令和3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【熊本県　荒尾市】

荒尾市第4期生

市民環境部　収納課　大月　隆伸

総務部　　総務課　清水　美幸

市民環境部　市民課　安田　遥

目次

はじめに・・3
活動の概要・・4
第1回研究会(4月27日)・・4
第2回研究会に向けて・・・4
第2回研究会(5月26日)・・5
第3回研究会に向けて・・・5
第3回研究会(7月27日)・・6
第4回研究会に向けて・・・7
第4回研究会(8月19日)・・8
第5回研究会に向けて・・・9
第5回研究会(10月26日)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・9
第6回研究会に向けて・・・11
☆第5回研究会課題のブラッシュアップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・11
～本市アクションプランについての応援メッセージ～(※原文掲載)・・・・・・・・・・・14
第6回研究会(1月27日28日)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・15
第6回研究会後の動き・・15
次年度にむけた展望・・・15
3 人の気づき・学び・・・17

はじめに

本論文は、2021 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（以下、部会という）に荒尾市から4期生として派遣された3名による共同執筆論文である。

2021 年度の部会は、リアル開催も予定されていたが結果的には新型コロナウイルス感染状況の拡大に伴い、全6 回の研究会のすべてがオンラインで開催されることとなった。

今年度の研究テーマの「地域のための人・組織づくりを考える」～「生活者起点」を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～

について、いろんな方からのインタビューやアンケートを通していただいた意見等を踏まえ、我々3人の想い等1年間取り組んできたことを記すものである。

活動の概要

研究会のタームごとに、マネ友や地域の人、職員にインタビュー及びアンケートを行い、3人で分析し、そこから現状把握やアクションプランを構築していった。

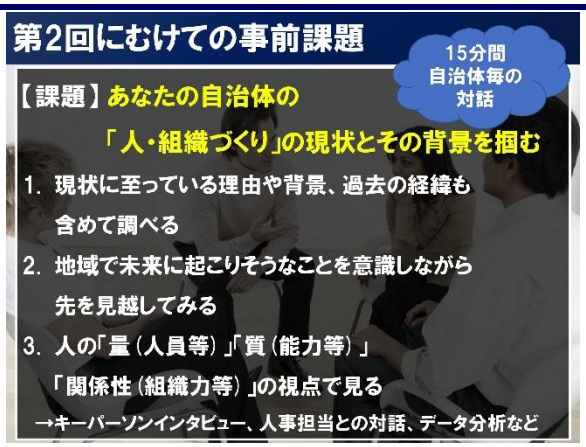
第1回研究会（4月27日）

＜概要＞

・人材マネジメント部会の概要、幹事団との顔合わせ、参加自治体との交流

・今年度のテーマの発表　テーマ：「地域のための人・組織づくりを考える」

・第2回にむけての事前課題：あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む



個別自治体での作戦ダイアログ・・・第2回事前課題の締め切り5月20日から逆算して、スケジュールを作成。それを基にインタビュー及びアンケート対象者を選出。サンプル数は70～80 を目標値とした。

第1回研究会での気づき・・・慣れない Zoom に悪戦苦闘した。アクションの出し方、ミュートの解除等操作の一つ一つがわからないことばかりで、ついていく事に必死であった。また、人事＝「他人事」と捉えてしまっていないだろうか？と改めて自分自身に問い直す機会となった。

第2回研究会に向けて

荒尾市の人・組織づくりの現状

①人材育成基本方針の改定版をR3年3月に策定

・人材育成基本方針の3つの柱「人事管理」「職員研修」「職場環境」について、課長・係長へのインタビュー、4年目・10年目職員へアンケートの実施

②地域マネジメント（地区担当職員制度の導入）

・地区担当職員制度について地区担当職員、総務部長、地区協議会の役員、事務局等にインタビュー又はアンケートの実施

対象者数：約 40 人　回答者数：約 30 人

以上の回答に対しての分析、3人での話し合い及び派遣元との話し合いを行った。

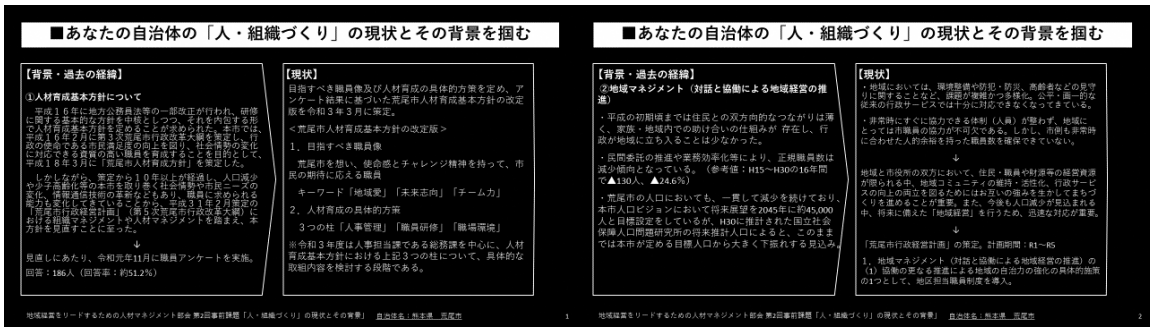
第2回研究会（5月26日）

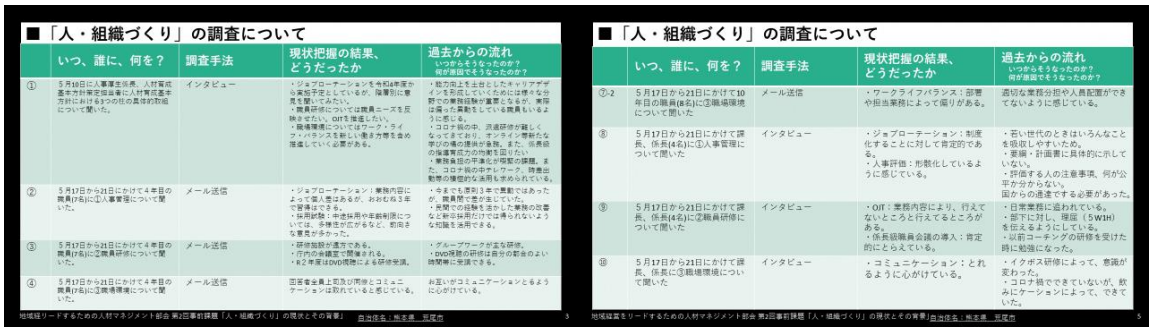
＜概要＞

・「人・組織づくり」の現状とその背景についてインタビューやアンケートを行ったことについて、他自治体との取組の共有

・第3回に向けての事前課題：10年後の姿（10年後の地域のありたい姿・予測される成り行きの未来）、戦略的な取組、人事のあり方

一部抜粋（荒尾市作成分）





個別自治体での作戦ダイアログ・・・市長及び副市長へは議会より前にアポイントを取る。研究会（5/26）の翌日（5/27）に打ち合わせを行う。以上2点を決めた。

第2回研究会での気づき・・・現状把握のインタビューや調査を通して、多様化により業務が増え、職員が疲弊していることが分かった。そのため自己矛盾が生じ、やりがいやモチベーションのアップにつながっていないのではないかと感じた。また、他自治体との対話においても同様の分析結果となっている団体が多いことが分かった。

第3回研究会に向けて

・打ち合わせ時にインタビュー及びアンケート内容を対象者別に変更した。

・10年後の姿について市長・副市長等幹部職員、議長、20代若手職員、女性シンクタンク職員、マネ友、商工会議所青年部、小中学生へのインタビュー又はアンケートの実施。

