2019 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

静岡県熱海市

まちづくり課　　中田　圭一
健康づくり課　　由井　優子
税務課　　三上　浩美

目　次

１　はじめに　3

２　活動の概要と経過

（1）　第1回研究会　4

（2）　第2回研究会　6

（3）　第3回研究会　10

（4）　プレ発表＆意見交換 IN しずおか 2019　13

（5）　第4回研究会　15

（6）　第5回研究会　29

３　次年度以降の展望　31

４．　1年後に目指す姿と創り出したい変化　32

付　記

中田　33

由井　34

三上　34

１．　はじめに

　人材マネジメント部会とは「地方創生時代の職員を育て、創る」ということを目的としている。そのために人材マネジメントの中心となる指導者を養成するとともに、実現可能な政策モデルの構築を目指す。

　そのために5回ある研究会での講義と、毎回提示される課題の提出・発表によって各々の自治体の状況の深堀り・分析・プランニング・プランの実施などを進めていくことになる。

　私たち3名はこの「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 2019 年度熱海市3期生として参加した。職種は事務、建設、保健部門である。

この論文は、人口減少や高齢化という視点を踏まえ、各々の分野を越えて地域や組織の在り方について検討し、私たちが取り組んできたことをまとめ、作成したものである。

２．　活動の概要と経過

（1）　第1回研究会

東京会場において、他 16 団体と共に参加した。まず、本部会の運営方針「年間を通して参加する 3 名の派遣生が、所属する団体を地域経営型組織へと変革していくシナリオを、他団体からの仲間と共に研究し、経営層への提言にまとめ上げる実践的な研究活動の場である。」を始めとした各研究会の狙いと流れを確認した。

次に、「対話」について講義を受ける中で、参加自治体と共に「アイスブレイク＝初対面の人同士が出会時、緊張感をときほぐすための手法」を交えながら、話し合いの場面における対話への意識付けを経験した。

対話（ダイアローグ）とは・・・

相手の意見を最大限尊重し、相手の立場に立ち、思いやりを持ち、それぞれの考え方を理解したうえで、新たな解決策を導く話し合いのあり方であり、何かを決めることをノルマにせず、相手をまず理解すること、相互に気づき得ることが目的である。

【第 1 回研究テーマ】

＜組織の現状把握＞

「人口・年齢構成」「自組織の人数・年齢構成」「財務状況」から組織の現状を把握する。

＜キーパーソンインタビュー＞

組織の課題を明確化する為、調査に基づく対話を 3 名以上のキーパーソンと実施する。

以上の研究テーマにおいて、調査を行い、熱海市の特徴である「観光戦略」「高齢者対策」に加え、「人材育成」をキーワードにキーパーソンを選定し、インタビューを行った。（図 1）

<u>★キーパーソンインタビュー</u>

①観光経済課ﾒﾃﾞｨｱﾌﾟﾛﾓｰｼｮﾝ戦略室長 「観光戦略について」

熱海市の基幹産業である観光業への取り組みについて、今までの経緯や回復傾向にある観光業の今後について対話を行った。

・全ての自治体が一様に同じ方向を向くのではなく、らしさを全面に押し出し、生き残っていく術を考えていく必要がある。
・熱海市は人口が減っても観光原資で成り立つ行政経営を推進していく必要がある。
・今後は、ﾎｽﾋﾟﾀﾘﾃｨやｲﾝﾌﾗ整備が重要であり、如何に顧客満足度を上げるかが重要である。

②長寿介護課長寿支援室長 「高齢者対策について」

熱海市の高齢化率は 44.70%（H27 国勢調査）と超高齢社会をはるかに上回る都市となっており、問題点と今後の展望について対話を行った。

・熱海市はリゾート地として首都圏等からの後期高齢者の流入が多く、また独居高齢者の割合が多い。
・元気な高齢者は活躍の場を求めているが、活動へのマッチング等の受け入れ体制が整っておらず、また、地域コミュニティーとの関係性も薄く、高齢者の活動の場が少ない。
・今後は高齢者が一人でも安心して暮らせる基盤作りが重要。

③秘書広報課長 「人材育成について」

熱海市人材育成ビジョンを基に、人材を育てる「基盤作り」「仕組み」「環境づくり」等について対話を行った。

・入庁した職員が数年で辞めることが多く、目標人数よりも減ってしまっている。
・一人雇用すると 40 年間となる為、雇用には慎重となる。
・今後は再任用職員の増加などもあり、人間関係の再構築にも課題がある。

図 1 組織の現状把握・ｷｰﾊﾟｰｿﾝｲﾝﾀﾋﾞｭｰ

自治体名　熱海市　　参加年 2019年 地域経営をﾘｰﾄする人材マネジメント部会
第1回研究テーマ

★人口・年齢構成

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
総人口	47,291	45,610	41,202	37,544	33,000
0歳～5歳	1,748	1,572	1,058	745	520
6歳～14歳	4,337	3,507	2,790	1,921	1,340
15歳～64歳	32,488	30,397	23,785	18,077	13,000
65歳以上	8,620	10,134	13,105	16,742	20,820
75歳以上	3,686	4,229	6,121	8,639	12,094

主要な出来事・考察など

団体旅行やバブルの時期に働いていた人が住み着いたこと、高齢者マンションの増加、別荘の増加などにより高齢者数が激増している。

★自組織の人数・年齢構成

	平成9年		平成20年		平成25年		平成30年		令和10年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数	827		397	186	331	170	321	170	320	170
～29歳			54	45	60	41	84	51	70	30
30歳～39歳			127	61	88	50	59	39	80	50
40歳～49歳			68	33	103	46	115	50	60	40
50歳～59歳			146	47	79	33	60	28	110	50
60歳以上			2	0	1	0	3	2	0	0
臨時・非常勤	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
その他	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－

主要な出来事・考察など

50代の人間の減少。平成18年度の財政危機宣言以前より進んでいた人員削減が平成23年まで行われ、職員数が減少した。その後は退職した人数程度の補充がされている。

★財務状況 ※オプションは、自治体の特徴を表す数字を選んで記載する。

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
経常収支比率	67.5%	85.9%	89.0%	90%（H29数値）	90.0%
高齢者のみで構成される世帯の割合		24.40%（H15数値）	30.10%	49.10%	
入湯税		494,279	413,879	439,910（H29数値）	
固定資産税と別荘税の割合		5.43%	9.87%	9.89%（H29数値）	

主要な出来事・考察など

バブル時期からリーマンショック・東日本大震災などにむかい下降。観光客数もそれに向かい下降したが、近年シティプロモーションの成功などによりV字回復している。別荘の件数は増加。リゾートマンションなどが増加し、2地域居住者が増えたことがうかがえる。

★今後の展望

総合計画・総合戦略・人材育成基本方針など、自組織が目指す将来像に関する資料を読み込み、自分達なりの考察を記載する。

【考察】
近年の熱海市の行政経営を振り返ると、2006年（平成18年）に基金残高の減少に伴い、平成18年度以降は財政運営が赤字決算の見込みとなり、財政再建団体への転落する恐れがあった為、同年12月「熱海市財政危機宣言」を出し、職員数・人件費の削減、大型公共工事の事業凍結、公共施設の統廃合、補助金の廃止・縮減を進める一方、シティープロモーションの強化、熱海ブランドの再構築を進めた。2011年（平成23年）には東日本大震災の影響で年間宿泊客数が247万人まで大きく落ち込んだが同年に、1年365日24時間対応のロケ地支援事業「ADさん、いらっしゃい！」を開始し、同年ロケ地誘致36本を2014年（平成26年）には111本まで拡大。同時期から宿泊者数も回復に転じた。（平成25年度において宿泊者数前年対比7.4%増）。官民一体の「オール熱海」で平成27年から3年連続で年間宿泊客数300万人を超え、公営企業会計41億円の不良債務を平成28年度に全額解消となった。この時から財政再建、観光振興優先から「住まうまち熱海づくり」へと転換、現市長の4期目となった2018年（平成30年）には「熱海2030ビジョン」 ”回復から躍進へ”とし、人口減少が続く中、経済の持続的発展と豊かな市民生活を実現できる温泉観光地の全国モデルを目指す。
【今後の展望】 以上の考察や調査結果に基づき、熱海市の特徴である「観光戦略」「高齢者対策」に加え、「人材育成」をキーワードにキーパーソンを選定し、インタビューを行うものとした。
①「観光戦略」・・・熱海市の基幹産業である観光業への取り組みについて、今までの経緯や回復傾向にある観光業の今後について対話を行った。
②「高齢者対策」・・・熱海市の高齢化率は44.70%（H27国勢調査）と超高齢社会をはるかに上回る都市となっており、問題点と今後の展望について対話を行った。
③「人材育成」・・・熱海市人材育成ビジョンを基に、人材を育てる「基盤作り」「仕組み」「環境づくり」等について対話を行った。

★キーパーソンインタビュー

ここまでの調査・考察に基づく対話を、3名以上のキーパーソンと実施。要点を記載する。
※キーパーソンの選定は自由だが、調査結果の深掘りや今後に与える影響について対話できる相手を意識すること。例えば、首長、人事・財務課長、マネ友など。

