

令和元年度
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【東京都港区】



★港区 第6期生★

○芝地区総合支所	まちづくり課	まちづくり係	香月 佑介
○赤坂地区総合支所	協働推進課	協働推進係	吉良 はづき
○芝地区総合支所	まちづくり課	まちづくり係	魚屋 雄史

目 次

1 活動の概要及び経過.....	2
(1) 研究会の1年の流れ.....	2
(2) 第1回研究会（4月16日）に向けて	3
(3) 第2回研究会（5月17日）に向けて.....	4
(4) 第3回人材マネジメント部会（7月17日、18日）に向けて	5
(5) 第4回人材マネジメント部会（10月9日）に向けて	6
(6) 第5回人材マネジメント部会（1月30日、31日）に向けて	7
(7) 論文作成に向けて.....	10
2 ありがたい姿に向けた具体的なアクションプラン.....	10
(1) 企業連携.....	10
(2) 退職者による人材バンクの構築.....	11
(3) 職員一人一人にあった研修の推奨.....	12
3 次年度に向けた展望.....	14
(1) 部会を離れても活動を続けていくために.....	14
(2) 区の人材育成に、人材マネジメント部会を活用.....	14
(3) 人材マネジメント部会における活動の発信へ.....	14
4 参加者所感.....	15
(1) 香月 佑介（芝地区総合支所まちづくり課まちづくり係）	15
(2) 吉良 はづき（赤坂地区総合支所協働推進課協働推進係）	15
(3) 魚屋 雄史（芝地区総合支所まちづくり課まちづくり係）	16



（左から）令和元年度参加者の吉良、魚谷、香月 @早稲田大学にて

1 活動の概要及び経過

(1) 研究会の1年の流れ

● 4月16日 第1回研究会

～他自治体とのダイアログ～

<概要>

- ・自治体経営の必要性について学ぶ。以下ポイント。
 - ①中長期展望を持ち、地域をありたい姿に導くこと。
 - ②ありたい姿の実現に向けて経営資源を配分すること。
 - ③時代の流れに合わせて自らを変化させること（変化適応）。

● 5月14日 第2回研究会

～組織の現状を捉え原因を追究する～

<概要>

- ・北川顧問講演
- ・他自治体との課題に対する取組の共有、リーダーシップについて、対話・共感の重要性について

● 7月17日、18日 第3回研究会

<概要>

- ・組織変革における成果指標及び対話の重要性について
- ・他自治体との課題に対する取組や各自治体の持つ強みの共有、ありたい姿の実現に向けた具体的なシミュレーション

● 10月9日 第4回研究会

ありたい姿とアクションプランの内容、ありたい姿にたどり着いた過程についての資料と動画を提出。幹事団からのフィードバック動画を受ける。

● 1月30日、31日第5回研究会

- ・他の自治体・団体の取組を学ぶ
- ・全体ダイアログ
 - ・見直したありたい姿、アクションプランや取組について発表し、幹事と対話する。
 - ・参加自治体の1年間の取組を学ぶ
 - ・幹事からのコメント

(2) 第1回研究会(4月16日)に向けて

〈概要〉

- ・自治体のこれまで(過去)と展望(未来)について
- ・対話(ダイアログ)について

〈課題〉

組織に影響を与えるキーパーソンにインタビューを行い、港区のこれまでと現状、そして組織が目指す将来像について考察する。

第1回研究会の課題に取り組むにあたり、組織に影響力のあるキーパーソンへ「港区の今後の展望」をテーマにインタビューを実施しました。

①赤坂地区総合支所長

・業務の委託化や指定管理制度の導入など業務のアウトソーシング化が進むのに対し、その業務の目的や本質を理解している職員が少ない。職員が業務を監督し遂行具合を見極めることができているかどうか、懸念される。

②人材育成担当係長

・テレワークの本格的な導入が来年度以降予定されており、職員それぞれが状況に応じて多様な働き方ができるようになる。一方で、テレワークに関する庁内アンケートの中では、規律や公私混同を懸念する声もあり管理体制をしっかりと整える必要がある。

③企画課長

・フリーアドレスの導入により、日ごろの書類整理の習慣がつくなど超勤時間の削減につながる。また、誤発送の防止や窓口サービスを容易にするためにも、AIによる処理の取入れも検討する必要がある。

インタビューを通して得た気づき

- ・業務のアウトソーシング化が進むのに対し、公務員として求められる仕事は何か、職員が本来やるべきである業務は何か、今一度考える必要がある。
- ・職員が適切に委託業務などの監督をできるよう、研修など必要な知識を養う機会を設けたり、他の職員と知識を共有できる場を設けたりすることが必要と考えられる。

