人材マネジメント制度の導入
～生活者起点の『人・組織』を目指して～

早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会
2021 年度　共同論文

令和４年（2022 年）３月

岡山県真庭市
建設部建設課　三船　哲弘
落合振興局地域振興課　内田　圭祐
勝山振興局地域振興課　福島　幸男

目次

１　真庭市の概要
　１－１　地勢・成り立ち
　１－２　人口フレームについて
　１－３　財政フレームについて
　１－４　人口・組織の過去・未来について
２　取り組んできた活動（概要と経過、見出した成果、創りだした変化など）
　２－１　「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」について(概要)
　２－２　真庭市での人材マネジメント部会の取組み
３　アクションプランの実行
　３－１　第６回研究会以降の展開
　３－２　次年度に向けた展望、シナリオ、１年後に目指す状態と創り出したい変化など
４　おわりに（部会に参加して得た気づき、学び、変化、今後の展望）

1　真庭市の概要

1－1　地勢・成り立ち

本市は岡山県の北部、鳥取県境に位置し、平成 17 年 3 月 31 日に「真庭郡勝山町、落合町、湯原町、久世町、美甘村、川上村、八束村、中和村及び上房郡北房町」の 9 町村が合併して誕生したまちで、東西に約 30km、南北に約 50km、総面積は 828 k㎡ と岡山県の 11.6%を占め、自然、景観、文化、歴史など多彩な資源を有している。

図 1　岡山県真庭市の位置図

また面積の 79.2%を森林が占める、古くから木材の産地として知られ、生産から加工、流通まで体制が整い発展してきた。北部蒜山地域に源流を持ち、瀬戸内海に注ぐ岡山県三大河川の一つである一級河川旭川が南北に流れ、室町時代から、高瀬舟による木材を運搬するなど、森林や河川など自然環境の恩恵を受け、地域経済が支えられてきた。

人口は、43,269 人(令和 4 年 3 月 1 日現在)で、これは東京都 23 区内人口の約 200 分の 1 であり、人口の減少や高齢化が現在進行形で進む典型的な中山間地域である。

1－2　人口フレームについて

本市は、これから急速に少子化と高齢化が進み、年齢構成が大きく変化していく中で、人口減少を少しでも緩やかにし、早期に年齢構成を安定させることが今後の経営にとって重要となる。

	目標 総人口数	年少人口 (0～14 歳)	生産年齢人口 (15～64 歳)	高齢人口 (65 歳～)	出産年齢女性人口 (15～49 歳)
2025 年	41,100 人	4,800 人	19,500 人	16,800 人	5,900 人
		11.6%	47.4%	40.9%	14.4%
2030 年	38,900 人	4,600 人	18,300 人	16,000 人	5,500 人
		11.8%	47.0%	41.1%	14.1%
2040 年	34,000 人	4,100 人	16,500 人	13,400 人	5,000 人
		12.1%	48.5%	39.4%	14.7%

図 2　人口フレーム（第 2 次真庭市総合計画より引用）

１－３　財政フレームについて

安定した行政サービスの提供のため人口フレームに応じて行政需要を安定させ、それに見合った財政構造を確立することが重要である。

今後の財政運営は、「まち」のボリュームを想定しつつ、最適な財政規模への収束を計画的・総合的に進めていかなければいけません。

人口推移にあわせた適正な財政規模の設定を行い、持続可能な「まち」と「市役所」の経営を達成することが必要である。

項目	財政規模 (一般会計ﾍﾞｰｽ)	財政指標		
		財政指標	自主財源比率	実質公債費比率
2025 年	300 億円程度	93%	23.8%	11.2%
2030 年	290 億円程度	95%未満	23%以上	12%未満
2040 年	270 億円程度	2030 年までに適正な財政規模、収支バランスを達成し、それ以降は、人口フレームで目標とする人口規模に対応した財政規模を目指す。		

図３　財政フレーム（第２次真庭市総合計画より引用）

１－４　人口・組織の過去・未来について

人口減少や高齢化率の上昇は顕著であるが、令和２年（2020 年）までは定員適正化計画のとおりに職員数も徐々に減少してきた。

現在、見直しをしている定員適正化計画では、職員数を減少させるのでなく、当面の間確保していく動きがある。その中で職員の質の向上や組織の在り方について時代の流れに即して真摯に取り組んでいく必要がある。