①観光建設部観光経済課ﾒﾃﾞｨｱﾌﾟﾛﾓｰｼｮﾝ戦略室長 「観光戦略について」
全ての自治体が一様に同じ方向を向くのではなく、～らしさを全面に押し出し、生き残っていく術を考えていく。熱海市はずばり「観光」である。人口が減っても観光原資で成り立つ行政経営を推進していく必要がある。今後の展望として、ﾒﾃﾞｨｱﾌﾟﾛﾓｰｼｮﾝにて回復した観光客数を維持していくには、ﾎｽﾋﾟﾀﾘﾃｨやｲﾝﾌﾗ整備が重要であり、如何に顧客満足度を上げるかが重要である。

②健康福祉部長寿介護課長寿支援室長 「高齢者対策について」
熱海市はリゾート地として首都圏等からの後期高齢者の流入が多く、また独居高齢者の割合が多い。熱海市の問題点として、元気な高齢者は活躍の場を求めているが、活動へのマッチング等の受け入れ体制が整っておらず、また、地域コミュニティーとの関係性も薄く、高齢者の活動の場が少ない。今後は高齢者が一人でも安心して暮らせる基盤作りが重要である。

③経営企画部秘書広報課長 「人材育成について」
入社した職員が数年で辞めることが多く、目標人数よりも減ってしまっている。しかし、一人雇用すると40年は雇用することになるため、雇用には慎重になる。仕事に必要な知識は、入社後の研修で教える方針。市外からの新規職員には入って熱海に来た時の感想を覚えておくよう言っている、それが熱海に来たお客さんのリアルな感想に近い。今後は再任用職員の増加などもあり、前まで上役だった人間が一緒に働くのは難しい面もあるため、どうしていくかを考えなければいけないと思っている。

（2） 第2回研究会

「問い」が学びを促す。をテーマに参加自治体と共に『問いづくりワーク』を行った。その中で、問いは

・開いた問い（オープン・クエスチョン）

質問に対する答え方が決まっておらず、相手が自由に答えらえる質問

・閉じた問い（クローズド・クエススチョン）

「はい・いいえ」など、相手の答え方が限られる質問

に分類され、求める答えに応じて使い分ける必要があること、組織の課題を解くための良い問いとは、

・経験を思い起こす問い

・自分事として考えられる問い

・ポジティブな発想を促す問い

・本質を考える問い　※「そもそも・・・？」

・思いがけない視点からの問い　※常識を疑う「本当に・・・か？」

であることを学んだ。

【第 3 回に向けた研究テーマ】

様々な調査から浮かび上がった組織の現状について仮説を立て、現状と根拠から導き出される「現状の原因」を探る。

まず、我々は過去のアンケートやインタビュー等で浮かび上がった 3 つの仮説を立てた。（図 2）

仮説 A：縦割り性が強く、横の繋がりが弱いために協力体制が取りづらいのではないか。

仮説 B：総合計画におけるビジョンから各部門の具体的な取り組みや個別の目標、更に個人の目標へと繋がっていないのではないか。

仮説 C: 職員数の減少により、今後、少数で多くの業務を負うことになる。そのうえで複数業務の多くの知識を持った職員が必要とされる。

図 2　組織の現状分析（仮説）

地域経営をリードするための人材マネジメント部会
第3回に向けた研究テーマ

自治体名	熱海市	参加年	2019年

【2】現状の根拠（統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	【1】組織の現状分析（様々な調査から浮かびあがった仮説）	【3】現状の原因（現状と根拠から導き出される、原因と思われる事）
A-1 協力体制が整っていない、又は担当係内のみで協力できていると感じている職員が60%による。 ※全職員対象アンケートより（有効回答数212）	A 縦割り性が強く、横の繋がりが弱いために協力体制が取りづらいのではないか。	A-① ・専門、特殊分野においては、連携なくとも自部署で対処できてしまうことが多い。 ・他の業務を知らないために、担当係内のみの協力に納まっている。
A-2 他部署と連携することにより業務改善が見込めると感じる職員が79%を占めている。 ※全職員対象アンケートより（有効回答数212）		A-② ・話し合う機会や場がないため、連携できる業務、連携したい業務が明確化できない。
A-3 コミュニケーションに関する取組が少ない。 ※一期生実施アンケートより（室長級職員対象）		A-③ ・コミュニケーションの必要性を感じているが、具体的にどのように取り組めばよいかがわからない。 ・人間関係が希薄になっているため、他者に興味が持てなくなっている。

【2】現状の根拠（統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	【1】組織の現状分析（様々な調査から浮かびあがった仮説）	【3】現状の原因（現状と根拠から導き出される、原因と思われる事）
B-1 政策目標のように課・室の目標を設定している部署は22%と低い傾向にある。 ※一期生実施アンケートより（室長級職員対象）	B 総合計画におけるビジョンから各部門の具体的な取り組みや個別の目標、更に個人の目標へと繋がっていないのではないか。	B-① ・何を実施するかの指示はあるが、何を目的としているのかが共有されていない。
B-2 室単位での打合せを54%は行っておらず、情報の共有が少ない。 ※一期生実施アンケートより（室長級職員対象）		B-② ・個の仕事を優先しており、全体的な流れが見えていない。そのため、目的を持った業務になっておらず、ただの作業になってしまっている。
B-3		B-③

【2】現状の根拠（統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	【1】組織の現状分析（様々な調査から浮かびあがった仮説）	【3】現状の原因（現状と根拠から導き出される、原因と思われる事）
C-1 職員が減少していく中、業務量の増加や市民ニーズが高くなっており、目の前の業務に追われ、組織全体の業務が見えない職員が多い。 ※キーパーソンインタビューより	C 職員数の減少により、今後、少数で多くの業務を負うことになる。そのうえで複数業務の多くの知識を持った職員が必要とされる。	C-① ・業務量を増やさないように仕事の押し付け合いになってしまうことがある。
C-2 若手職員の離職が多い。 ※キーパーソンインタビューより		C-② ・経験を積んだ職員の育成に繋がらない。 ・一つの部署に長く配置される職員が増えている。
C-3 求められる職場として、他人の仕事まで理解できる職場、コミュニケーションの取れている職場が求められている。 ※二期生実施インタビューより（若手職員対象）		C-③ ・他課とのコミュニケーションが少ないため、自分以外の仕事の情報が入りづらい。

一般社団法人 地域経営推進センター
早稲田大学マニフェスト研究所

また、仮説 A について、更なる現状の根拠を探る為、全職員対象に「連携・協力」に関するアンケートを行った。以下に結果を示す。（図 3）

「連携・協力」に関するアンケート（抜粋）

［対象者］ 全職員

［設問1］ 業務を行うにあたり、協力体制が整っていると感じますか。

○ 室内で整っている
○ 課内で整っている
○ 部署を超えて整っている
○ 整っていない

［設問 2］ 他部署と連携、協力することにより、業務の効果が上がったり、改善が見込めると思いますか。

○ そう思う
○ どちらともいえない
○ そうは思わない
○

［設問 4］ 他部署と連携、協力して業務を行うためには、どのようなことが必要だと思いますか。

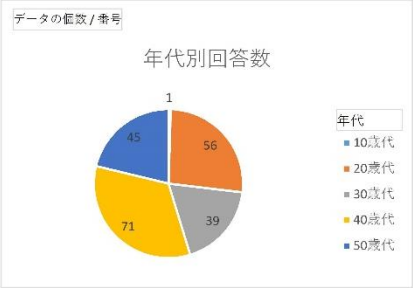
○ 連携、協力の成功事例を知ること
○ 連携、協力について話し合う場や機会
○ 連携、協力ができる人現関係
○ 人員的、時間的余裕
○ その他

アンケート（有効回答数 212）により、協力体制が整っていない、又は担当係内のみで協力できていると感じている職員が 60%に上り、仮説 A の根拠は確認できた一方で、他部署との連携による改善の見込みが 75%であり、連携・協力に必要なものとして「人間関係」が 70%と高いことから、「連携・協力体制の改善」が、今後我々が取り組む組織変革に向けたアクションプランの方向性であることを確認することができた。

図 3 「連携・協力」に関するアンケート結果

年代別回答数

行ラベル	データの個数 / 番号
10歳代	1
20歳代	56
30歳代	39
40歳代	71
50歳代	45
総計	**212**

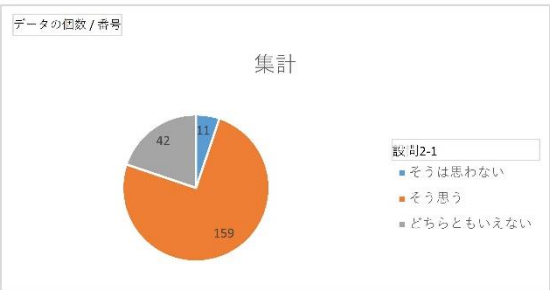


協力体制が整っているか

行ラベル	データの個数 / 番号
整っていない	28
室内で整っている	100
課内で整っている	65
部署を超えて整っている	19
総計	**212**

他部署と連携することにより効果が見込めるか

行ラベル	データの個数 / 番号
そうは思わない	11
そう思う	159
どちらともいえない	42
総計	**212**



連携して業務を行うのに必要だと思うもの

行ラベル	データの個数 / 連携に必要なもの
連携・協力の成功事例を知ること	48
連携・協力について話し合う場や機会	133
連携・協力ができる人間関係	150
人員的・時間的余裕	88
その他 その他:上司の理解。	1
その他 その他:自分の業務以外の他の人、他の	1
その他 その他:管理部門や管理職の理解協力が	1
その他 その他:もうなんでもいいよ関係ない。	1
その他 その他:プロジェクトチームを組むこと	1
その他 その他:システムとしての構築（航空会	1
総計	425