対象者数：約 130 人　回答者数：約 100 人

以上の回答に対しての分析、マネ友とのミーティング及び3人での話し合いを行った。

・HQ プロファイル１回目を受講

・新型コロナウイルスの感染拡大に伴いオンライン研修会へと変更になったため、インプットとして動画3本を視聴。その感想を事前レポートとして提出した。

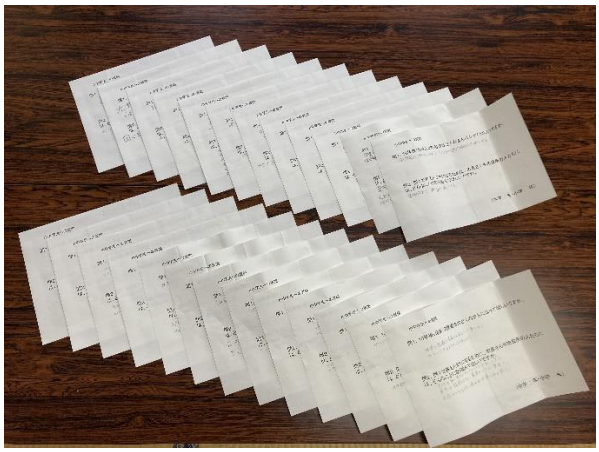
第3回研究会（7月27日）

＜概要＞

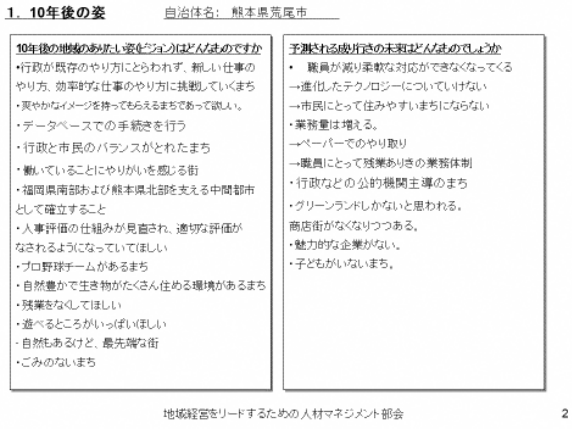
・10年後の姿（10年後のありたい姿、成り行きの未来）、戦略的な取組、人事のあり方についてインタビューやアンケートを行ったことについて、他自治体との取組の共有

・第4回に向けての事前課題：更なる現状の深掘り、変革に向けたアクションプランの段階図、変革の推進力と抵抗力

小中学生へのアンケート



新規採用職員とのワークショップ

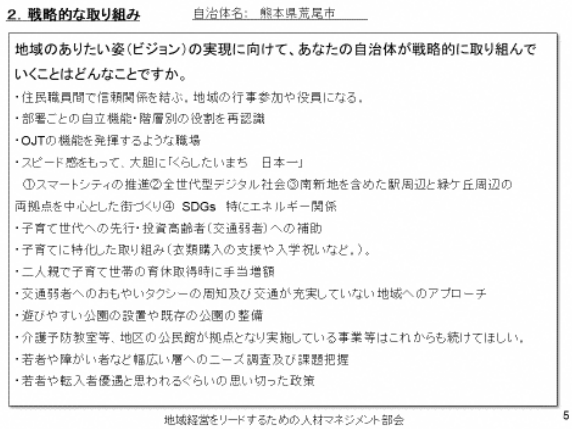


1．10年後の姿　自治体名：熊本県荒尾市

10年後の地域のあるべき姿(ビジョン)はどんなものですか
•行政が既存のやり方にとらわれず、新しい仕事のやり方、効率的な仕事のやり方に挑戦していくまち
・笑やかなイメージを持ってもらえるまちであって欲しい。
・データベースでの手続きを行う
・行政と市民のバランスがとれたまち
・働いていることにやりがいを感じる街
・福岡県南部および熊本県北部を支える中間都市として確立すること
・人事評価の仕組みが見直され、適切な評価がなされるようになっていてほしい
・プロ野球チームがあるまち
・自然豊かで生き物がたくさん住める環境があるまち
・残業をなくしてほしい
・遊べるところがいっぱいほしい
・自然もあるけど、最先端な街
・ごみのないまち

予測される成行きの未来はどんなものでしょうか
・　職員が減り柔軟な対応ができなくなってくる
→進化したテクノロジーについていけない
→市民にとって住みやすいまちにならない
・業務量は増える。
→ペーパーでのやり取り
→職員にとって残業ありきの業務体制
・行政などの公的機関主導のまち
・グリーンランドしかないと思われる。
商店街がなくなりつつある。
・魅力的な企業がない。
・子どもがいないまち。

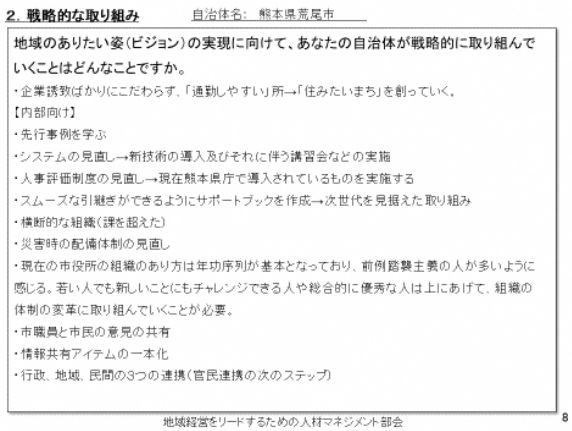
地域経営をリードするための人材マネジメント部会　2



2．戦略的な取り組み　自治体名：熊本県荒尾市

地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。
・住民職員間で信頼関係を結ぶ。地域の行事参加や役員になる。
・部署ごとの自立機能・階層別の役割を再認識
・OJTの機能を発揮するような職場
・スピード感をもって、大胆に「くらしたいまち　日本一」
①スマートシティの推進②全世代型デジタル社会③南新地を含めた駅周辺と緑ケ丘周辺の両拠点を中心とした街づくり④ SDGs　特にエネルギー関係
・子育て世代への先行・投資高齢者（交通弱者）への補助
・子育てに特化した取り組み（衣類購入の支援や入学祝いなど。）。
・二人親で子育て世帯の育休取得時に手当増額
・交通弱者へのおもやいタクシーの周知及び交通が充実していない地域へのアプローチ
・遊びやすい公園の設置や既存の公園の整備
・介護予防教室等、地区の公民館が拠点となり実施している事業等はこれからも続けてほしい。
・若者や障がい者など幅広い層へのニーズ調査及び課題把握
・若者や転入者優遇と思われるぐらいの思い切った政策

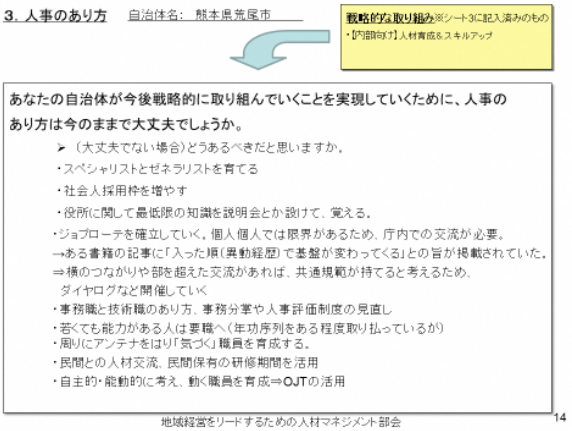
地域経営をリードするための人材マネジメント部会　5



2．戦略的な取り組み　自治体名：熊本県荒尾市

地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。
・企業誘致ばかりにこだわらず、「通勤しやすい」所→「住みたいまち」を創っていく。
【内部向け】
・先行事例を学ぶ
・システムの見直し→新技術の導入及びそれに伴う講習会などの実施
・人事評価制度の見直し→現在熊本県庁で導入されているものを実施する
・スムーズな引継ぎができるようにサポートブックを作成→次世代を見据えた取り組み
・横断的な組織（課を超えた）
・災害時の配備体制の見直し
・現在の市役所の組織のあり方は年功序列が基本となっており、前例踏襲主義の人が多いように感じる。若い人でも新しいことにもチャレンジできる人や総合的に優秀な人は上にあげて、組織の体制の変革に取り組んでいくことが必要。
・市職員と市民の意見の共有
・情報共有アイテムの一本化
・行政、地域、民間の3つの連携（官民連携の次のステップ）

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　8



3．人事のあり方　自治体名：熊本県荒尾市

戦略的な取り組み※シート3に記入済みのもの
・【内部向け】人材育成&スキルアップ

あなたの自治体が今後戦略的に取り組んでいくことを実現していくために、人事のあり方は今のままで大丈夫でしょうか。
➢（大丈夫でない場合）どうあるべきだと思いますか。
・スペシャリストとゼネラリストを育てる
・社会人採用枠を増やす
・役所に関して最低限の知識を説明会とか設けて、覚える。
・ジョブローテを確立していく。個人個人では限界があるため、庁内での交流が必要。
→ある書籍の記事に「入った順（異動経歴）で基盤が変わってくる」との旨が掲載されていた。
⇒横のつながりや部を超えた交流があれば、共通規範が持てると考えるため、ダイヤログなど開催していく
・事務職と技術職のあり方、事務分掌や人事評価制度の見直し
・若くても能力がある人は要職へ（年功序列をある程度取り払っているが）
・周りにアンテナをはり「気づく」職員を育成する。
・民間との人材交流、民間保有の研修期間を活用
・自主的・能動的に考え、動く職員を育成⇒OJTの活用