(3) 第2回研究会（5月17日）に向けて

〈概要〉

- ・自治体の「現状」を把握する。
- ・「問い」を考える

〈課題〉

組織の現状を分析し、その現状の根拠をもとに導き出される原因と思われることを考察する。

前回実施したインタビューの内容やメンバーが所属する課内での調査等を踏まえ、「組織・人材・財政」の3つの観点から現状を分析しました。

①組織：フリーアドレスの導入効果について

・在籍年数の多い職員の中には、業務が多様化することなどにより扱う書類が増えてきていると感じている職員が多い。フリーアドレスの導入により日ごろから書類整理の習慣が付き、業務の効率化や超勤時間の削減に繋がる。（キーパーソンインタビュー、課内調査より）

②人材：係長級の職員について

・子育てや介護をしている職員は職場にいけないこともあり、責任のある職務に就くことを躊躇しやすい。また、係長級の業務が多岐にわたる（課長補佐、係のマネジメント等）こともあり、昇任に負担を感じやすいといったことから、係長級職員の割合が少ないと考えられる。（キーパーソンインタビューより）

③財政：区の歳入・歳出について

・今後は令和18年ごろまで人口増加が進むと見込まれており、歳入は増加していくと予想されるが、一方で施設需要数も併せて増えていくと予想され、歳出も増加すると考えられる。（キーパーソンインタビュー、港区財政運営方針より）

現状分析を通して得た気づき

- ・テレワークの本格的な導入や時差出勤の一般化など、働き方の多様化により各職員が抱える課題に柔軟に対応できるようになる。
- ・他の自治体の現状分析の中では、人口減少が大きな問題として掲げられている自治体が多い。他自治体とは異なる課題を抱える中で、自治体の先駆けとなるような先進的な取り組みが求められる。

(4) 第3回人材マネジメント部会(7月17日、18日)に向けて

〈概要〉

- ・全国の自治会が集結し、部会を実施
- ・第2回部会でも出されていた課題「組織の現状分析・現状の根拠・原因」について、他自治体と共有
- ・幹事団より以下の講義

◆そもそも人材マネジメント部会とは何か？

◆人材マネジメントは所属長の責務

〈課題〉

自治体の現状、ありたい姿、アクションプランについて検討し、幹事団に向けてプレゼンをする動画を提出する。

○課題提出に向けた取組

課題に取り組むため、組織に影響力のあるキーパーソンへインタビューを実施しました。

① 企画経営部長

〈港区の現状・あるべき姿〉

- ・役所に足を運んでもらう時代からモニターを使い自宅で行政サービスを受けられる時代にシフトすることを見据えなければならない。
- ・業務のスクラップをするときは、「何が不要か」ではなく「何が優先か」を考える必要がある。

② 赤坂地区総合支所にインタビューの実施（2回目）

〈港区の現状・あるべき姿〉

- ・多くの業務が委託やAI化が進んでいるが、そうした中で、ひきこもり対策や生活保護など人間同士のマンツーマンの仕事をする職員の資質が問われる。
- ・町会などの地域団体の高齢化が課題となっている今、「できることからやる」のスタンスで若い世代にもできる範囲で活動に参加させることが大事である。

人事課人材育成推進担当により、港区のマネ友を集め、「港区人材育成方針」の改訂に向け、意見交換会を実施しました。

〈区の人材育成方針に対する意見〉

- ・職員一人ひとりに合った研修を受けさせるため、課長ヒアリング後に課長から推薦をする「プッシュ式」に変えた方がよい
- ・複数の業務を動かすのが得意な人と、一つのことをじっくりと極めるのが得意な人がいるため、異動年限も人に拠った方がよい

○課題（プレゼン動画）の提出

インタビュー・意見交換会を通して得た気づき

- ・今一度、区民にとって何が効率的か（AI の導入、自宅でできる窓口手続きの導入）とどんな業務を職員がやらなければならないかを考え直さなければならない。
- ・職員の資質を伸ばすために、個々に合った研修の受講と人事配置、異動プランを見直す必要がある。

インタビューや意見交換会で出た意見をまとめたプレゼン動画を提出。

〈幹事団からの返答〉

- ・支所制度が良いか悪いかは問題ではなく、いかに支所に優秀な人材を充てるかがやるべきことである。
- ・区内に大企業という地域資源がたくさんあるという強みをもっと活かすべきである。