（3） 第3回研究会

これまでは、歴史、数字的データから、自分達（組織）がどこにいるのかとうい現状把握を行ってきた。第３回研究会は、現状を基にして行先、方向性を考える回であった。その行先に、どうやって辿り着くか、どうしたら辿り着けるのか。目の前の事象だけでなく、将来的な想像力が必要となる。

そのためには、まずありたい姿を思い描くことが必要である。「こうなりたい」「こうでありたい」というビジョンが明確になっていないと、方向性は定まらない。まずは、対話を通して個人、地域のありたい姿を考えた。やはり、具体的なイメージを掴んでいないとビジョンは漠然としたものになってしまうことが分かった。

第３回で次回に向けての課題は、組織のありたい姿について、バックキャスティングで考えることであり、ありたい姿へ向かうためのアクションプランを考えることであった。慣れない手法であるため、なかなか戸惑う部分はあったが、これまでの、熱海市の現状や課題などを踏まえ、２０年後の熱海市のビジョンを検討した。

「労働人口が減少しており、多種多様な仕事に対応できる人材が育成されている」

現在熱海市の人口は約３万７千人。人口問題研究所の資料によると、２０年後の２０３９年には22,500人となり、４０％減と大幅な減少が見込まれている。

人口減少と共に労働人口も減少し、職員数も減っていく一方で、時代の発展と共に市民ニーズはいっそう多様化していくものと推測される為、様々な仕事に対応できる人材（オールラウンダー）が育成されていると考えた。

「地域住民同士の支え合いが強くなっている」

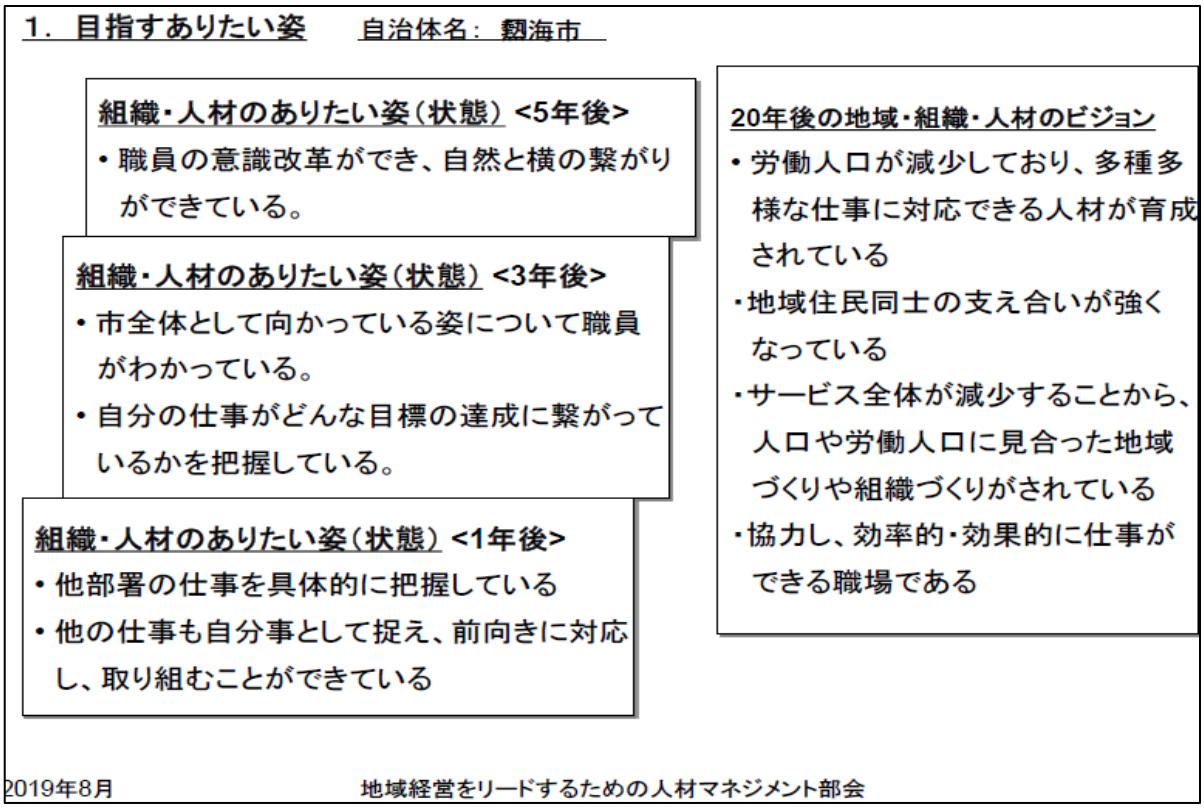
熱海市は温暖な気候や温泉地であること、風光明媚な場所が多いことなどの地理的条件や東京から新幹線で50分という交通アクセスの利便性の良さなどから、終の棲家として首都圏からの後期高齢者の流入が多く、「元気な高齢者」が活躍の場を求めている。今後、この新たな高齢者層が町内会や自治会などにおいて、多世代交流を進めていくことで地域コミュニティーの活性化が図られていき、健康維持や防災活動などにおける自助・共助の住民意識の向上につながり、地域住民同士の支え合いが強くなっていると考える。

「サービス全体が減少することから、人口や労働人口に見合った地域づくりや組織づくりがされている」

立地適正化計画に基づくコンパクトシティの形成が進み、地域ごとに人口や労働人口に見合った医療・福祉・子育てなどの行政サービスが集約されたまちづくりや組織づくりがされていると考えた。

「協力し、効率的・効果的に仕事ができる職場である」

以上のことから、行政サービスにおいて、少ない人数でより効率的・効果的な仕事が求められるため、横のつながりによる協力体制の整った組織となっている。



以上のことから、アクションプランの素案を以下のように検討した。

「社内報　お仕事紹介　A-Works」

部署を越えた連携と言っても、そもそも、他部署の業務内容を把握していなければ連携のしようがないのではないか。経験年数の浅い職員にとっては、なおのことである。

そこで、事務分掌だけではわからない、具体的な内容の業務シートを作成することで、連携できる先のイメージが持てる様になる。

「交流会　マネ友といっしょ」

若手職員を対象し、同期や所属部署以外との職員の交流を図ることで、顔見知りの関係性を作る。

「現場見学会　建物探訪～熱海版～」

市が建築する施設・建物に対する関心や興味を職員に持ってもらい、職員の中で施設・

建物の価値観を高める。

また、第3回研究会では、「他部署との業務連携についてのアンケート」を参加している98自治体に依頼し、300名から回答を得ることができた。いただい回答を基に、事例毎に熱海市ならばどこの部署に該当するのかという整理を行った。

主には、「ワンストップ窓口」「市民へ、手続きに必要な部署を順に案内」など、市民も窓口となる部署における連携が多く挙げられていた。

（4） プレ発表＆意見交換 IN しずおか 2019(8/24)

第４回研究会へ向け、静岡県内の参加自治体にてプレ発表会を行った。ここでは、渋谷幹事の他、静岡市、藤枝市のマネ友も参加くださり、貴重な意見をいただくことができた。

「ありたい姿」への意見

・「観光のまち」という自認があるのに、そのことが書かれていないのはもったいない。20年後も観光のまちが続いているイメージなら、そのことを活かした表現にした方が熱海市らしいさが出ると思う。
・ありたい姿を各々早めても良いかもしれない。
・市のビジョンは周知できているか？

「アクションプラン」への意見

・事後の見せる化、継続性の仕掛けを頑張って制度化してほしい。
・次は、ありたい姿の「地域づくり」に繋がる施策も考えて。
・「多種多様な仕事に対応できる人材」理想的だが、そこにつながるアクションプランは難しい。それは誰がやるのか？人事？自主研究組織？ある程度、制度化されると楽に継続できる。

参加自治体（6市町）
静岡市、島田市、藤枝市、袋井市、小山町、熱海市

静岡県プレ発表会や、課題への幹事団のフィードバックを受け、内容をブラッシュアップさせ、第4回研究会への準備を行った。

20年後のありたい姿へ、更に熱海市の特性を持ったものを反映させる。

・「官民協働による観光地経営の視点に立った観光地域づくりが形成されている」

行政、民間、市民による観光事業者同士の交流が活性化され、観光行政の課題である「専門性の欠如」「単発的な施策展開」「施策と結果の見える化」などに対応すべく、地域の人材やノウハウを最大限活用できる組織づくりが確立されており、地域全体を巻き込んだ観光地域づくりが形成されていると考える。