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　14

個別自治体での作戦ダイアログ･･･人事部局との対話、市長及び副市長へ中間報告会を開催する方向とした。

第3回研究会での気づき･･･現状把握のインタビューや調査をたくさんの人に行ったことで、地域のありたい姿や戦略的に取り組んでいくことが様々な視点で見えてきた。また、役職者についてはバックキャスティングの考え方を伝えたものの、現状の課題が山積しているためか、現状の把握や施策等から考えてしまう傾向をより強く感じた。さらに、研究会においても、ありたい姿に対しての今の自治体の状況を点数化する場面があったが、現状把握からありたい姿に近づけていく発想になってしまい、バックキャスティングで考えることが私たちにもまだまだ染みついていないことを痛感した。

第4回研究会に向けて

・鬼澤幹事長のフォローアップ会へ参加
・マネ友とのミーティング（計3回ほど実施）
・派遣元との話し合い
・3人での話し合い

バックキャスティングで考えることを意識していたが、周囲へ浸透していくことの難しさを痛感した時期であった。また、周囲へ気を遣い、思ったことが言いづらい状況を自ら私たちが創り出していたように思う。

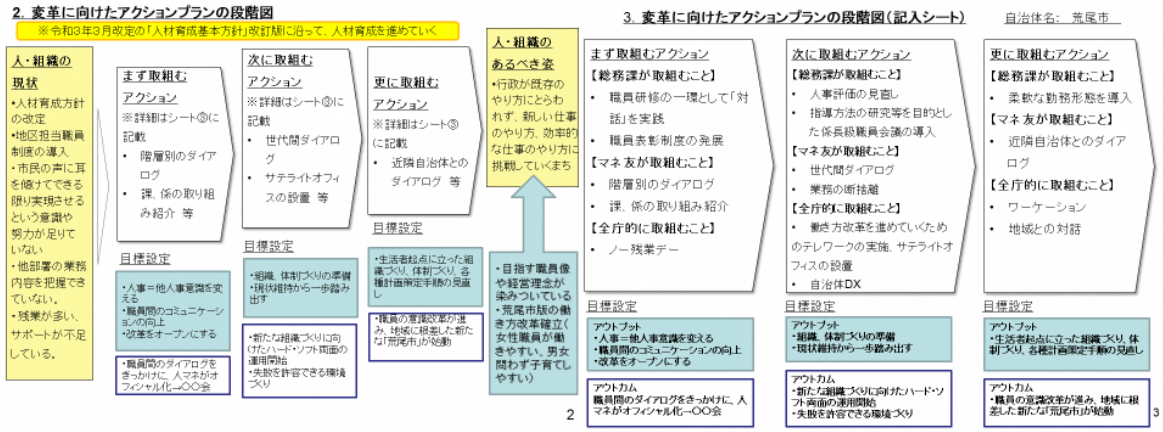
第4回研究会（8月19日）

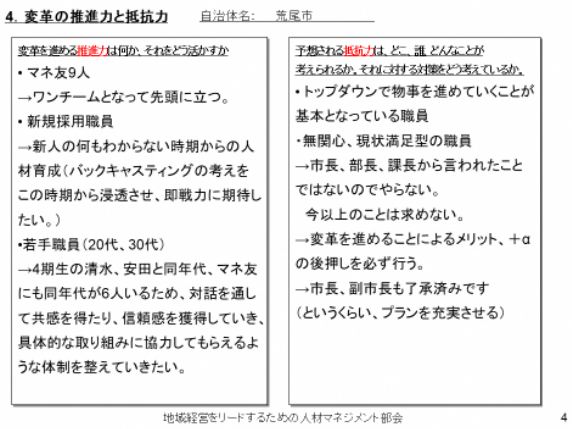
＜概要＞

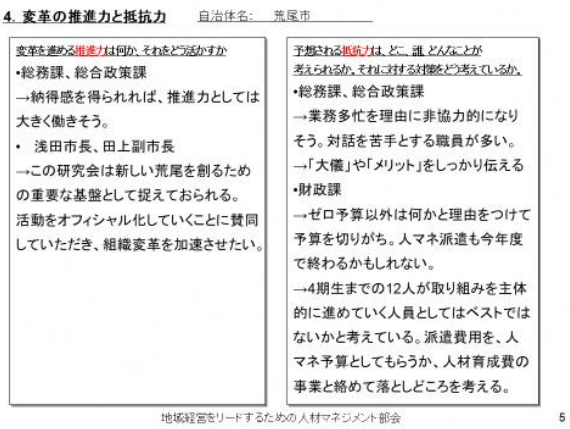
・アクションプラン（段階図）について幹事団からの個別フィードバックを受ける。

・第5回に向けての事前課題：10年後の地域のありたい姿・成り行きの未来、戦略的な取組、人組織づくりのあるべき姿・問題点、フォースフィールド分析、アクションプランの段階図等

・対話自治体の研究会にも許諾を得て参加。







担当幹事からの個別フィードバック・・・アクションプランについては、以下３点を念頭に考えると良いとアドバイスを受けた。

「内内のことのように感じる。その先に生活者起点があるか？」

「あるべき姿になったときに生活者にとってどうプラスになっているのか？」

「逆算して考えたときの本当にそのアクションは必要なのか？」

アクションプランの段階図においては、総務課が取り組むことが薄いという点と、あるべき姿からなぜこのアクションプランなのかが見えにくいという点を指摘いただいた。

第4回研究会での気づき・・・今までの流れをもとにアクションプランを作成したつもりであったが、期限内に提出する事が最優先され、あるべき姿がいつの間にか行方不明になってしまい、軸がないプランになっていたように思う。また、対話自治体の個別フィードバックに参加したことにより、アクションプランを進めていく上で参考となる話を沢山伺うことができ、想定以上の収穫があった。

第4回研究会後の変化・・・第4回研究会が私たち3人のターニングポイントとなったように思う。ありたい姿を明確にし、ありたい姿に向けて3人の考えるスイッチが一気に入り、思い悩みながらも対話を重ねていくことができたと感じている。

第5回研究会に向けて

・8月26日に市長・副市長へ中間報告会を実施（人事厚生係長同席）
　→分かったこと：市長・副市長と職員の思いのギャップ
　　→ギャップを深掘りするため、課長補佐級へのアンケート実施
・9月29日、30日に新規採用職員に対してフォローアップ研修会の実施
　→私たち4期生の講義のコマを設け、マネ友に SIM 熊本 2030 の講師を依頼
・10月7日対話自治体（真庭市、三次市）とオンラインで意見交換会の実施
・3人での話し合い（計5回実施）