(5) 第4回人材マネジメント部会(10月9日)に向けて

〈概要〉

- ・自治体の現状、ありたい姿、アクションプランを他自治体と共有

〈課題〉

1年間の活動のまとめを模造紙1枚にまとめて、提出する。

人材育成方針改訂に向けた意見交換会の実施(管理職編) (11月14日)

〈港区の『人材育成の目標』〉

未来を切り開く人材

全国自治体をリードし、

日本を牽引する気概を持つ人材を育てる！

〈人材育成推進担当、管理職での意見交換会〉

- ・係長級でも基本的な財務会計処理を知らない場合もあり、職員能力を底上げする体制が必要である。
- ・管理職も疲弊しており、管理職をフォローする体制も必要である。

港区版人材マネジメント部会の実施（1月10日）

過去のマネ友の取り組んできたことについて、十分な対話ができなかったこと、これまでの活動の方針と今後のアクションプランとの整合を図る必要があると現メンバーで話し合う。



これまでのマネ友の活動や、第6期生のアクションプランについて対話を実施

- ・「職員間で仕事の押し付け合いが起きており仕事が進んでいないこと」や、「引き受けた仕事について出来る人が担当することで効率が上がること」などが話題に挙がった。
- ・業務が高度化していることやビルド&ビルドで業務が減っていないことで「PDCAサイクル」がうまくいっていない。
- ・「SIM くまもと」を実施。SIMを各職員が実施することで、人やカネを意識した組織づくりができるため、研修などによいかもしい。

（6）第5回研究会（1月30日、31日）に向けて

〈概要〉

- ・他の自治体・団体の取組を学ぶ
- ・全体ダイアログ

〈課題〉

港区がやりたい姿となるために、どういう取り組みをしてきて、どのようなアクションプランを実施するのか、ポスターセッションのためにポスターを作成する。

…幹事団からのフィードバックを復習

- ・デジタルとアナログを融合する上で、不慣れな層をどう育てていくか。
- ・当事者として、状況にあった人材育成をしっかりとやっていくこと。経験差、知識差をみんなでどうやって埋めていくか。
- ・仕事の基礎基本は職員に必要な要素である。
- ・支所制であるか否かは関係ない時代。支所にいてほしい人間がいることが大事。
- ・5G で遠隔で話し合いができる環境、行政手続きもネットで手続きができる。RPA に頼って、自分は次の住民と会って仕事をするという港区スタイルの仕事ができるのではないか。
- ・指定管理者を育てていくことも人材育成の考えではないか。
- ・港区には本社機能がある会社が多いので、彼らの力を活用すべき。新しい港区としての生活の豊かさを語り合っては。そういう人たちを引き込んでいって、育成する方が人材育成の優先度は高いのでは。
- ・関係人口の多い地盤を、法律でコントロールし、財政基盤を整えていくことは面白い仕事だと思う。

各自治体のポスターセッションについて、投票を行い、
総参加自治体数、97自治体の中で、港区は 24位 でした！（まずまず…）

プッシュ型の研修、退職者バンクについては、多くの自治体様にご興味を示していただき、
ぜひ、港区のアクションプランとして実現していきたいという確信が持てました。

ポスターセッションを通して得た気づき

- ・ストレングスファインダーという研修を通して、個人の強みを分析でき、その成果を組織編成に生かしていく取組をしている自治体があり、是非、区にも取り入れていきたいユニークな研修だと感じた。
- ・民間会社の強みを生かした官民連携により、行政の課題解決のための新規事業を立ち上げている自治体もいて、前例踏襲にとらわれず、職員の自由な発想で事業を進められることはよいアイデアだと思った。

東京都港区

2019年4月

4月16日 第1回研究会～他自治体とのダイアログ～
自分たちの自治体のこと、現状を把握できていない。

キーパーソンインタビュー！

現状把握に向け、組織への影響力があるキーパーソンにインタビュー
 ・5月7日 赤坂地区総合支所長
業務の委託化や指定管理が進むのに対し、その業務の目的や本質を理解している人が少なく、職員が業務の遂行具合を見極めることができていないか懸念される。