また、職員アンケートの結果を踏まえ、連携が弱いと感じている部分を、強みへと変換できるのではないかという仮説に変更した。

「縦割り性が強く、横のつながりが弱いため、協力体制が取りづらいのではないか。」

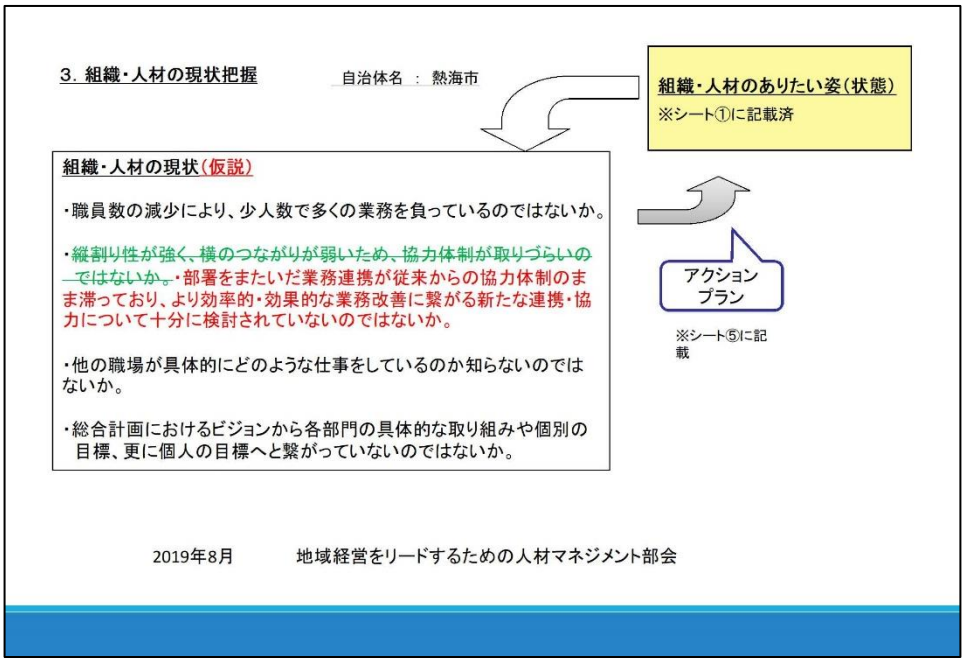
↓

「部署をまたいだ業務連携が従来からの協力体制のまま滞っており、より効率的・効果的な業務改善に繋がる新たな連携・協力について十分に検討されていないのではないか。」

つまり、連携できる下地はあるが、整っていないために連携が進んでいない。今後、検討を重ねることで、今以上の力を発揮することができるのではないかという仮説である。

（5） 第4回研究会

軽いオリエンテーションの後、相馬市総務課長である阿部幹事との対話をすることになった。パートナー自治体である甲府市と群馬県富岡市と熱海市の3市で1班となり、前回の課題であったありたい姿・現状把握・変革に向けたアクションプランについて、また幹事からのフィードバック動画を見ての修正事項について発表した。課題で出ていたパワーポイントの作成と動画の作成について、動画の中でプランの詳細を語ろうとしていたところ、作成の直前になって、パワーポイントの中身についてではなく、各自の思いや気づきについての動画の提出ということになった。そのため、語ろうとしていた詳細が提出物の中に盛り込まれずフィードバック動画で突っ込まれる隙になってしまったのが残念である。



また、「組織・人材の現状（仮説）」において、「縦割り性が強く横の繋がりが弱いため協力体制が取りづらいのではないか」という仮説を立てていたが、横の繋がりが弱いということの根拠についてフィードバック動画で問われ、前節の通りに修正した。

それらの結果のパワーポイントを発表し、幹事や他の市町からコメントをいただいた。特に切り返せないような質問もなく好評であった。

特にアクションプランについては、プランが具体的であり、実現可能性が高いため静岡でのプレ発表でもぜひ実施して欲しいとのコメントを中部地区の担当幹事である渋谷幹事から頂いている。

今回動画で話すはずだったアクションプランの詳細を修正案に盛り込んだ。

3. 取り組むアクションの詳細（第4回研究会）　　自治体名：　熱海市

が誰	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	• R1年10月頃	• 各課中堅職員	「お仕事紹介　A-Works」 • お仕事紹介のため、業務担当表の確認 • 事務分掌を見るだけでは実際なにをしているかイメージが沸かないため、各課の業務分担表などをまとめ、さらに新人や市民でも市役所が実際にどんなことをやっているかイメージが沸くようにかみ砕く。 • そのための業務内容のヒアリング • 他市の連携事例などから、手法の取り入れ応用など効果的な仕事の手法を各部署と模索する。手元の仕事に目が行きがちだが、連携の可能性に目を向けるきっかけをつくる。	• 3人が庁内の業務についての理解を深められる • 職員へ周知し活用できるものを作成する • 将来的に市民へ周知できるようにする • 各部署のしている仕事を具体的にみんなが把握し、我が事として考えられるようにすることで連携の下地を作る。 • 「知らないからできない」を打破する。

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
マネ友と	• R1年12月頃	• 交流会対象者の先輩職員（中堅） • 若手職員 • 1～2期生マネ友（いれば）	「交流会　マネ友といっしょ」 • 各部ごとに若手職員を呼んで目的をもって飲み会を開催。 • 同年代を集めることで気兼ねなく話したり愚痴が言える場作り。 • 仕事で気軽に聞きに行ける人間関係作り。 • 同時に少人数の中堅職員に声をかけ、主催者側・ファシリテーターとしての役割をもってもらい、あまり進んで話さない職員に話を振ったり等その後職場でも円滑な交流の助けになれるように経験を積んでもらう。 • 交流会開催に向けたプランニング（ファシリテーターとして役割分担や自己紹介に向けたアイスブレイク、会話を盛り上げるためのお題などを考える。） • 各課長部長に会のコンセプトなどをまとめたものを持っていき、ご祝儀として協賛金を募る。後日写真なども付け報告レポートを上げる。全体的な巻き込みと人マネ活動の周知も狙う。	• 参加者の個人的な相談相手や交流関係が広まる • マネ友間の連携が深められる • 遠くの同期より近くの知り合い。 • 他の部署の人間と話すきっかけを作り。聞きやすい・話しやすい・自然と情報収集できる環境をつくる。 • 交流しやすい年齢層で横の繋がりをまず作り、心理的なハードルを下げる。 • 広い範囲で人にかかわってもらい、人マネ活動の周知と巻き込みをし、後に人マネに行く職員の活動のためのインフラ作りをする。

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
まちづくり課 中田	• R2年3月頃	• 観光建設部長 • 公共資産マネジメント室	「現場見学会　建物探訪～熱海版～」 • 新規建築物の見学会を開催。その建物の作りについての説明を行う。用途、建築意図（津波からの避難用の外階段、障がい者へ配慮した案内など）、またそのパターンを理解することで職員が今後の建築の際に目的をもって仕様を決められるようにし、建築物の価値を理解する。 • 見学について職場内の理解を得られるよう部長会議にて報告 • 施設の目的についての説明	• 職員が市民に対して施設の説明ができるようにし、市役所の仕事の価値を高める。 • 建築の依頼自体は各部署の一般職員のため、その職員が効果を考えて仕様を設定できるようにする。 • 建築の担当者が人に説明することを前提に、効果や価値を考えて設計できるようにする。 • 職員の中で施設の価値観を高める
税務課 三上 健康づくり課 由井			• 現場見学会開催について職員へ周知 • 職員が現場見学会に参加しやすいよう、開催目的についての説明を行う	

これら3本のアクションプランを作成した。

「人口減少とそれに伴い起こるだろう職員の減少に向けて、多種多様な仕事に対応できる人材の育成」「協力しあい、効率的・効果的な仕事ができる職場づくり」を目指したプランである。