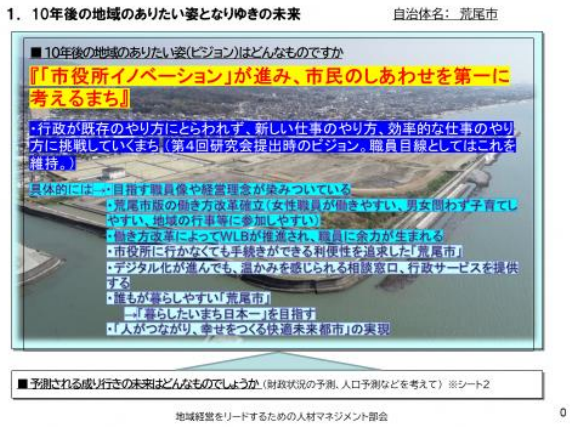
第5回研究会（10月26日）

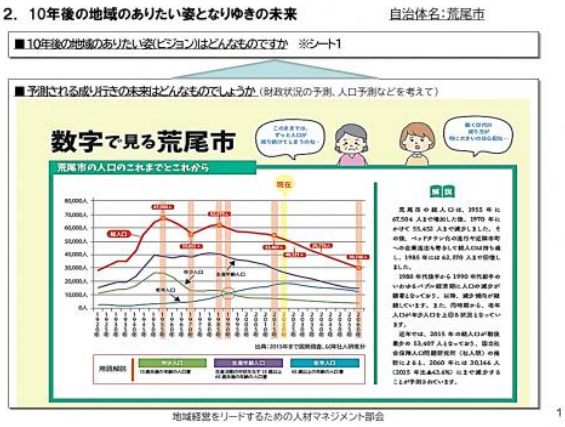
＜概要＞

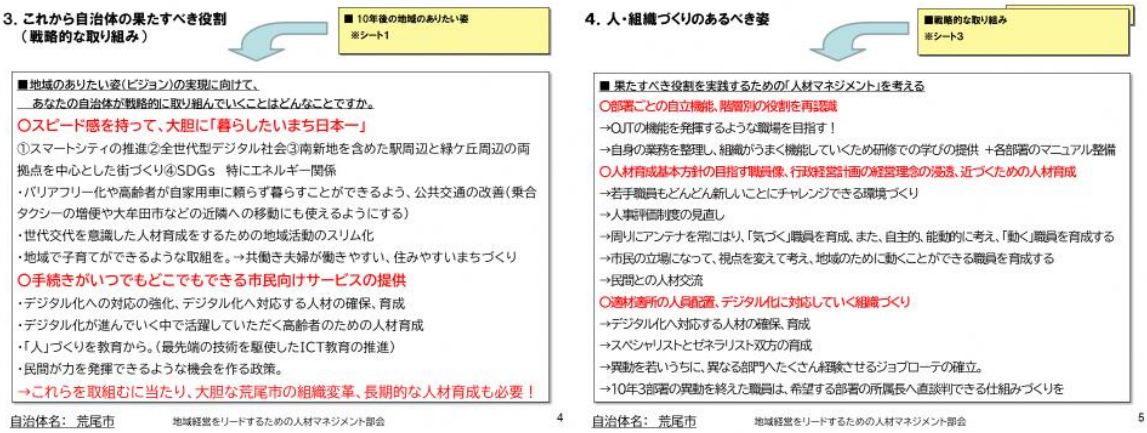
・アクションプラン（段階図）について幹事団からの個別フィードバックを受ける。

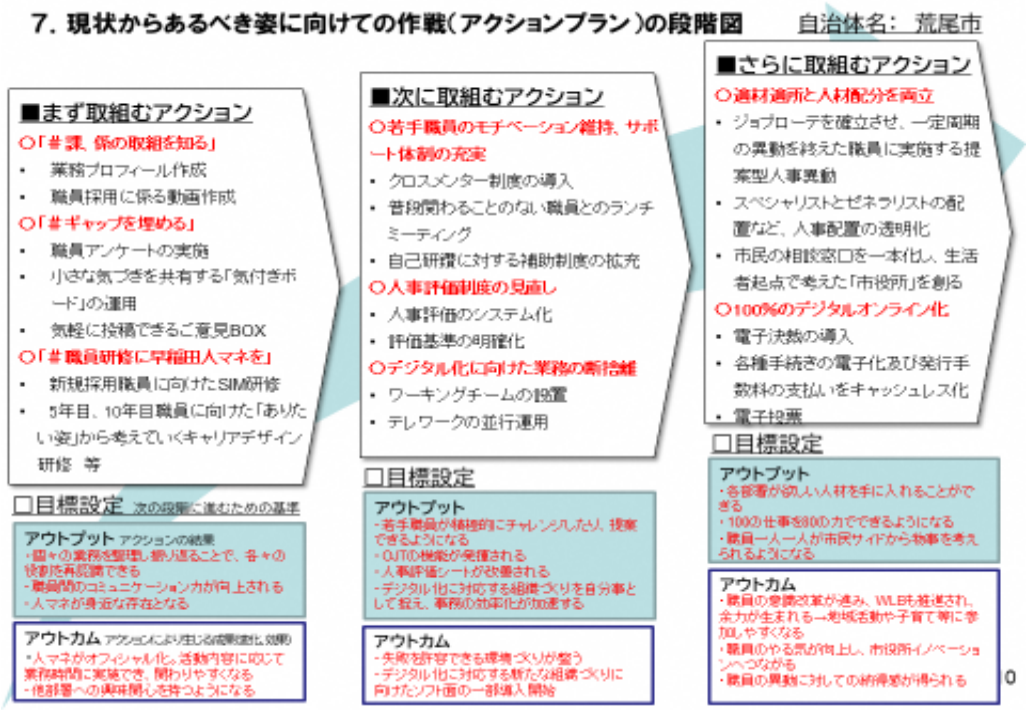
・第6回に向けての事前課題：第5回研究会に提出したアクションプラン等のブラッシュアップ

・対話自治体の研究会にも許諾を得て参加。









担当幹事からの個別フィードバック･･･自分たちがストーリーとして話せるのか、重要度、優先度、時期を明確にしないと、相手が納得するような話ができないのではないかとアドバイスをいただいた。また、首長の後押しがすごくできている自治体なので、関連部署を巻き込めるのは今しかないとのアドバイスを受け、変革を加速させるスイッチを改めて注入いただいた。

第5回研究会での気づき、学び･･･特に鬼澤幹事長部屋での話が、私たちにとって新たな気づきや学びが多かった。以下、印象に残った話を掲載する。

◆我々がやっていることはビジョン＝分析。そのために物語（＝ストーリー）を作っている。

①想像する（＝ビジョン）②冷静に現状を分析していく→論理的な思考

「意見と事実」「具体と抽象」が出てくる。事実の積み上げが大事である。一つしかないのか、複数なのか。今なのか、昔ながらなのか。これらの要因で広がり方・深さが異なってくる。→対話の深まりに差が出てくる。

◆ほめる・承認の3つのレベル①Have（結果）②Do（行為）③Be（存在）この中で③をほめている会社が成長している。＝「あなたがいてくれてよかった」

①や②ばかりだと、成果主義やリストラが横行し、不正やごまかしが多くなってくる。
→「活躍していない人がいる」ことになる。
→日本人はダメなところを考えるのが好き。いいところを考えることも大事。
→「いいところを伸ばす」
→「いい」とは何か。

第5回研究会後の変化・・・自分たちにできること＝スモールステップになりがちであるが、それが戦略的であれば良いということと、アクションプランが一つ一つと結びつけられているかが大事であるということを学んだが、これを後にアクションプランを修正しながら適宜確認をしていくことで検証ができ、自信につながったと感じる。

第6回研究会に向けて

・12月14日菊池市役所において熊本県、菊池市、荒尾市の3団体で意見交換会の実施（これが初めての参加自治体とのリアル開催となった。）
・12月17日市長・副市長・総務課長・人事厚生係長へアクションプラン等の報告会を実施
・12月21日マネ友とアクションプランについてミーティング
└→ オフィシャル化について、派遣元と協議していくこととした。
・12月27日総務部長へアクションプラン等の報告会を実施
・1月5日派遣元とオフィシャル化についての対話

こうして何度も何度も対話を重ねながら、アクションプランをブラッシュアップしていった。

☆第5回研究会課題のブラッシュアップ

・第5回から変更・修正したところ　　自治体名：荒尾市

- 取組むアクションに優先順位をつける
- アクションの一部変更
- アクションプランを「オフサイト」と「オフィシャル」に分ける

→人マネの活動を正式にオフィシャルな活動として進めていきたいが、きっかけ作りの部分等は一部オフサイトとして分けた。（気軽に関わりやすくする。）
→しかし、オフサイトばかりでは続かない＆前に進まないため、オフィシャルな活動に移行できるような一歩を踏み出す展開とした。

- 人材育成基本方針の3つの柱や行政経営計画の経営理念等の文言について、啓発の意味も込め、ありたい姿の次ページに掲載した。
- 職員に対して危機感を共有したり、感じていただくため、職員に関するファクトを集め、懸念事項も含め掲載した。
- ストーリー性をより持たせる、また、関連性を視覚的に強調させるため、図式等の説明部分を増やした。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　4

1．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

自治体名： 荒尾市

■10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか

『「市役所イノベーション」が進み、市民のしあわせを第一に考えるまち』

・行政が既存のやり方にとらわれず、新しい仕事のやり方、効率的な仕事のやり方に挑戦していくまち（第4回研究会提出時のビジョン。職員目線としてはこれを維持。）

具体的には…・目指す職員像や経営理念が染みついている
・荒尾市版の働き方改革確立（女性職員が働きやすい、男女問わず子育てしやすい、地域の行事等に参加しやすい）
・働き方改革によってWLBが推進され、職員に余力が生まれる
・市役所に行かなくても手続きができる利便性を追求した「荒尾市」
・デジタル化が進んでも、温かみを感じられる相談窓口、行政サービスを提供する
・誰もが暮らしやすい「荒尾市」
→「暮らしたいまち日本一」を目指す
・「人がつながり、幸せをつくる快適未来都市」の実現