・5月8日 人材育成担当役員
テレワークの導入も今後予定されており、多様な働き方ができる一方、管理体制を整える必要がある。

・5月10日 企画課長
フリーランスの導入により、日頃の書類整理の習慣がほとんど起動時間の削減につながっている。

職員が本来やるべき業務は何か、今一度考える必要があるのではないかと。

委託化やAI導入が進むのに対し、職員が監視できるような知識を養う機会があるのが嬉しい。

5月14日 第2回研究会
～組織の現状を捉え原因を追究する～

組織の課題解決につながる、「問い」づくりに取り組んだ

組織の現状分析上、その「原因」を3人で考察！



2019年7月

7月17日、18日 第3回人材マネジメント部会
課題：自治体としてありたい姿

キーパーソンインタビュー！

8月26日 企画課副課長

・役所に足を運んでもらう時代からモニターを使い自宅で取次サービスを受けられる時代にシフトすることを見据えなければならぬ。
 ・業務のスクラップをするときは、「何が不要か」ではなく「何が優先か」を考える必要がある

8月29日赤坂地区総合支所長（2回目）
 ・多くの業務が委託やAI化が進んでいるが、そうした中で、ひきこもり対策や生活保護など人間同士のマンツーマンの仕事をやる職員が困る。
 ・町会などの地域団体の高齢化が課題となっている
 今、「できることからやる」のスタンスで若い世代にもできる範囲で活動に参加させることが大事

8月22日 人材育成方針改訂に向けた意見交換会の実施
 人材育成推進担当課長、係長、マネ友が参加
 ・職員一人ひとりに合った研修を受けさせるため、課長ヒアリング後に課長から推薦をする「ブッシュ式」に委ねた方がよい
 ・複数の業務を動かすのが得意な人と、一つのことをじっくりと極めるのが得意な人がいるため、異動年限も人に拠った方がよいかもしれない。



幹事回へ動画の提出

港区の支所制度のメリット、港区人材マネジメント部会についてのご意見を聞く

・支所制度が良いか悪いかわからないだけでなく、支所以外にも良い人材を育てるかが大事
 ・大企業が管内にたくさんあるという港区の強みをもっと活かすべき

10月9日 第4回人材マネジメント部会

幹事回と対話

各自治体の課題を共有

2019年11月

11月14日 人材育成方針改訂に向けた意見交換会の実施（管理職編）
 港区の「人材育成の目標」を改めて確認し、未来を切り開く人材を育てる！
 全国自治体リーダー、日本を牽引する気概を持つ人材を育てる！

計画も作っても、活用されずに埋もれてしまっているという話は、研究でも出ていました。
 【人材育成推進担当、管理職での意見交換会】
 ・係長級でも基本的な財務会計処理を知らない場合もあり、職員能力を底上げする体制が必要である。
 ・管理職も疲弊しており、管理職をサポートする体制も必要である。



活用される方針として、見直しを進める。

30のキョウカークーリー（助）（コースキョウカークーリー）

過去のマネ友の取り組みをきくことについて、十分な対話ができなかったこと、これまでの活動の方針と今後のアクションプランとの整合を図る必要があると現場メンバーで話し合う

1月10日 港区人材マネジメント部会の実施
 ・これまでのマネ友の活動や、第6期生のアクションプランについて対話を実施

【第6期事前の1期～5期のマネ友との意見交換会】
 ・1期～5期で仕事の内容や役割が変化してきていることや、同じような仕事について出来る人が担当することで効率があがることなどが話題に挙がった。
 ・業務が高度化していることや、ITスキルも必要で業務が難しくなっていること、PM（プロジェクトマネージャー）やSIM（システムインテグレーションマネージャー）など、各職員が抱えている課題や、人材育成の課題について話し合った。



第6期生で、ポスター制作！

1月30日、3月1日 第5回研究会
 ・他の自治体・団体の取組を学ぶ
 ・全体ダイアログ

2020年1月

～企業と連携したデジタル化の最先端へ～

【20年頃の地域・組織・人材のビジョン】
 ・区民も役所もデジタル化により、より効率的な手続きの実現といつても過言が可能な状態になる
 ・効率化が優先される作業はデジタルや委託に、人間性が求められる仕事は、丁寧に人材育成により、デジタルスキルを育てる
 ・支所制度のメリットを活かして、より多くの人材を人間の力で支えられる支所に配置し、支援部の業務をデジタルや委託により効率化する
 ・区役所と企業との連携が充実し、業務のIT化など民間の専門性の導入が進んでいる



達成に向けた一歩ずつの取組＝アクションプラン

港区のマネ友キョウカークーリー（芝刈り）

港区人材マネジメント部会の開催（R.2.1月実行）
 今後も継続していくこととし、マネ友の結束がゆるぎないものとなるようにする。
 ⇒PDCAサイクルとしての機能を果たす！