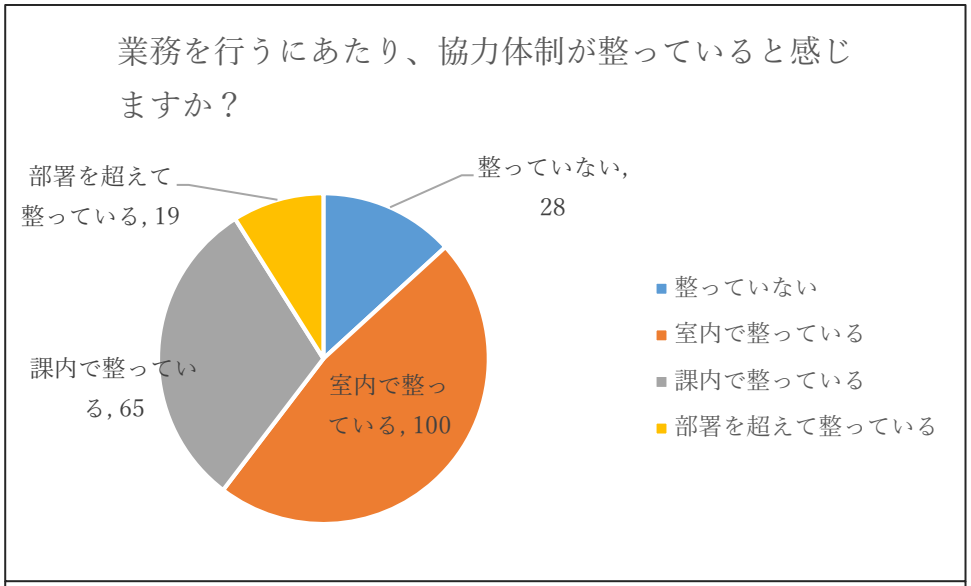
アクションプラン「若手職員交流会 One Atami」の実施

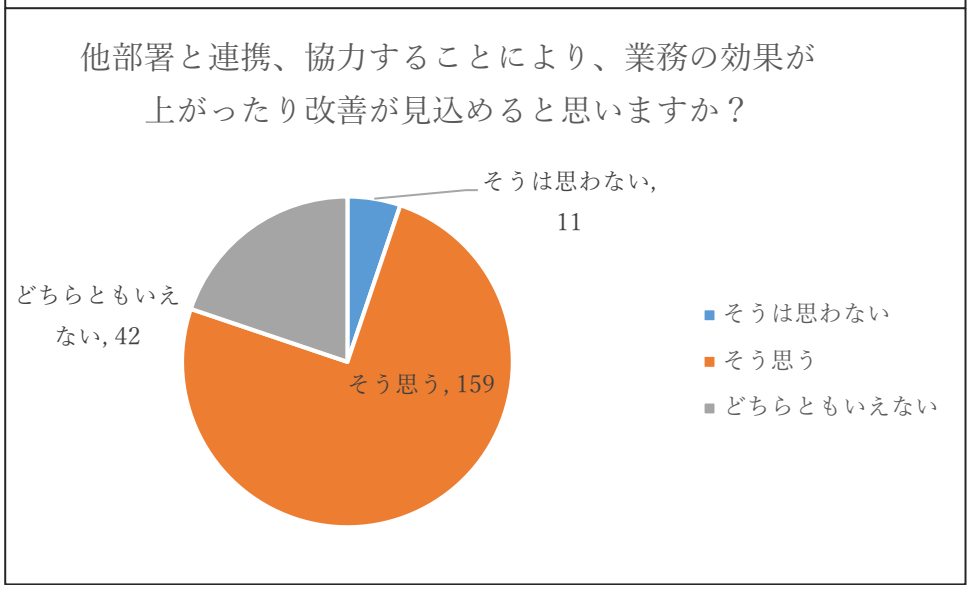
まず若手職員交流会「マネ友と一緒」から開始した。（後日マネ友という用語が市役所員にわかりづらいことから One Atami へと改題。）

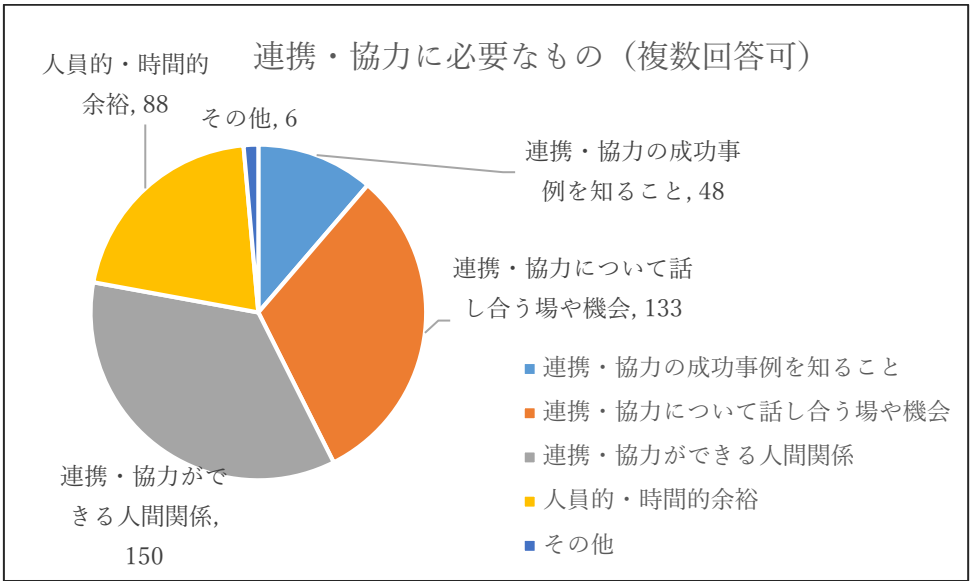
何が連携協力に必要なのかなどを6月職員の皆様を対象に「連携・協力に関するアンケート」を実施し、「何が連携協力に必要か？」などを尋ねたところ、以下の回答がでた（回答数 212）。

この結果から、私たちはもっと連携・協力を進めていけるのではないかという可能性を感じ、必要とされる人間関係、話し合う場や機会の設定をしてみようとこの交流会を発案した。

連携・協力に関するアンケート抜粋







目的

・職歴の近い職員同士が交流する機会をつくりお互いの相談をしやすくする。

・普段話さない他部署の人間と話す機会をつくり、心理的なハードルを下げ、部署をまたいだ協力・連携のインフラをつくる。

・中堅と若手がコミュニケーションをとる機会づくりや、職場内でのファシリテーター的な役割ができるようなきっかけをづくりをする。

・広い範囲で人に関わってもらい、人マネ活動の周知と巻き込みをし、後に人マネに行く人間のためのインフラ作りをする。

対象者

人数的に若手職員を全員集めることは無理であるので、まず若手職員の多い市民福祉部を第１回として開催することにした。

年齢が若くても10年市役所で働いており、すでに人間関係ができているということ、逆に年齢が高めでも最近転職して市役所に来た人間はまだ人間関係ができていないだろうということから、市役所在職歴4年以下の役職なし職員を対象とした。

空気づくりと巻き込み

まず、このプランを実施するにあたり、参加しやすい空気、実施を歓迎される空気づくりを意識した。これには、参加者でなくても関わっているという認識を持ってもらうことが必要である。なぜなら、プランが良いものでありそれが成功したとしても、それが参加者でない周囲に喜ばれるかどうかというのは別だからだ。自分のあずかり知らぬところで関わることなく成功したものに基本的に人は関心を抱かないし、場合によっては反感を抱くこともある。だからと言って全員に関わってもらうことはできないし、責任や負担が伴うような関わりは歓迎されない。今回の場合緩く応援する気持ちを持つ程度が最適であったため個別に情報を流していくことにした。

まずは各室の若手職員らしき人に在職年数を聞き取るということをした。そうすると大体なぜ聞くのかを問われるため、「実は人マネという研究会の関係で今度こういうことをやろうと計画していて対象者を抽出するのに聞き取りをしている」という話をし、薄く情報を広げ、相手や周囲が歓迎する雰囲気なのか拒絶する雰囲気なのか受け取り方の温度を測った。特に拒絶感もなく悪い感触ではなかったので。次に室長クラス、その時いれば主幹にも大体の対象者や人マネの活動とこのプランの趣旨などを説明し、ご配慮いただけるようにした。そして課長クラス、部長へと情報を上げて行った。グループウェアの掲示板などで情報を周知すればよいのでは？　と思う方もいると思うが、他の皆と同時に情報を知ることと、不特定多数が知る前に情報を知っていることというのは大きな差がある。事前に情報を教えるというのは関係者としてこちらが相手を認識しているという発信でもあるからだ。

例でいうと、自分の友人が結婚したとして、本人からその報告を受けていたか、他の人間から風聞として聞くかで祝う気持ちは大分違う。前者の場合は祝福し協力したい気持ちが大きく出るが、後者の場合、自分は交友関係の外側の人間だったのだなと認識するだろう。両方とも情報は伝達されているが、発信者が相手との距離をどう設定するかで受信者の立ち位置は変わってしまう。

今回この下地作りを丁寧に行っているため、繁忙期の部署からの出席についても周囲の理解を得られスムーズに行うことができた。また口述する協賛金集めに対しても影響したのではないかと思う。

ちなみに、「いい企画じゃないか、わざわざ了解を得なくてもいいよ。」と言って下さる方もいた。実際、強制参加ではないし、オフサイト企画であるため、本来上司の了解などはいらないが、期待するところは「全体で若手職員を育成する」という空気を醸成することなので、得なくても良いといわれても了解を得に行った。そもそも了解を得なくても良い発言は色んな場面で言われる言葉ではあるのだが、相手が了解を得に来る気持ちがある人間だと認識したからこそ出る発言であり、実際全く了解を得に行かない場合、相手がどういう考えなのかが確認できないため軽く不審に思われるか無関心になるかであるが、相手は全くの善意で言ってくれているだけに引っ掛かりがちである。

中堅職員の選出

今回、若手の職員以外に、各室1名程度の中堅職員にも引率及び企画側として参加してもらうことにした。意図は下記の通り

・身近な先輩から勧誘してもらうことで若手職員が参加しやすくなる。

・情報を中堅職員から伝えてもらったり、中堅職員が若手職員を紹介する場面を作ったりすることで中堅と若手職員が会話する機会を増やすなどし、部署内でも繋がりを作る。

・当日においては、あまり話さない子に話を振ってもらうなどして、職場内においても交流が苦手な子に意識を向けられるようにする。

・引率者とかファシリテーター的な役目を与えることで、先輩意識が芽生えるようにする。

・こういう企画を経験することで、数年後に自分でもやってみようという子が生まれるかもしれない期待。

選出の際に市役所歴10年前後の職員を候補にした。断るかと思った職員が了承をくれ、逆に軽く引き受けるかと思った職員が断ってきたのが印象深い。

企画会議

人マネ3期生の3名と中堅職員4人で下記の内容で企画会議を行った

テーマ

・人マネとは？

・若手職員交流会の目的と概要説明

・企画について

市役所の会議室で行うか外で行うかも一度検討したが、やはり会議室だと仕事の雰囲気から抜けられず打ち解けられないのではないかということと、飲食物の持ち込みができないため、参加者の間がもたないのではというところから外で行うこととした。