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか（財政状況の予測、人口予測などを考えて）※シート2

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 6

1．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

自治体名：荒尾市

■10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか

総合計画に定める将来像の実現
「人がつながり幸せをつくる 快適未来都市」

人材育成基本方針における「目指す職員像」

<目指すべき職員像>
荒尾市を想い、使命感とチャレンジ精神を持って、市民の期待に応える職員

行政経営計画における「経営理念」

現場主義の徹底と市役所イノベーション

■私たちは、現場の目線で物事を捉え、市民や地域・関係団体の皆さまとの対話を通じて地域課題を共有し、荒尾市の未来はどうあるべきかを徹底的に議論しながら、意欲的にチャレンジします。
■私たちは、市民や地域・関係団体の皆さまとともに、まちづくりを通じて新たに地域の魅力を深めながら、力を合わせて、荒尾市の繁栄と幸福を築きます。

人材育成基本方針における3つの柱

地域愛
●本市に愛着を持ち、常に市民の目線に立ちながら、地域の課題を十分に理解し、迅速に課題解決に向けた対応を行う。
●市民、地域、関係団体等との対話を重視し、相互理解を深めながら、協働や連携による持続可能なまちづくりを進める。

未来志向
●急速に変化する社会情勢や限られた経営資源に対し、専門知識に加え、柔軟な発想や情報通信技術等の活用で、業務改善や効率化を図る。
●慣例や前例にとらわれず、使命感とチャレンジ精神を持って、様々な課題に積極的に取り組み、市民満足度の向上につながる新たな価値を創造する。

チーム力
●職員個人の目標は組織目標の達成のためにあり、1＋1が2以上となるように。チーム一丸となって多様化する市民サービスに対応する。
●チームでの対話を重視し、部署間の連携を図り、成果志向の組織体制を構築する。

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか（財政状況の予測、人口予測などを考えて）※シート2

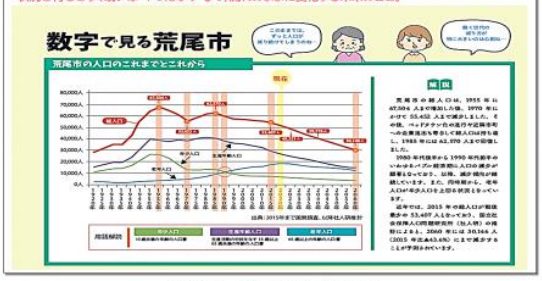
地域経営をリードするための人材マネジメント部会 7

2．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

自治体名： 荒尾市

■10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか ※シート1

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか（財政状況の予測、人口予測などを考えて）
※「成り行きの未来」とは、人口減少や財務の硬直化、職員数の減少や業務の増大など物事が変化していく状況を何もせず（或いは"やったふり"して）流れのままに変化する未来のこと。



地域経営をリードするための人材マネジメント部会 8

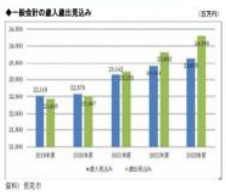
2．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

自治体名： 荒尾市

■10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか ※シート1

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか（財政状況の予測、人口予測などを考えて）
※「成り行きの未来」とは、人口減少や財務の硬直化、職員数の減少や業務の増大など物事が変化していく状況を何もせず（或いは"やったふり"して）流れのままに変化する未来のこと。

※令和3年度～歳出超過の見込み



※2045年頃から経常収支が赤字になる？

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 9

2．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

自治体名： 荒尾市

■10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか ※シート1

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか（財政状況の予測、人口予測などを考えて）

■職員数について

＜年齢別職員構成（R2.4.1）＞

・20代職員においては女性職員の方が多い。
・近年の新規採用職員は女性の方が男性よりも多い。
→職員数に占める女性職員の割合は上昇傾向にある。女性職員の活躍の促進が必要。

・本市の管理職等に占める女性職員の割合は目標値を大幅に下回っている。
・安定的な組織運営のためには、年齢別構成の平準化に取り組む必要がある。
・10年後の見込みでは40歳以上が全体の3分の2を占め、全体的な昇任のペースが遅くなる見込み。

＜今後の年齢別職員構成比の見込み＞

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 10

2．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

自治体名： 荒尾市

■10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか ※シート1

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか（財政状況の予測、人口予測などを考えて）
※「成り行きの未来」とは、人口減少や財務の硬直化、職員数の減少や業務の増大など物事が変化していく状況を何もせず（或いは"やったふり"して）流れのままに変化する未来のこと。

○財政状況、人口予測から考えられる成り行きの未来
・高齢化率がさらに加速し、医療費が増大する。（老年人口比率…2055年に41%の見込み）
・現状のまま働かない高齢者が増えれば若者の負担ばかりが増え、人口の多くを占める高齢者に対する予算ばかりが大きくなる。結果、教育等子どもに対する投資ができない。
→若者は荒尾市に住むことを選択しなくなり、利便性の高い市町村への流出が止まらない。
○地域のことから考えられる成り行きの未来
・荒尾市＝○○といった特徴がなく、印象の薄いまち
・緊急事態になったときは隣近所のつながりは大事だが、今のままでは地域のなり手が少なくなっていき、希薄化してしまう。
○組織として考えられる成り行きの未来
・職員は減る一方で、業務量は増えていく
→ペーパーでのやり取りはいつまで続く？
→そもそも残業ありきの業務体制に問題あり。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 11

3．これから自治体の果たすべき役割（戦略的な取り組み）

■10年後の地域のありたい姿 ※シート1

■地域のありたい姿(ビジョン)の実現に向けて、
あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。
※前シートの様な「成り行きの未来」を回避するために、あなたの自治体が重要視して取り組んでいること。

○スピード感を持って、大胆に「暮らしたいまち日本一」

①スマートシティの推進②全世代型デジタル社会③南新地を含めた駅周辺と緑ケ丘周辺の両拠点を中心とした街づくり④SDGs　特にエネルギー関係
・バリアフリー化や高齢者が自家用車に頼らず暮らすことができるよう、公共交通の改善（乗合タクシーの増便や大牟田市などの近隣への移動にも使えるようにする）
・世代交代を意識した人材育成をするための地域活動のスリム化
・地域で子育てができるような取組を。→共働き夫婦が働きやすい、住みやすいまちづくり
→これらを取組むに当たり、大胆な荒尾市の組織変革、長期的な人材育成も必要！
【現在進行形で取り組んでいること】
・あらお海陽スマートタウンの分譲開始
・スマホやAIの技術を活用した「おもやい（OMOYAI）タクシー」の市内全域の運行開始

自治体名： 荒尾市　地域経営をリードするための人材マネジメント部会 12

3．これから自治体の果たすべき役割（戦略的な取り組み）

■10年後の地域のありたい姿 ※シート1

■地域のありたい姿(ビジョン)の実現に向けて、
あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。
※前シートの様な「成り行きの未来」を回避するために、あなたの自治体が重要視して取り組んでいること。

○手続きがいつでもどこでもできる市民向けサービスの提供

・デジタル化への対応の強化、デジタル化へ対応する人材の確保、育成
・デジタル化が進んでいく中で活躍していただく高齢者のための人材育成
・「人」づくりを教育から。（最先端の技術を駆使したICT教育の推進）
・民間が力を発揮できるような機会を作る政策。
→これらを取組むに当たり、大胆な荒尾市の組織変革、長期的な人材育成も必要！
【現在進行形で取り組んでいること】
・マイナンバーカードの普及促進
・税、使用料等のスマホアプリによる支払いを開始
・市内小中学校によるオンライン授業の活性化
・LINE公式アカウント機能拡充に向けた整備開始

自治体名： 荒尾市　地域経営をリードするための人材マネジメント部会 13

4. 人・組織づくりのあるべき姿

■戦略的な取り組み
※シート3

■ 果たすべき役割を実践するための「人材マネジメント」を考える
※前シートの取組は真に成果をあげていますか（今後、理想を掲げた状態に近づけますか）？
→現在進行形であるため、成果はまだ見えていない。
もし、そうではないのだとすると、それはどこに問題がありますか？組織はどうでしょう？人事はどうでしょう？
→組織、人材育成のあり方に問題があると考えられる。
今後、荒尾市が理想を掲げた状態に近づくためには下記の3要素が必要であると考える。