（今後の取組）

- フォクシー型の研修の推奨
自己申告のヒアリングを通して、職員に必要な研修を課長が推奨する（実施時に必要と判断する研修は実施される！）
- 退職者による人材バンクの構築
各職場に経験豊富な退職者を呼び込んで、職場のバックアップ体制を構築する（早期の面談が必要！）
- 企業のCSRのための協議会を立ち上げ、企業連携を強化させる。

既に実施されている赤坂地区の「赤坂・青山会議」を模範として実施する（民間にとってもメリットあり）

港区人材マネジメント部会をPDCAサイクルの空け加として、港区民も港区職員も、楽しい仕事や生活ができるようアイデアを出し、各所管課にフォローアップしていく！

(7)論文作成に向けて

第5回研究会のポスターセッション後、港区のアクションプランについて、人材育成推進担当係長と対話し、港区の現状やアクションプランの実現可能性について確認しました。

人事課 人材育成推進 担当係長	<ul style="list-style-type: none"> ・プッシュ型研修の足掛かりとして、選択式研修を実施する予定である。 ・各職員の特性を判断することが課題で、RPA の活用も考えられる。新潟市が取り組んでいたストレングスファインダーも興味がある。 ・ふくおかSIMも実践してみてもよいかもしれない。 ・武蔵野市が活用したマンダラートは、区の研修でも実は取り入れている。
-----------------------	---

2 ありたい姿に向けた具体的なアクションプラン

私たちは、人材マネジメント部会での活動と並行して、部会での研究を踏まえた港区独自の取組として、次のような取組を実施しました。

(1) 企業連携

港区の強みである、区内に地域資源である大企業がたくさんあるということを最大限に活かし、行政課題の解決や人材育成の推進を図るべきである。

【実現に向けて】

(1) CSR を目的とした企業のネットワークづくり

各地区ごとにクリーンキャンペーンや帰宅困難者対策など、区と各企業の連携はつくられているものの、その企業同士のネットワークづくりが不十分であるため、企業が持つノウハウや「知恵を活かしきれていない。

赤坂地区総合支所では、CSR を目的とした部門を持つ複数の企業が参画する「赤坂・青山会議」があり、地域の子どもたちの健全育成やまちの落書き消去等、地域事業の中で人員不足や民間の力が必要なものにフォーカスして、参画企業としてできることを提案する仕組みを有している。

赤坂地区以外の4地区においても、同様に今ある企業との関係性をネットワークとして結び付け、港区全体で企業連携の輪を広げていくべきである。

(2) 民間企業と合同研修の実施

区ではこれまで、「接遇」、「協働」、「危機管理」をテーマに職員の悉皆研修を実施してきたが、港区あるいは公務員の枠組みにとらわれずに、さらに広い視野で取り組むため、区内の民間企業の社員と一緒に参加できる研修を実施し、それぞれの持つ知識やノウハウを共有できるようなグループワークを実施する。

また、職員が所属長と実施する「自己申告 キャリアシート」で自身の伸ばしたい能力や克服したい能力などを分析しているが、例えば「企画力」や「リーダーシップ」な

どの能力を伸ばせるような研修を設置し、そこに区内の民間企業の社員を講師として、民間ならではの仕事の取り組み方やプレゼン力などを伝授してもらう機会を創出する。

(3) 民間企業と地域団体の連携づくり

CSRに取り組む企業では、地域の住民とのつながりやイベントの情報を求めているところが多いが、その機会がなく、地域とつながることができていない場合がほとんどである。

例えば、高齢化が進んでいる町会では、お祭りやイベントの際に若い人手を必要としており、また近隣企業でもそうした催しに参加してみたいと考えている場合に、両者をマッチングさせるのが、区としての役割である。支所として、町会・自治会、商店会から人手の必要なイベントを聞き出し、(1)のようなネットワークで情報提供するような仕組みづくりが必要である。

また、赤坂地区総合支所で実際に出た成果としては、子どもたちの健全育成を目的として企業、学校、青少年対策地区委員会が参画する「赤坂・青山子ども中高生共育情報局」の中で、地域企業と学校の顔をつなげたことにより、生徒による職場体験の実施や学校のプログラミング授業に地域企業の社員を講師として呼ぶなどの結果をもたらすことができた。

(2) 退職者による人材バンクの構築

退職者を“再任用”という形ではなく、“アドバイザー”として活躍していただくことで、豊富経験から新人職員をはじめ、教育的な立場を担わせ、職場のバックアップ体制を構築する。

