた３つの取組みは２期生のだけのものではなく、そこに職員課人材開発センターからのサポートがあったり、１期生が一緒に活動したりと、多くの方の協力があって、なんとか形になってきたものです。

市長インタビューの際、「仲間を増やしていきなさい」と言われたのは、こういうことかと実感しています。３人ではできないことが、１期生まで入れた６人ではできる。６人ではできないことも、一緒に活動してもらえる職員がいればできる。

組織のありたい姿を目指すということも３人でできることではなく、仲間を増やしながら一緒にやっていくことだが一番重要であり、引き続き仲間を増やしながら、人マネの活動を通じて、より良い市役所組織に向けたきっかけづくりを進めていきたいです。

最後になりますが、今回このような機会を与えていただいた庁内関係者の皆様、私たちの活動にご協力いただいた方々に感謝申し上げます。

また、この２期生として対話してきた岩下係長、鳥本主査とはいいチームワークで助け合いながら、進めることができたことに改めて感謝すると共に、これからも一緒に活動し、いつまでの２期生としてのつながりを大切にしていきたとと思います。

この論文をもって人マネから卒業でなく、まだスタート地点に立ったばかりです。

ここから自分の中にともった火を消すことなく、市役所組織のありたい姿に向けて歩を進めていきたいと思いますので、引き続きよろしくお願いいたします。

財務部 債権管理対策室　係長　岩下 春樹

人マネ２期生として、１年間、各会場（東京・福岡・熊本）において、市役所の“組織と人材”について研究する機会をいただき、人マネ関係者・庁内関係者各位に対して感謝申し上げます。
また、１年間一緒に活動を共にした、２期生（岩崎補佐・鳥本主査）にも改めて感謝いたします。

私は、平成 22 年２月に、民間経験者枠の中途採用で市役所に入庁し、現在９年が経ちました。
当初、市役所の“組織と人材”を外から批判的に見ていたものが、日々の業務に追われる中で、少しずつその認識のズレに気付きはじめている矢先、今回の研究会へ参加することになりました。

1 年間全国の自治体職員や講師陣と“対話”を通じて携わる中で、得たことがたくさんありましたが、特に、組織の批判や人材不足を言うことは簡単だが、組織マネジメントや人材育成の重要さと、それを実践すること、根付かせていくことの大変さに、改めて気付かされました。
要は、言うばかりではなく、“1 歩踏み出す勇気”が大変であり、重要だということです。
実際は、“1 歩踏み出す”ことに躊躇していた自分との葛藤でした。
しかし、今回の活動を経て、結果的に“1 歩踏み出す”ことができたのではないかと思います。

今後は、２期生が１年間取り組んだ３つのアクションプランをベースにして、１期生、そして、新たな３期生との連携強化に努めながら、“マネ友”の輪を広げていきたいと考えています。
“人マネに卒業なし”なので、多くの職員の“気付き”のきっかけになれるように、今後の活動を行っていきます。
ありがとうございました。

観光商工部 商工物産課 主査 鳥本 実穂

今回の人マネ２期生として派遣して頂いた本市並びに派遣に際しお世話頂いた方々に、先ずは感謝申し上げます。１年前の３月にメンバーとしてお声掛けを頂き、あっという間に１年が経とうしております。この、付記（感想）を書いているということは、ようやく人マネ２期を終了出来るんだなということを実感しております。ここで、本文でも何度となく記しておりますが、この人マネ部会に卒業はないため、人マネ２期生は卒業しません。あくまでも人マネ２期を終了するという節目を感慨深く感じております。

今回の「組織」を考えるという大きなテーマは、あまりピンとこない感じを受けていましたが、２年程前に同じ世代同士が受ける職員研修で、本市の動きや変化を知らない職員が多いことに違和感を感じていたことを思い出しました。しかし、人マネで活動する機会を頂いていなかったとしたら、疑問で終わらせたままでしたし、それを解決しようともしていなかったと思います。

中間地点となった 10 月の熊本での部会の際に、「あなたにとっての人マネとは何ですか」というコメントを求められることがありました。その時に私が言ったことは、「組織全体を考える貴重な時間」ということです。私なんかが、組織を変えたいと手を挙げたとして、何人の人に響くのでしょうか。
しかし、人マネ２期生の同期や１期生と一緒に取り組み、そこから人と人とを繋げ巻き込むことが出来たことが今年１年間の活動の成果であります。また、人マネの活動は本市内部だけでなく、平戸市の方々をはじめ、全国及び九州内の市町の同期メンバーとも、多くの機会で情報共有や活動における意見を交換し繋がることが出来ています。互いの活動の進捗についても今後確認し合えそうですし、その為にも次年度メンバーを含め更なる活動に繋げていく所存でいます。

最後に、１年間活動を共にし、未熟な私を支え、常に活動をリードして頂いた２期生の２人に、心から感謝します。正直、この２人の支えなしに私の人マネ２期の終了はあり得ませんでしたので、本当に２人と活動出来たことは財産となりました。ありがとうございました。