- 部署ごとの自立機能、階層別の役割を再認識
- 人材育成基本方針の目指す職員像、行政経営計画の経営理念の浸透、近づくための人材育成
- 適材適所の人員配置、デジタル化に対応していく組織づくり

3要素の詳細は次ページへ！

4. 人・組織づくりのあるべき姿

■戦略的な取り組み
※シート3

■ 果たすべき役割を実践するための「人材マネジメント」を考える
○部署ごとの自立機能、階層別の役割を再認識
→○JTの機能を発揮するような職場を目指す！
→自身の業務を整理し、組織がうまく機能していくため研修での学びの提供 ＋各部署のマニュアル整備
○人材育成基本方針の目指す職員像、行政経営計画の経営理念の浸透、近づくための人材育成
→若手職員もどんどん新しいことにチャレンジできる環境づくり
→人事評価制度の見直し
→周りにアンテナを常にはり、「気づく」職員を育成、また、自主的、能動的に考え、「動く」職員を育成する
→市民の立場になって、視点を変えて考え、地域のために動くことができる職員を育成する
→民間との人材交流
○適材適所の人員配置、デジタル化に対応していく組織づくり
→デジタル化へ対応する人材の確保、育成
→スペシャリストとゼネラリスト双方の育成
→異動を若いうちに、異なる部門へたくさん経験させるジョブローテの確立
→10年3部署の異動を終えた職員は、希望する部署の所属長へ直談判できる仕組みづくりを

5. 人・組織づくりの現状と問題点

取り組むアクション

人・組織づくりのあるべき姿
※シート4

■ 過去からの経緯
【制度等の箱モノ】
①平成28年度から導入。導入時に研修を1回実施したのみで、新規評価者向けの研修を実施していない。
②平成18年3月に最初の人材育成基本方針策定。10年以上改定されておらず、この間に本市を取り巻く社会情勢や市民ニーズの変化等もあり、職員に求められる能力も変化した。また、目指す職員像を具体的に定めるため令和元年11月に職員アンケートを実施。
③地域における課題が複雑かつ多様化。市、地域双方でお互いの強みを生かしてまちづくりを進める必要が生じた。

■ 現状把握 ※最初に記入ください
【制度等の箱モノ】
①人事評価制度の形骸化
②人材育成基本方針の改定（R3.3改定）
改定後の認知度が低く、目指す職員像が浸透できていない。
また、具体的方策についても、手つかずのものがたくさんある
③荒尾市行政経営計画の策定（R1～R5の5ヶ年計画）
その中の「地域マネジメント」の具体的施策の一つとして、地区担当職員制度を導入したが、コロナ禍で地域との関わり方に変化が起き、地域とのつながりが希薄化している。

■ 原因分析
【制度等の箱モノ】
①評価の基準等基本的知識が、評価する側に共有されていない。また、各部署で面談方法やフィードバックの手法も異なり、統一的な運用ができていない。
②変化に柔軟に対応し、組織の目標達成に必要となる人材を育成する→目的。目指す職員像を各個人が認識し、すべきことを意識できるような方策が人事側で考えられていない。
③デジタル化にうまく対応できていないため、地域への情報媒体が紙ベースのものも多数ある。地域の担い手が高齢化。地域そのもののスリム化も必要。

5. 人・組織づくりの現状と問題点

取り組むアクション

人・組織づくりのあるべき姿
※シート4

■ 過去からの経緯
【職員の実感、現状】
①残業が通常運行となっている部署が以前からあった。
②縦割り意識が根強くあった。
③自分の範囲だけ知っていれば良いとする一定数の職員が存在している。
④ボトムアップはかなりのハードル。前例踏襲主義が主流。
⑤そもそも話し合いの場が与えられることが少なかった。
⑥大規模な組織改編があるときも、直前の周知。現場レベルでの協議は全く間に合っていないまま走り出していたことも多々。

■ 現状把握 ※最初に記入ください
【職員の実感、現状】
①残業ありきの業務体制
②連携体制が取れていない
③各課、係を知らない
④若手職員の意見が反映されにくい（提案しづらい雰囲気）
⑤職場内での十分な議論がなされていない
⑥根拠に乏しい組織改編や人員削減等を伴う人事異動により、職員の納得感が得られていない
↓
メンタル不調を訴える職員が急増し、業務に支障をきたしている

■ 原因分析
【職員の実感、現状】
①人員削減＝業務量減少となっている部署が少ない。職員も残業時間を勤務時間に含めてスケジュールを組みがち。
②事なかれ主義が一定数いる。理由をつけて業務を受け入れないという事に全力を注いでいる
③業務多忙によるものと、そもそも興味がない。
④トップダウンの風潮が強い。何でも言える雰囲気がない。
⑤業務多忙、コロナ禍を理由に議論がなされていない。
⑥長年の勘で人事をやっている。現場レベルの声を拾えていない。

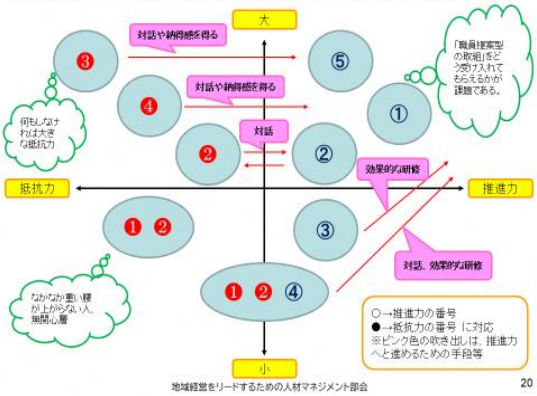
6. 推進力を活かし、抵抗力への対策を考える（フォースフィールド分析） 自治体名： 荒尾市

■変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか
①浅田市長、田上副市長→この研究会は新しい荒尾を創るための重要な基盤として捉えておられる。活動をオフィシャル化していくことに賛同していただいたので、アクションプランに基づき、他の計画等を抱き合わせながら組織変革を加速させたい。
また、トップダウンの意向であるなら動くという一定の幹部職員も。うまく巻き込む。
②マネ友9人 →4期生を加え12人がワンチームとなって人材育成基本方針に基づいた取組を先頭に立って検討、実施していく。オフィシャルな活動として展開していく。
③新規採用職員→新人のフォローアップ期の研修に早稲田人マネをかからませる。（SIMの取り入れや、バックキャスティングの考え、住民の立場になって考えること、周りにアンテナを張り、気づきやなぜ？を大事にすることを伝え、今後の協力体制を構築。即戦力に期待。）
④若手職員（20代、30代）→5年目、10年目職員に対しての人材育成（ありたい姿からバックキャスティングし、キャリアデザインに活かす。）4期生の清水、安田と同年代、マネ友にも同年代が6人いるため、対話等を通して共感を得たり、信頼感を獲得していき、具体的な取り組みに協力してもらえるような体制を整えていく。
⑤総務課、総合政策課、文化企画課→なぜ変革を進めていくのかを丁寧に説明し、納得感を得られれば、推進力としては大きく働く。人材育成、総合計画、DX、行政経営計画等の主要計画はこの3課が握っている。

6. 推進力を活かし、抵抗力への対策を考える（フォースフィールド分析） 自治体名： 荒尾市

■予想される抵抗力は、どこ、誰、どんなことが考えられるか。それに対する対策をどう考えているか。
❶トップダウンで物事を進めていくことが基本となっている職員
❷無関心、現状満足型の職員
考え）市長、部長、課長から言われたことではないのでやらない。今以上のことは求めない。
対策）変革を進めることによるメリット、＋αの後押しを必ず行う。また、市長、副市長も了承済みですというフレーズを用い、巻き込んでいく。
❸総務課、総合政策課、文化企画課
考え）業務多忙を理由に非協力的になる可能性が高い。対話を苦手とする職員が多い。
対策）「大義」や「メリット」をしっかり伝える。忙しいからこそ、あえて時間を作り、短時間で質の高い議論ができるよう準備を整える。また、前述の会議等を通して中堅層の職員の横のつながりを広げていき、特にDXについては先頭に立って進めていけるような体制を構築していきたい。
❹財政課（課長、係長）
考え）ゼロ予算以外は何かと理由をつけて予算を切りがち。人マネ派遣も継続できないかも。
対策）派遣費用を人マネ予算としてもらうか、人材育成費の事業と絡めて落としどころを考える。
今後も厳しい財政運営は続いていくことが予測されるため、人材育成費については優先順位をつけながら、10年後を見据えた長期的な視点で育成に係る予算要求をしている旨しっかり説明し、納得感を得る。