最終的に下記の内容になった

・自己紹介カードの作成

・うちの子紹介（中堅さんが事前に情報収集し自分のとこの子の紹介をする。）

・アイスブレイク（イメージカラーゲーム）

・部活紹介（部活の概要の紙を配り所属している若手職員にどんな部活か紹介してもらう）

・お題 BOX の作成（「好きな音楽は？」「犬派？猫派？」など色々なお題が入った箱を各卓に用意し、話題が切れたら引いてもらう）

・席替えを入れる

協賛金集め

部課長の所には金額自由、出すか出さないかも自由で協賛金集めのお声かけに伺った。協賛金集めはプラン立案の当初から入っていて、色々な意図を込めている。

1. 対象が若手職員であることと、協力頂いた中堅職員もただ働きであるため金銭的負担を低減したい。

2. 趣旨に賛同できるならばご協力いただきたいというクラウドファンディング的な意味。

3. 「空気づくりと巻き込み」の所で触れたように直接参加はできなくてもこの企画に貢献しているという気持ちを持ってもらうため。

4. 部課長が忘年会などの定例ではなく、自分が出席するわけではない企画に進んで協賛金を出してくれるならば、若手職員や中堅職員と上司層との繋がりづくりができる。

上記意図以外に、熱海市の現状分析として、協賛金を頂きに行くことで、業務から少しはずれたこういう活動に対しての上司方の反応、つまり歓迎されるのかどうかを測りに行くという目的もあった。今後、仕事などをしていく上でどういう話なら通り、また通らないのか、どの程度の温度で受け止めて貰えるかを知ることには意味があると思う。

ちなみに、この協賛金集めは、第4回研究会の3市町で幹事と対話した時にも説明しており、その際、甲府市に「熱海市は良いところなんですね、うちの上司は絶対くれないと思います」との意見を貰っている。

他の市町とどう違うかはわからないが、今まで仕事をしてきた経験上うちの市役所の上司陣は、出してくれるだろうな、しかし時期的なこともあり、正直なところ3人か4人に1人くらいは、「えっ取るの？　忘年会でもご祝儀だしたばかりなのに」くらいの反応で渋々出してくれる感じだろうなと予測していた。

しかし予想反して、部長・課長全員がなにも嫌がらずにスムーズに出してくださって、まだ説明も終わってない段階から財布を取り出し始めるので、強制ではなく出すか出さないかは自由であることを重ねて伝える必要があった。

結論としてどうも熱海市は部下思いで育成に関心があり、このようなオフサイト活動に対しても応援する気持ちのある市町らしい。甲府市にお伝えしたい。

部課長4名以外には特に協賛金の声掛けに行っていない。しかし、行っていないにも関

わらず、自ら協賛金をくださった方々が5名おり、市民福祉部の人間の温かさに感動することしきりである。重ねて甲府市にお伝えしたい。

空気づくりと巻き込みのところで努力した成果が出ているのかなというところと、声を掛けられなくても、反応できる個々人の資質が高いのだなと考える。

これらご協賛により最終的に当初参加者の参加費用一人 3,600 円→1,500 円へと変更になった。

協賛金集めの目的1・2はすでに達成された。3・4についてはきちんとリターンを返していくため、交流会当日の趣旨説明などとともに、参加者に対して説明などを入れた。

・上司の方々が、忘年会などでもない、自分が出席するわけでもないこの会に、皆のことを思って快くご出資下さったこと。

・皆さん嫌な顔一つ出されたこと。

・それにより今回の参加費が 3,600 円から 1,500 円になったこと。

・普段そこまで上の人と接しなくても気にかけられていること。

・今回の協賛者リストはメールで送るため、せめて自分のところの上司には必ずお礼を言うこと。

交流会の翌日、声を掛けられなくても、反応できる個々人の資質が高い市民福祉部なので、自分の上司でなくても、各協賛の方々の所に自らお礼を言いに回っており、良い光景だった。

ギブに対してリターン何らかのリターンをきちんと返さないと良い循環は生まれない。今回は上司方の部下に対して何かをやってあげたという気持ちと、若手・中堅職員の上司に何かをして貰ったという気持ちをうまく構築できたのではないかと思う。

今回プランとしては若手職員交流会で、横の繋がりづくりを強化していくというのがプランの根幹だが、実際には枝葉としてこういう部分での繋がりづくりも取り入れている。

交流会

当日までに、中堅職員のうち2名がインフルのため脱落するという事態はあったものの、ある程度の要素はその前にすでに拾ってあるので、2人の当日の役割は人マネ3期生で賄うこととした。

参加者

人マネ3期生　3名

中堅職員4名→2名

若手職員対象17名中12名出席

合計17名

5人卓を3つつくり、それぞれに一人中堅職員と代理の人マネ参加者を配置し、進行役を務めてもらった。同じ部署の人間はなるべく別卓に配置した。

人マネの説明や趣旨説明を入れる。自分一人の情報アンテナで入る情報なんてとても少ない。だから周囲と交流して雑談できるくらいにはなって、欲しい情報とか求めているものを多くの人に広めておくように。そうすると負担のない範囲で人が助けてくれるので、そういうことができる人間関係をきちんと作っていくようになど、あまり難しい言葉を使わず説明した。

企画内容

・自己紹介カードを使って自己紹介

・うちの子紹介（中堅さんが事前に情報収集し自分のとこの子の紹介をする。）

→事前に中堅職員が後輩と話すきっかけ作り。また、若手職員が部署の中でどういう風に思われているかを確認する機会。中堅職員がいない部署の子はその部署の先輩から情報を聞き取りました。

・アイスブレイク（イメージカラーゲーム）

-2～30秒設けるので自分のイメージカラー・同じ卓の人のイメージカラーを考える。

対象の人を一人決め、みんなが考えたその人のイメージカラーを順次言う。

最後に対象の人に自分のイメージカラーを言ってもらって答え合わせをします。合

致したら対象の人はボキャブラリーを尽くして一生懸命、褒めてあげる。

→盛り上がりと評判がよかったアイスブレイク。なんでそう思うのかというのも併せて答えてもらっていたため、やんわりと周囲から自分がどんなイメージで見られているかがわかるところが良かった。

・部活紹介（部活の概要の紙を配り所属している若手職員にどんな部活か紹介してもらう）

→交友範囲の中でしか勧誘していない部活もあるので、人間関係作りのために参加する機会として部活紹介をした。また参加しやすくなるかと思い、参加している若手の職員から、部活の売りどころなど説明してもらった。

・お題 BOX の作成（「好きな音楽は？」「犬派？猫派？」など色々なお題が入った箱を各卓に用意し、話題が切れたら引いてもらう）

→間がもたなかった時のために作成したが、どこの卓も時間が足りないくらいだったので使わない卓もあった。

回答が意外な人間同士で合致したりなど盛り上がっていたところもあったのできっかけとしては良かったのでは。

・席替えを入れる

→1回席替えを入れて広い範囲の人と交流機会を設けました。

また、締めのあいさつも終わって終了したのに、みんな卓で継続して話していて終わらなかった。最終的に店から出したのだが、その後大半が他の飲み屋で二次会をしたとのことなので交流会としては大成功だった。

終わりに、1週間以内に自分の室以外の参加者2名以上に何か話しかけに行くこと。という宿題を出していたのだが、みんなほとんど翌日には達成している風だったのでもっと難易度を上げても良かった。

交流会翌日

参加者の行脚とは別に主催者として、協賛金出資者の方々にお礼と当日の様子などのご報告に回った。お手伝い頂いた中堅職員にもお礼に行き。どういう部分が助かったかなど具体的に話した。会話をもり上げたりとか、話を平等にふっていくなど当日の進行役が非常に上手かった子とか、当日までの流れでこちらの目的などをくんでくれて、情報をまとめてくれたり、先読みして必要なことをやろうか聞いてきてくれたりなど、各自の才能にとても助けられた。

次回の参考にするためと成果確認のために参加者にアンケートをとった。

令和元年１月９日　市民生活部交流会アンケート

参加者 14 名　回答者 14 名

Q1　楽しめたか

とても楽しめた	10
そこそこ楽しめた	4
いまいち楽しめなかった	0
全く楽しめない	0

Q2　開催前と比べて自分の交流の範囲を広げられそうか

とても広げられる	4
そこそこ広げられる	10
いまいち広げられない	0
全く広げられない	0

Q3　今後もこのような交流会があった方が良いと思うか

あった方が良い	14
なくても良い	0

Q4 どういう企画がよかった・いまいちだった、又はこんな企画があったら良いなど。（抜粋）

【イメージカラーゲーム】

相手の自分に対する印象がわかり、普段の立ち振る舞い等を考えられる気がした。あまりやる機会のないので、ほめられてリアクションには困った。

・自分がどう見られているかわかり、良い企画だと感じた。

・相手にどのような色が合っているか、なぜその色を選んだか理由を考えるので話がよく広がった。

【うちの子紹介】

・話す前にどんな人がわかるのでよかった。また、その課の雰囲気がわかってよかった。

・違う職場の方の普段の様子が聞けて有意義でした。

【お題ボックス】

・お題ボックスの内容はもう少し具体的の方が盛り上がるかもと思いました。

・お題ボックスが必要ないぐらい盛り上がりました。

【その他】
・すべての企画が有意義だった。
・2～3回、席を変更した方が多く話ができる。

【こんな企画もあるといい】
・他己紹介（2 人1組で相方の紹介をする）
・自己紹介で自分よりも前の人の紹介もする。
例）～が好きな～の隣の～をやっている～の隣の～の好きな～です。

Q5　その他　自由意見・感想（抜粋）
・色々な方と話せる機会を設けていただきありがとうございました。
・次回もあれば参加したいです。
・参加者それぞれ、同じ室のメンバーが何人かいたので始めからかたくなりすぎずに始められた部分が良かったです。半分ほどは元から交流がある方々だったため、盛りあがった部分もあったと思います。初めて会話した先輩と意外な共通点があったりしたので交流ができてよかったです。次回もぜひよろしくお願いします。
・すでに顔見知りの人たちが多かったのでなるべく部署を越えた集まりにした方が効果的だと思います。皆、楽しそうにしていたのでとても良い機会だと思いました