【現状と対策】

(1) 職員数と業務体制

職員も採用したくても採用できない時代で、どの自治体でも職員は減っていつていくというお話を聞きました。そのような状況では、事業の省力化・アウトソーシングが必要となります。また、業務を長く経験してきた先輩職員もいなくなる中で、業務の根幹となる知識、経験の流出が危ぶまれます。そのため、業務の委託化やAI等の活用により、業務の本質を理解している職員が減少しています。したがって、公務員としてやるべき業務を把握した上で、その業務に必要な知識や技術を養う必要があります。

現状の人材育成は、OJTでの育成で新人職員、異動職員のスキルアップを狙っていますが、教える側の先輩職員も自分の業務で手一杯であるなどの状況もあり、本来効果的であるOJTがうまくいかないことも考えられます。

(2) 退職者バンクによるサポート

各職場に経験豊富な退職者を呼び込んで、職場のバックアップ体制を構築します。そのためには退職する前の早期の囲い込みも必要です。



退職者による人材バンクの構築により、職員をサポートし、長期的な引き継ぎができるような仕組みをつくりまします。

(3) 職員一人一人にあった研修の推奨

職員一人一人が必要な研修を受けることができるようなシステムをつくり、職員ごとの知識・能力の底上げをし、「港区のめざす職員像」であるプロフェッショナルを目指す。

【実現に向けて】

(1) 自己申告を活用した研修の推奨

各職員が個々の能力に応じて必要な研修を受けることができるよう、「プッシュ型研修」を推奨することを考えました。各職場では所属長と職員とで自己申告が実施されており、職員の人事評価や仕事に関する相談ができるようになっております。その際、各職員が伸ばしたい知識・スキルについてヒアリングし、ヒアリング結果に合った研修を所属長が推薦するような仕組みです。

所属長が各職員の人事評価をすべて把握し対応するのは難しいため、人材育成部門から直接所属長に対して研修生推薦の依頼ができるようにすることを目標とします。

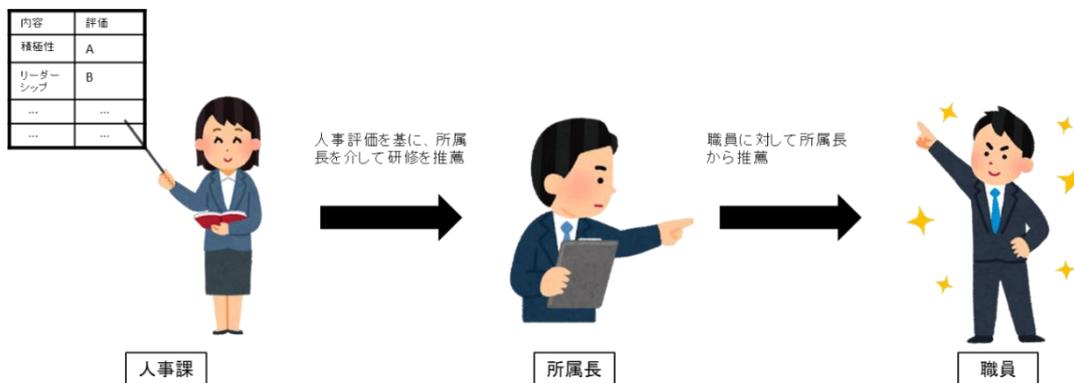
人材育成方針の改訂に向けた意見交換会の中で、キャリア研修など所属長・上司に推薦されることで参加のモチベーションが上がるのではといった意見もありました。参加への意欲向上といった意味でも、効果的だと考えます。

(2) 人事評価を基にしたプッシュ型研修の推奨

各職員の人事評価は、人事課が取りまとめており、自己申告の場で所属長より各職員に対して発表されます。それらの人事評価をもとに、全職員の職員各々が必要なスキルを伸ばすことができる研修を受講することができるような仕組みを構築します。例えば、リーダーシップ力を補う必要がある職員には、リーダー性が求められるような研修を推奨するといった仕組みです。

人材育成担当係長にインタビューをしたところ、次年度には、現在実施している「接遇・危機管理・協働」に関する全職員向けの研修をリニューアルし、人事評価と連携した「選択式研修」を実施するとの話をいただきました。人事評価にかかる10段階の能力について、伸ばしたい能力・補いたい能力の研修を選択して受講できるようになります。この選択式研修は、職員が自主的に研修を選んで参加するものになりますが、客観性を取り入れ本当に必要な研修を受けることができるようにすることが望ましいと考えられます。港区人材育成方針にも掲げる「めざす職員像」を達成できるよう、各職員の能力に関するデータを改めて構築し、プッシュ型への切り替えに向けて人事課と検討を進めていきます。