6. 推進力を活かし、抵抗力への対策を考える（フォースフィールド分析） 自治体名： 荒尾市



7. 現状からあるべき姿に向けての作戦（アクションプラン）の段階図 自治体名： 荒尾市

人材育成基本方針に基づき、オフィシャルでの取組として実施

■まず取組むアクション
○「#ギャップを埋める」
① 職員アンケートの実施
① 職員採用試験方法の変更
② 人材育成に絡めた研修ニーズ調査
○「#職員研修改革」
① 新規採用職員配属部署にOJTトレーナーを配置
② 階層別研修【荒尾市版】の実施
○「#職員研修に早稲田人マネを」
① 新規採用職員に向けたSIM研修
② 5年目、10年目職員に向けた「ありたい姿」から考えていくキャリアデザイン研修 等

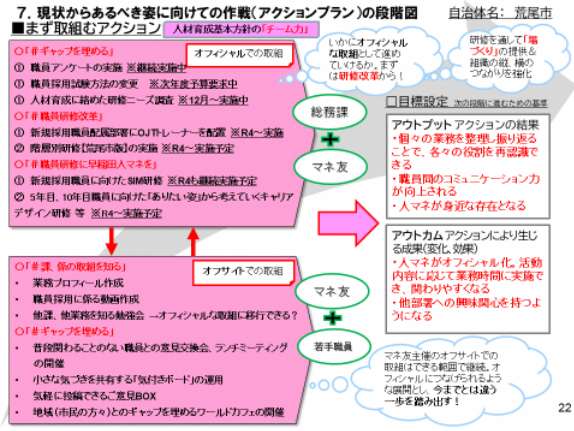
□目標設定 次の段階に進むための基準
アウトプット アクションの結果
・個々の業務を整理し、節ハ点ることで、各々の役割を再認識できる
・職員間のコミュニケーション力が向上される
・人マネが身近な存在となる
アウトカム アクションにより生じる成果(または効果)
・人マネがオフィシャル化、活動予算に収まって業務時間に実施でき、関わりやすくなる
・他部署への興味関心を持つようになる

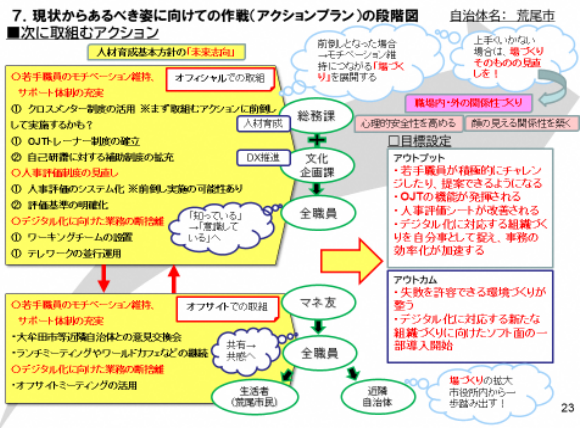
■次に取組むアクション
○若手職員のモチベーション維持、サポート体制の充実
① クロスメンター制度の活用
① OJTトレーナー制度の確立
② 自己研鑽に対する補助制度の拡充
○人事評価制度の見直し
① 人事評価のシステム化
② 評価基準の明確化
○デジタル化に向けた業務の断捨離
① ワーキングチームの設置
① テレワークの並行運用

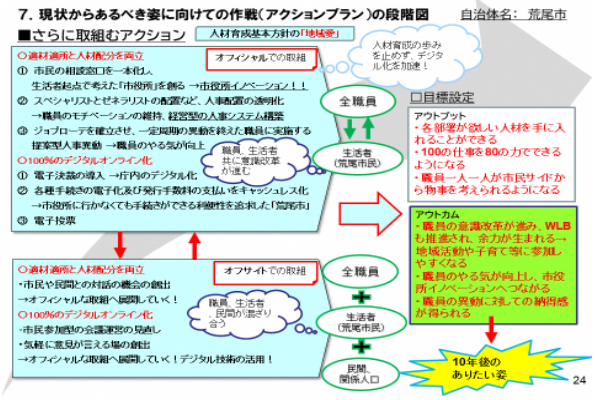
□目標設定
アウトプット
・若手職員が積極的にチャレンジしたり、提案できるようになる
・OJTの機能が発揮される
・人事評価シートが改善される
・デジタル化に対応する組織づくりを自分事として捉え、事務の効率化が加速する
アウトカム
・柔軟対応ができる環境づくりが整う
・デジタル化に対応する新たな組織づくりに向けたソフト面力一部導入開始

■さらに取組むアクション
○適材適所と人材配分を両立
① 市民の相談窓口を一本化し、生活者起点で考えた「市役所」を創る
② スペシャリストとゼネラリストの配置など、人事配置の透明化
③ ジョブローテを確立させ、一定周期の異動を終えた職員に実施する提案型人事異動
○100%のデジタル・オンライン化
① 電子決裁の導入
② 各種手続きの電子化及び発行手数料の支払いをキャッシュレス化
③ 電子投票

□目標設定
アウトプット
・各部署が欲しい人材を手に入れることができる
・100の仕事を80の力でできるようになる
・職員一人一人が市民サイドから物事を考えられるようになる
アウトカム
・職員の意識改革が進み、WLB(ワークライフバランス)が全て揃う
・全力が全て揃う→地域活動や子育て等に参加しやすくなる
・職員のやる気が向上し、市役所イノベーションへつながる
・職員の異動に対しての納得感が得られる







～本市アクションプランについての応援メッセージ～（※原文掲載）

・具体的なアクションとボリュームに圧倒される。この内容であれば、荒尾市職員の何人かに刺さったと思う。見掛け倒しでは書けない。うらやましい。３人の熱意が伝わり、真剣に考えたことがわかる。楽しそう。絶対にうまくいくと思う。

・対話自治体なのですが顔を思い浮かべながら拝見しました。アクションプランの内容が人事評価や人材育成，適材適所の人員配置についてなど、近似しているのもありとても共感できました。二手三手先まで深く考えられ、三人で何度も何度も対話を重ね、練り上げられたものであると感じました。とても参考になりましたし、お話しも伺いたいと思いました。お三方から感じた熱量に１票です！

・全体的に「果たすべき役割を実践するための人材マネジメント」と「実施するアクション」が乖離している団体が多く、またそのアクションも具体的な内容が記載されていなかったりと、不確実なものが多かった。その中で荒尾市は改革する意思・実行する行動力を強く感じる論理的な構成の上での密度の高いプランが伺えた。

・荒尾市さんは、あるべき姿に向けたアクションを「だれ」に「どのように」「どこまで」していくかのストーリーがとても明確です。市の現状の深掘りができているだけでなく「動いたらこう変わる！」というビジョンも伝わってきます。外側の私から見てもワクワクしてくるようなプランでしたので、投票させていただきました。考え方なども勉強になりました。応援しています。がんばってください。

アクションプラン投票の結果、第6回研究会での発表団体には選定されなかったが、上記の様な応援メッセージが届き、率直に嬉しかった。皆さんのお声を力に、これからも頑張っていこうと改めて思った。

第6回研究会（1月27日28日）

＜概要＞

・鬼丸昌也氏講演

・アクションプラン選定団体発表（厚木市、東海村、藤枝市）

・幹事セッション

・北川顧問、出馬部会長講話

第6回研究会での気づき・・・リアル開催がかなわず残念であったが、オンラインの研究会で多くの気づきや学びがあり、充実した2日間であった。その中でも、印象に残ったフレーズ等について以下に記す。