これらの情報は次回交流会 One Atami に活用させていただく。

（6） 第5回研究会

NPO 法人テラ・ルネッサンス　鬼丸氏の児童労働などに関する講演

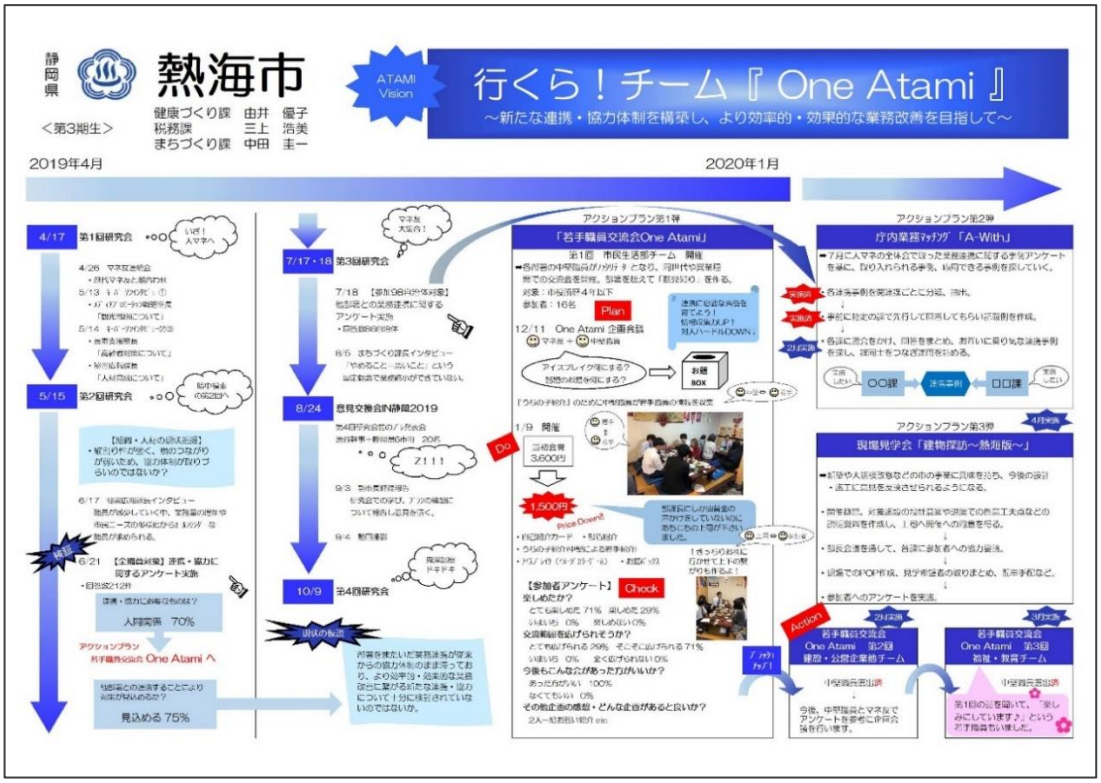
紛争地域や、貧困による児童労働、東日本大震災で被災した女性たちの生活再建支援の講演。

日本に住んでおり、子供の数も少なく、昔と違って子供も家族の労働の担い手だった時代とは違う私たちにとって、子供も家族の稼ぎ手であり、場合よっては廉価な労働力として消費される話は刺激の強い話だった。

また、きっかけとやる気があれば自分にはできることがある、ということを語っており、そのきっかけとなるため、各地で講演をされているのだと思う。自分の認識の範囲外で起きていることと自分のことを関連付けて考える機会を作るための講演だと思う。

ポスターセッション（17 位／98 市町中）

第5回研究会に向けての課題として、これまでの活動をポスターにして提出、またその紹介キットを送付する、というものが出た。ポスターについてはじめにこのようなものの作成が得意なメンバーがひな形のようなものを作ってくれたが、第4回研究会までの情報が9割で、実施したアクションプランとこれからの情報が少なかったため、様式はそのままに下記のように中身のボリュームを変えた。



ポスターセッションが投票形式になるということだったので、流れからして注目されるのは

アクションプランの中身と前回の研究からどこまで進められたかという実施実績だろうと考え、これまでの流れが5割と実施したアクションプランとこれからの流れが5割という構成だ。ポスター紹介キットも、文字数制限があることと、興味が惹かれないと見に来ないだろうというところただの概要説明ではなく、テレビ番組の MC 風にすることにした。

やるからには上位を狙いに行ったのだが、まだまだ読みが足りなかった。何せポスターは100枚近くあるのに、見て回る時間は80分程度しかなかったのだ。

当日は 40 分毎に3名のうち1名が交代でポスターの所に立ち、見に来た人の質問などに答えそれ以外の時間にポスターを見て回るということだった。良かった市町3位まで投票する。しかしポスターの作り方も様々なので、ポイントがどこかなど説明と聞いていると到底時間が足りず全ては見切れなかったし、投票のため全てみるという話だったのでポスター紹介キットはほとんど見なかった。

どういうところを重んじて投票するという指標もなかったため、恐らくこのポスターセッションの条件で必要なのは一番のおすすめ所に8割紙面を割いて一目でわかるわかりやすさとインパクトをつけることだったのかなと考える。対象が多数である場合、その中からまず見てもらう工夫を今後はしていきたい。

最終的に順位は98市町中17位だった。

３．　次年度以降の展望

本部会における１年間の研究を通して学んだことは、「組織」を効率化・活性化させる為には、「人（＝職員）」の意識を変化させることである。その働きかけを行う主体の一つが、本部会参加者であると考える。

次年度以降の取組について、以下に示す。

【マネ友の存在】

熱海市は、今回は3期生としての参加であったが、マネ友（１、２期生）との繋がりが弱かったと感じる部分もある。この人材マネジメント部会に卒業はないと言われているように、これまでの取組の積み重ねが、今後の活動の礎となるため、マネ友間のネットワークの強化が必要になる。

そのため、まずはマネ友ネット―ワークを形成し、共に組織の在り方について考える場を作っていきたい。

【人材マネジメント部会の認知】

人材マネジメント部会の活動を推進するには庁内での認知度を上げること、また組織の変化を意識したアクションを起こすためには、庁内の中枢への認知を上げることが重要だと考える。

【活動の継続性】

活動を継続させていくためには、活動の目的を明確にし、その成果を目に見える形で表すことである。そして、成果に対する改善を常に意識し、繰り返すことが重要である。

４．　１年後に目指す姿と創り出したい変化

マネ友ネットワークを強化させ、共に部会、組織について考えていく活動を繰り返す。そうすることで、庁内での認知度が高まり、職員の仕事に対する意欲、現状を変えようという意識が生まれている。

付　記

【まちづくり課　中田　圭一】

本部会では、1 年間を通して、対話を通した実践研究の場として各課題に取り組む中で、以下のことを学んだ。

① 立ち位置を変える

「対話では、相手の意見を最大限尊重し、相手の立場に立ち、思いやりを持ち、それぞれの考え方を理解することが重要であり、相手をまず理解すること、相互に気づき得ることを目的とする。」

3 人での研究やキーパーソンへのインタビュー、他団体との対話を重ねたことで、それぞれの立場・目線での考え方や物事の捉え方を知ることができ、自身の過去の経験や現在の立場からでは発想できなかった多くの気づきを得ることができた。

② 価値前提で考える

「事実を元に全てに対応する「事実前提」ではなく、ありたい姿や未来からのバックキャスティングで物事を捉える。」

20年後の地域・組織・人材ビジョンを考え始めた時、正直漠然としていたが、本部会での研究を重ねることで、今ある事実だけを重ねていくだけでは、展望のある未来を描くことは困難であり、「ありたい姿になる為に今やるべきことは何か？」という始めの一歩が大切であると学んだ。

③ 一人称で捉え語る

「何事も自分事として考える。地域のありたい姿を描く主体が、「自分」であることを自覚する。」

本部会に参加するまでは、本市の総合計画や各種計画について、正直、あまり自分事として捉えておらず、業務を行っていた。本部会を通して、組織の現状分析や課題を考えることで計画における自身の業務目的を改めて考え、確認することができた。

④ ドミナントロジックを転換する

「過去の前例に過度に囚われずに考える。やらされ感、あきらめ感の蔓延を打破する勇気ある一歩が大切である。」

自身の業務について振り返った時、前例踏襲が多く、効率や効果について検証する考え方をしてこなかったことに気づかされた。今後は、自身の業務を整理し、より効率的・効果的な業務改善を行っていきたい。

最後に、本部会において特に印象に残った言葉として、顧問である北川正恭氏が講演の中で述べられていた、これからの地域経営に必要なものの一つとして『ビルド＆スクラップ』がある。最初にやりたいこと、やるべきことを決めて、そのために必要な資源を確保するために不要なものを廃止する考え方で、福岡市の行財政改革にも用いられている。

「隣は隣、うちはうち」として、自治体ごとの将来像を描き、そこに向けて限られた資源を集中させる、資源配分の「選択と集中」が重要であるという考え方であった。
　この考え方は、本市の公共施設等総合管理計画に通じるものである。本市の施設の多くが建設後相当年経過し老朽化が進む一方で、人口減少や少子高齢化の進展により財政状況が厳しくなることから、選択と集中による施設の適性化が大きな課題となっている。
自身の業務である公共施設の設計・工事監理においても、この課題にしっかりと向き合い、取組んでいきたい。