人事評価を基にした研修の仕組み



3 次年度に向けた展望

(1) 部会を離れても活動を続けていくために

人材マネジメント部会を通して、様々な自治体とのつながりを持てたことはもちろんですが、区の内部の経営層との対話をできたことも我々3人にとっても大きな財産になりました。

港区の中での人材マネジメント部会の活動はこれからも続いていくことを前提として、後任のメンバーがどのような活動を展開していくのかを注視し、また必要に応じてサポートしていきます。各期のマネ友が、引き続いて人マネの活動に関わっていくことで、そのパイを拡大していき、人材育成のサポート機能としての働きを展望として考えます。

過去のマネ友も含め、今季メンバーが中心となり、港区内での人材マネジメント部会の認知度を高めていき、庁内各部署との連携の機会を重ね、組織の弘潤会を創出していきます。

(2) 区の人材育成に、人材マネジメント部会を活用

令和元年8月に、人材育成推進担当発信で、「港区人材育成方針」の改訂にあたり、意見交換会が行われ、過去に人材マネジメント部会に参加したことのある職員が中心に集まりました。どのようにすれば各職員が求めている研修が受けられるかや、人事異動の Spann などについて意見が出され、様々な職層、所属からの意見収集ができた様子でした。

また令和2年1月に、初めての試みとして、これまで人材マネジメント部会に参加した1期生から6期生による「港区版人材マネジメント部会」を開催しました。各期で他自治体から収集した情報を共有し、特に研修にSIMを導入する案は画期的かつ実現可能なものでした。

今後人材育成推進担当で研修制度や人材育成方針を検討するうえで、他自治体の取組を学び、客観的に港区を見た経験を持ったマネ友が、懸案事項について話し合いをし、区の施策に貢献できることを目指します。

また、他自治体の情報収集が必要なときは、部会参加時に築いた、他自治体とのつながりを活用し、先進的な取組を港区にも導入する手助けができるような存在として、関わり続けていきたいと思えます。

(3) 人材マネジメント部会における活動の発信へ

私たち3人は、それぞれ人材育成部門や上司からの紹介で今年度の人材マネジメント部会に参加しています。部会に参加するまでは人マネの存在を把握しておらず、活動内容や成果が分かりませんでした。また、港区版人材マネジメント部会を開催した際に過年度のマネ友に聞いたところ、同様に活動に参加するまで部会のことを知らなかったという方が多かった印象を受けました。港区としてありたい姿を目指すには、マネ友だけでなく組織全体で取り組む必要があります。

そこで、部会に参加していない職員に人マネでの活動を知ってもらうため、職員向け

に活動内容を発信していきたいと考えています。港区では、職員向けの通信誌である「人材育成情報通信」が定期的に発行されており、過去に実施した研修に関する内容や今後の実施する研修のお知らせが掲載されています。私たちが1年間かけて取り組んできた活動内容やアクションプランを掲載し、「組織を良くしていきたい！」と思う職員が一人でも多くなるよう、また、人マネの活動に興味を持ち、自主的に参加したいと思うような職員が増えるようにしていきたいと考えています。

4 参加者所感

(1) 香月佑介（芝地区総合支所まちづくり課まちづくり係）

日本全国の自治体がどのような課題を抱えて、どのようにその課題を乗り越えようとしているのかを共有したことは、とても意義深く、部会への参加はそれだけ価値があったと実感しております。都心にある港区と、全国の自治体の違いってどんなところなんだとうという漠然とした思いの中で、いろいろな自治体との対話をこの1年、重ねてきましたが、根っこの部分ではみんな同じ課題を抱えていることがよく分かりました。

みんなそれぞれ思い悩み、その中でもがきながら、何とかその解決の糸口を見つけようとしている姿勢を見て、現状に甘んじてはいけなと強く決心しました。

まずは、「港区って、どんなまちなの？」という部分をデータ面で分析し、そのデータの裏付けを探り、「じゃあ、港区って、よりよいまちになるために何をしていけばいいの？」ということについて、幹部と対話しました。

私も将来は管理職を目指している立場ですが、対話を実施した部長のビジョンははっきりと明確なものであり、幹部級の職員はそのようなビジョンを持っておくべきなのだという大きな刺激を受けました。