・鬼丸昌也氏講演

「できないことを取り除いていくと、自分にできることだけが残る。＝自分にしかできないこと。」「良い問いは良い答えを導く」「我々は微力であるが、無力ではない」

・北川顧問、出馬部会長講話

「どこかひとつの自治体の一点突破が、全国を変えていく」

「役職＝上下という考え方に固執せず、役職＝役割という考え方に転換していかなければならない」

第6回研究会後の変化・・・選定団体のプレゼンや幹事セッションを聞いて、自分事として置き換え、荒尾市で取り入れられる事を早速３人で話し合い、一歩踏み出した。

第6回研究会後の動き

・2月10日大牟田市との意見交換会

→古くから歴史的なつながりがあり、業務としても県境を越えて関わりがある大牟田市と、今後も定期的な意見交換会を実施することとした。

次年度にむけた展望

☆マネ友と現役研究生との連携強化

①オフィシャル化に向けた協議を継続して行う。

②各期のアクションプランを融合させながら更なる推進を図っていく。

③オフサイトでの取組で対話の機会創出とスキルアップ！

☆派遣元との更なる連携強化

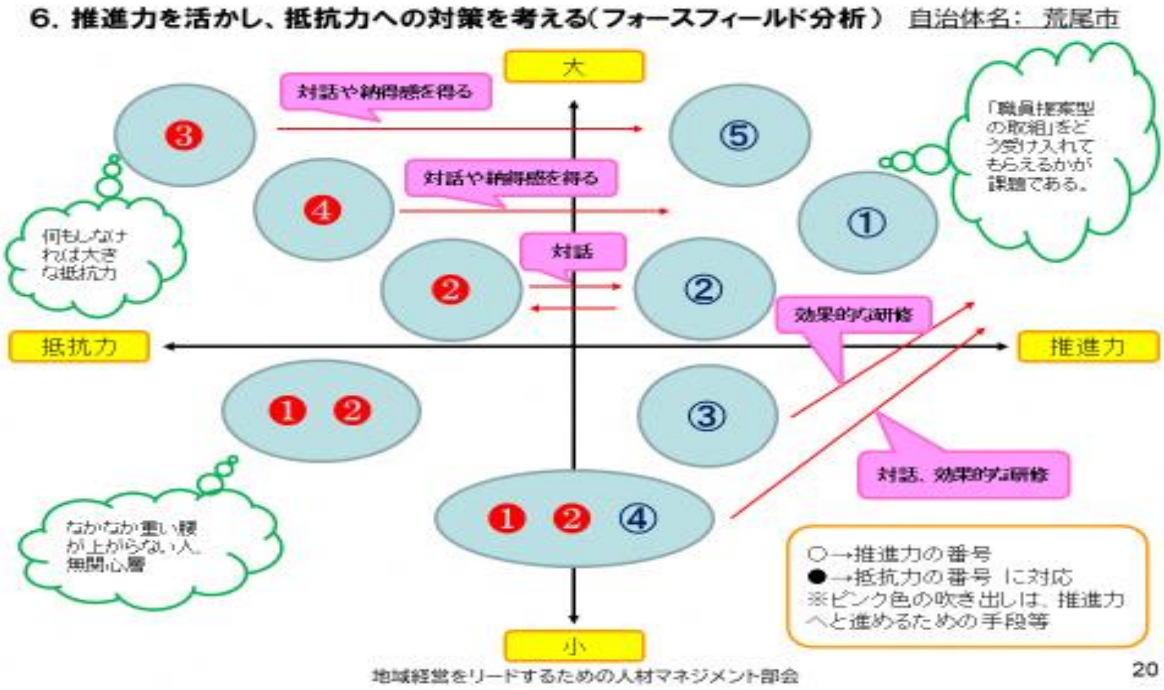
①人材育成基本方針の具体的取組に本研究会で出たアイデア等を取り入れていく。

②まずやるアクションの研修事業の実施。

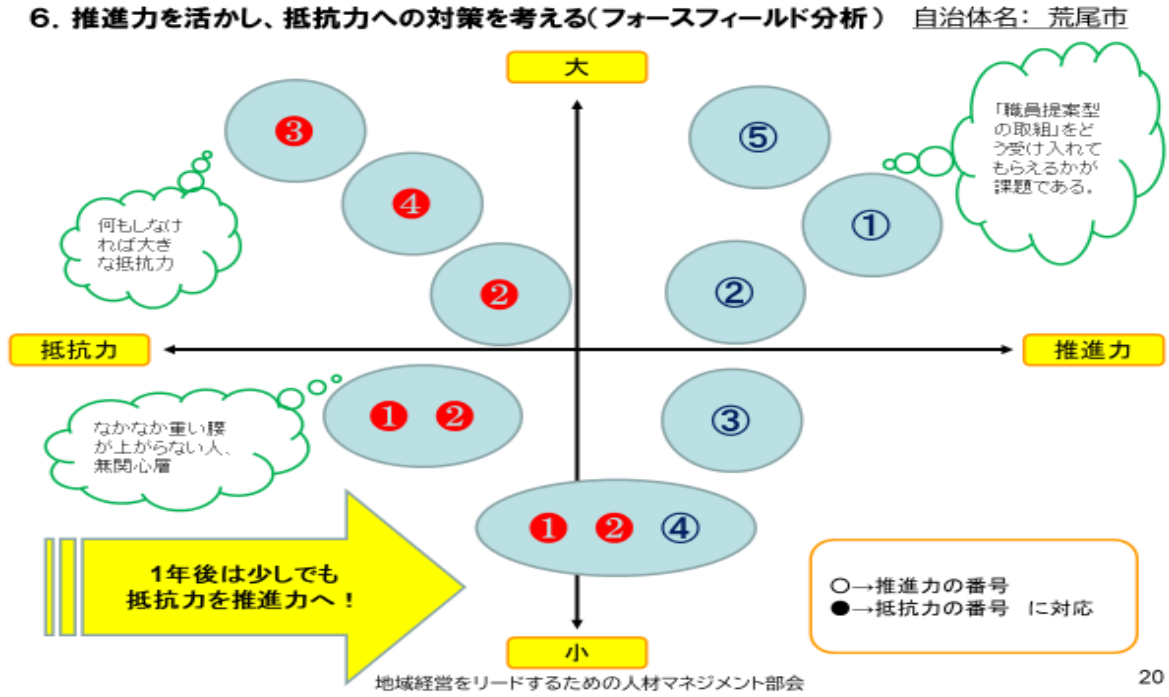
③研究会に取り組みやすくなるような配慮を怠らない。研究生への後押しをする。

④研究生、マネ友と積極的に対話していく。

☆一年後に目指す状態及び変化
【第6回研究会事前課題提出時】



【1年後に目指す状態】



まずやるアクションで、❶❷の無関心層を動かす。
→興味を引く研修、オフサイトでのダイアログ　等
❸の総務課、総合政策課、文化企画課
→戦略的に進めていく市の事業と絡めながら、連携体制を強化する　等
❹財政課
→ファクトを押さえながら R4 からの継続した予算措置を求めていく　等

3 人の気づき・学び

〇大月　隆伸

1年間を振り返ってみると、まずは部会が大切にする4つのキーワードが目に留まった。
特に「価値前提で考える」「ドミナントロジックを転換する」、やはり今までは物事をフォアキャスティングで考えがちであったが、バックキャスティングの考え方の必要性、また前例踏襲で行ってきたことを改めることで、業務改善や住民サービスに繋がるものがあるのではないか等、自らの考えを改めるキーワードになっている。
今後は「対話の継続」を意識しながら、生活者起点で取り組んでいきたい。

〇清水　美幸

1年間を振り返ってみると、新たな気づきや学びの連続であったと同時に、いかに自分が無知であったかを思い知らされた。また、本研究会で学んだことは自身の子育てにも活かせることもあり、たいへん有意義であった。
普段の業務においては、What や How には関心があっても、Why？＝何のために？に意識を向けることが少なかったように思う。特に自分の主業務である人材育成と職員研修を進めていくに当たっては、こうありたい！という姿や形からバックキャスティングの考えに基づき、今どうするのか、それは何のためにするのか？を常に明確にしていきたい。

〇安田　遥

1 年間を振り返って、バックキャスティングなど新たな思考回路があり、改めて自分の思考回路を見直すきっかけとなった。どうしても業務を遂行するにあたり、目の前のことをどう解決していくかに注力しがちであるが、未来から考えて、今どうすべきかという考え方にこれからなっていきたいと思う。また、後輩など他の職員へ業務を引き継ぐ際や教える際にはバックキャスティングを取り入れた説明をしていきたい。
また、他の自治体の現状や解決課題、その対応策なども知れたのがとてもよかった。それぞれに課題があるが、規模に問わず共通の課題事項があるように思えた。対話自治体や近隣の自治体とも連携が取れたので、今後もやり取りが続いていければと思う。