【健康づくり課　由井　優子】
　人材マネジメント部会の研究会に参加し、自身に表れた変化の一つは「組織を考える」という視点ではないか。自身が携わる業務については、過去の分析を行い、現在の業務へ反映することや、統計データを基に将来的な予測をした事業展開などを行ってきていたが、専門職のため限定された部署、内容だったと思う。
　組織の現状分析で浮かび上がった仮説の一つに「総合計画におけるビジョンから各部門の具体的な取組や個別の目標、更に個人の目標へと繋がっていないのではないか。」というものがあるが、これは職員全体ではなく、自分自身にも言えることだった。その原因として「個の仕事を優先しており、全体的な流れが見えていない。」とは、まさに、前述したとおりであった。
　今回の課題を通して、個々の業務と組織全体の流れを結びつけて考えることの必要性に気づくことができた。
　もう一つ、自身の気づきとしては、「対話」の重要性である。話し合いの場では、相互の理解が得られたと感じていても、表面部分だけであり、その深層にある部分には気づきにくい。言葉、出来事、考え方、それぞれの意味づけは異なる。そのため、互いに「わかったつもり」「思い込み」で物事が進んでしまうことがある。
　立ち位置を変えることは難しい。しかし、自分の考えを相手に理解してもらい、相手の考えを受けて止めて考え、互いの真意を確認し合う「対話」は今後も意識していきたいと感じた。
　今回の研究会を通じて得た「気づき」は、自身の中だけに留めておくものではない。気づきに対して、小さな一歩を踏み出すことが必要だと感じているが、その一歩はなかなか難しい。しかし、少しずつでも前に進めるように研究会での学びを意識し、日々の業務にも活かしていきたい。

【税務課　三上　浩美】
　はじめに、この研究会は活動の継続を求められるが、研究会の初期から人事部門には伝えているが、私は継続するつもりはなく、自分の仕事に注力したいと思っている。そのため次

年度以降の展望については他の二人の展望ととらえていただきたい。人マネとして活動しなくても、自分の仕事に対して、できることはたくさんあるはずである。

学び:

・部会での講演は腹落ちすることが多く面白く聞けた。学びというと、非日常のこの機会自体が人によっては学びあると思う。私はもともと業務改善を自分でする人間なので、分析やプラン立てや実施をすでにそれなりに経験している。なので、講演を聞いていても、こういうことを意図して話されているのだろうなあと感じるところはあって、自分の中に感覚で存在しているものを言語化されているようだった。なので講演として何を教えてもらえるかというよりはでは、この機会を使って何を得にいこうかなというところがメインだったように思う。

私は大体外部の研修会などに行く際に自分の目標とか目的を設定していて、それは同じ研修会場の他市町からの情報収集だったり、研修会場周辺の美味しい店の開拓だったり仕事に絡むものに限らず様々である。あとはどういう成果をどこに返すかということも考える。

今回の場合には、1・2期生ともなにがしかのプランの実施を行えていなかったことから、とりあえず実施実績は作ろうというところがまず1つ。

他にも、部会側が研究会で情報収集などのために他の市町の参加者の交流などを推奨してくるため、交流のため相手市町に行くのもいいかもしれないと考えた。しかし結局は、情報収集として各市町と話しても、求める情報にうまく当たる確率はあまり高くないのではないかという観点から、では効率の良い情報収集とは、と考え約 100 市町×3名の経験豊富な中堅職員が集まるという贅沢な機会を活用することを考えた。

アンケートを取って一括で情報収集をし、それを全体と共有する。興味深い回答があれば、それぞれの市町が対象の市町に接触し、情報を深堀すればよい。これは部会参加者と自分向けのリターンとして設定した。テーマは今後研究会の役に立ちそうな連携事例にすることにした。普段照会関係など近隣自治体や県内の自治体の範囲でしか行わないため、実際自分の市町が全国的にはどの程度の位置にいるのかを測ることができる。そういう点でこの場自体が活用し甲斐のある学びの場だった。

全国規模で見ていけばもっと効率の良い業務運営をしている市町がいるのではないか、もっとすごい職員がいるのではないかと思ったが意外とみんな似たような課題を抱えて苦労している。「気づき」の所でも触れているが、同じところに陥るのだなと思った。一部港区がテレワークのようなことを可能としており興味をひかれた。

・課題の中でキーパーソンインタビューをする機会があったことが良かった。普段話しを聞く機会がない人に、相手もあえて話す機会がないことについて聞くことができるというのは良い経験だった。キーパーソンと言われる人であるならば、だいたい仕事に関する思考の方向性やクセのようなものを持っていると思う。そういうものが垣間見えるのが面白い。

またアクションプランの実施に際して多くの人と関わったため、交友範囲外の人間の得意分野とか行動から見える性質のようなものが情報として得られた。どういう考えをもったどういう

層がどれくらい周囲にいるか、市役所の中でどういう層が一般層なのかというのは仕事において考えを組み立てる上で重要だと思っている。

気づき:
・講義の中で自分の市町の課題を数多く上げる機会があり、多くの自治体で同じようなものがあがる。それは例えば業務の大きい目的の共有がなされていないことや、一部の働きの悪い職員への不満などが良く上がるが多くの市町で未だに解決されていない問題であるということは構造的に解決できない問題なのだろうなと思う。例えば働きアリの法則というのがある、全体のうち働くアリが8割で残りの2割はさぼっているが、これを働くアリと、働かないアリとで群れを分けた場合、働くありのうち2割がさぼりだし、また働かないアリの8割が働きだすという法則である。おそらくそれに近いのだろう。特定の職員が目的を見据え行動の指針を出していれば、他の人間は自分が把握しなくても言われたことをとりあえずやっていれば大丈夫であり、自分が目的や大きなところを把握する必要度は低いという判定をする。実際目的を把握した誰かがリーダーシップをとっていれば、ある程度の完成度で仕事は回ってしまう。特定の役職の人間がそれを負うなどシステム的分担されていればともかく、特定の誰かに依存する構造は不平等性が高いので、いずれその指針を出していた人間は病んだりその役を放棄したりしていなくなる。そうすると次に指針を出す人間がいないことに危機感を抱いた誰かがその役目を負う。
　働く人はいつでも働くが、働かない人は危機が迫らないと働かない。働く人から見ると不平等であるが、働かない人からみると「やる人がやって状況が満たされているから自分が働く必要はない。」という考えになる。常に同じ人が状況を満たしているという依存や不平等には割と気付かない。仕事に対するクオリティの意識の違いだったり、危機感を抱く閾値の問題や個人個人の働く目的の問題だったりするため、それを意識してシステム的に分担しないとこの解消が難しい。
　・複数人数でプランニングというのはあまり現実的ではないなと感じた。多くの意見をただ取り入れようとするとその分プランに芯が通らなくなってしまう。一見同じ目的を見れているようで、おそらく同じ目的を持てていないからだと思う。大きいところの目的を意識しながらでないとどこかで手段と目的が入れ替わってしまうことがある。部会は、プランを上に上げる際に人数が一人だとあまり信用されないというところから3人制にしているようだが、プランニングは一人で行い、所々で専門の人間の意見や、その他大勢の意見で、取り込む必要性があるものだけ取り込んでいき、実際実施の時には人に手を借りるくらいがフットワークが軽くて実施がしやすい。

　感じたこと:
　・この研究会は人事や企画の人間が行くべきだと思う。なぜなら、この研究会が最終的に人材育成や部署間の連携など人事部門や企画部門の仕事関係のところに収束していってしま

うからだ。私は税務の人間だが、税務業務においてのなにかの解決というところにプランは立たない。研究会の中で、自治体の現状把握から市役所全体の未来のビジョンに向かって解決策などをプランニングしていくことになるとそういう部署のプランではなく、人材育成を担当する人事、または部署の連携関係を担う企画のプランになってしまう。実際多くのアクションプランが、これを仕事としてどこの部署がやるかと言ったら本来人事や企画だなというものだった。それは1～3期生が立ててきたプランを見てもわかると思う。他の市町村のフィードバック動画でも見たが、幹事からの話でもプランは全体に影響するものを推奨されているところがあった。全体に影響する課題解決というテーマだと、税務課のための課題解決にはならない。そうすると、私たちは人事に派遣されて本来人事や企画が分析・解決していくはずの問題解決を手掛けることになる。研修という名目で労働力を調達されている感が否めない。研究会という理由と、とくに成果を求めているわけではないという話もあるだろうし、1期生として一人人事の人間を派遣して、プラン実施まで至らなかったということもあるだろう。しかしそれならなおさら、まず人事の人間が継続して人マネに参加し市役所の問題分析をし、プランを作成して実行し、人マネ OB としてリーダーシップを取れるように学んでほしい。
そして、人マネに参加しなくてもそういう分析や問題解決をできる人間を育成していって欲しい。

この研究会自体は面白いものであると思うし、統計数値や計画やまたは広報などの情報を意識して今まで働いていない人が、指示待ちにならずに自分で考えられるようになるためにはよい機会だと思う。話やインタビューなどもあるため、目的設定を情報の裏付けを取らずに思い込みで進めてしまうのを防ぐ機会もある。是非人事と企画には定期的に人を出して受講していただきたい。