財政面で恵まれ、高層ビルが立ち並んでおり、一見潤っているように見える港区だからといっても、周りの自治体を見渡せば、企業との連携を自主的に積極的に自治体もあれば、高齢者が住みやすいまちとするためにコンパクトシティに取り組んでいる自治体もあったりと、まずはそういった事例を知り、そのようなお手本となる事例を真似て、小さな一歩を踏み出してみると、港区ってこんなこともやってるんだ、という見方と、面白いなという見られ方をするまちになれるかもしれません。

まずは、小さな一歩、港区を変える一歩を踏み出すことを教えてもらいました。

今年度、自治体の本気を変えたいという熱い思いを感じさせてくれた幹事団の皆様、部会後のアフターを楽しませていただきました富岡市様、各自治体様、部会の運営を親身になって支えてくださった高杉係長、対話により様々なヒントをくださった職員のみなさま、そして、1年間苦楽を共にした吉良さん、魚屋さん、みなさまに感謝します。どうもありがとうございます！

(2) 吉良はづき（赤坂地区総合支所協働推進課協働推進係）

私は、現在2つ目の職場で、勤続7年目に当部会に参加させていただきました。今年から、令和3年度以降の港区の地区版計画の策定業務に携わっており、区の課題や展望などを改めて外の視点から見るとともに、他自治体の取組も知る必要があったため、

こうした機会をいただけて本当に良かったと思っています。

幹事団の方からのお話や他自治体の方との交流を通して学んだことを、実際に港区の人材育成担当との対話やマネ友との座談会を通して、区でも取り組んだほうが良いこととして提案できたことが成果の一つであると感じています。

部会の中では、様々な自治体と組織課題を共有してきましたが、その中で課題点をいかに挙げるよりも、それを補うために今ある強みをどのように活用していくかが大切であることを学びました。

これまでは、現状の課題の解決に取り組む際に、今ある枠組みの中で検討しがちでしたが、部会での対話を通して、港区の場合、地域資源として大きな企業がたくさんあるという強みがあるため、人材育成や事業の課題を解決するために、いかに民間の力を借りるかという視点を意識するようになりました。

また、私は4年間、支所の協働推進課という特に地域団体と密に関わる課で仕事をしてきましたが、自分が聞いてきた町会・自治会の声や支所としての取組の成果を、部会の中で伝え、他自治体の参考となれたことに対して、とても誇りに思いました。

また、私たちは、今年6期生として活動してきましたが、年度が終わるごとに取組がリセットされてしまうことがもったいないという意見を持ち、1月にこれまでの部会員3名と初めて「港区版人材マネジメント部会」を開催しました。参加者からアドバイスをもらい、各代が感じていた課題点なども共有することができ、とても有意義な会であったと感じたともに、来年は私たちが今年取り組んだことを引き継ぎ、部会での活動が少しでも区の取組に貢献できるようにOGとして継続して関わっていきたいと思います。

最後に、幹事団の皆様、インタビューに協力いただいた皆様、1年間共に活動してきた香月係長と魚屋さんに感謝申し上げます。

(3) 魚屋雄史（芝地区総合支所まちづくり課まちづくり係）

1年間の部会活動を通して、組織のあり方・職員の働き方など自治体が目指す姿について様々な視点から考えることができました。入区2年目ということもあり、組織全体として目指す姿などを考える場が今までなかったのですが、幹部職員の方にインタビューをさせていただいたり人材育成方針の改訂に携わることができたりと、貴重な経験をさせていただきました。

活動のはじめの段階では、何かを変えようと取り組んでいても自分一人では変化をもたらすのが難しいとばかり考えており、プランやアクションを考えても、本当に実現できるのだろうかといった疑問が浮かぶことが多かったと感じます。ですが、3人で活動を続けるにつれて、実行に移すには人数が必要かもしれないが、そのキッカケを作り出さなければ流れが生まれないということに気づきました。

普段働いている中で、「港区はこうなりたい！」といった考えを持ちながら働いている職員は少ないかと思います。組織全体として目指す姿を実現するためにも、3人で活動したことを身近な人たちと共有し、対話を通して皆で組織をよくしていきたいと感じました。そのキッカケに自分になれるよう、小さなことから積み重ねてアクションしていきたいと思っています。

最後に、第1回から第5回まで様々なアドバイスをくださいました幹事団の皆様、組織のあり方についてご助言をいただいた職員の皆様、そして1年間活動を共にしてきた香月係長と吉良さん、貴重な経験をさせていただきありがとうございました。