項目	H17 (合併時)	H22 (合併５年)	H27 (合併 10 年)	R2 (合併 15 年)	R7(5 年後) 総計目標
人口	51,782 人	48,964 人	46,124 人	42,766 人	41,100 人
高齢化率	31.9%	33.6%	36.7%	38.8%	41.0%
人口増減率	-	▲5.4%	▲5.8%	▲7.3%	▲3.9%
総職員数	963 人	856 人	737 人	693 人	定員適正化計画の見直し中
組織体制	22 部局 68 課 １収入役	21 部局 44 課 １監 １病院 １管理者	20 部局 38 課 １病院 １管理者	20 部局 39 課 １病院 １管理者	その時の課題によって流動的(SDGs 推進室、DX 推進室の設置等)

図４　行革推進室・総務課からの提供資料にて作成

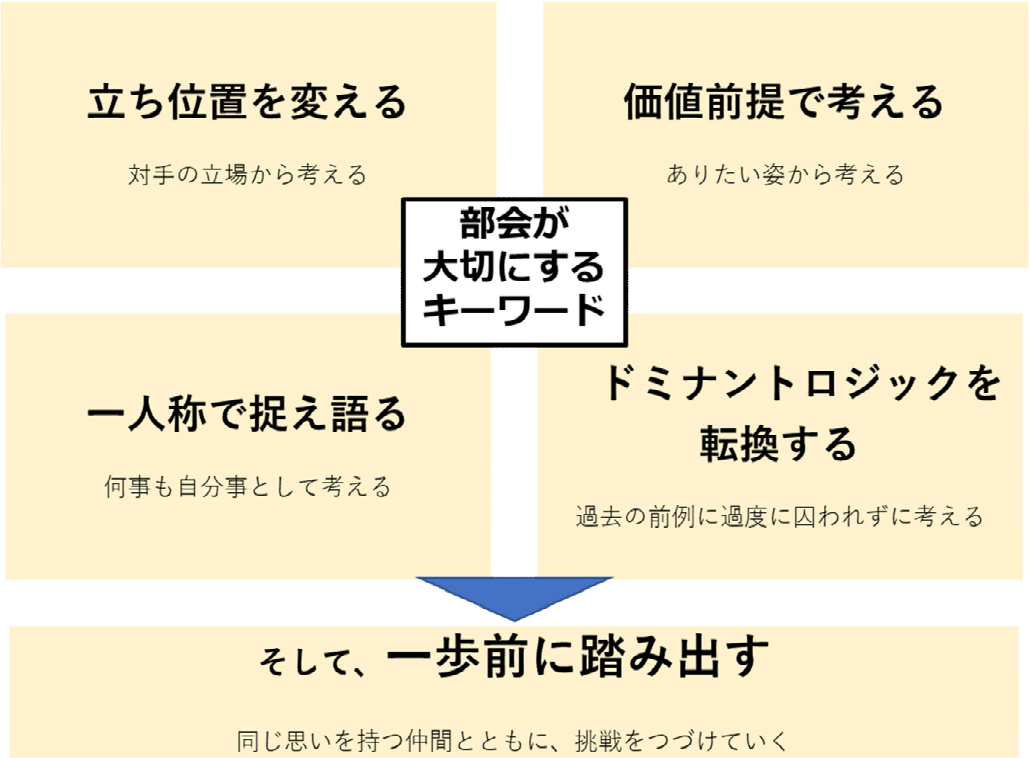
２　取り組んできた活動（概要と経過、見出した成果、創りだした変化など）

２－１　「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」について(概要)

本部会は今年度で 16 期目を迎える「生活者起点」に立って地域経営を創っていく力を持つ「人材・組織」を創ることを目的とする「実践型研究会」である。

2000 年の地方分権一括法施行により、中央集権的な行政からの脱却が図られ、さらに地域が持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていくことが求められる時代となった。各自治体の首長はマニュフェストを選挙で示すようになるが、「実際にその政策を実現するのは自治体の職員であり、組織である」との認識のもと、地方創生時代の職員を育てていくことが必要との経緯の中で設立された。

- 「コロナ禍でも人材育成や組織変革を止めてはいけない」
- 「研修会」ではなく「研究会」。自ら考え、見つけ出す場である。
- 「対話」を通じて「気づき」を得る場である。
- 実践から学び、一歩前へと踏み出す。



２－２　真庭市での人材マネジメント部会の取組み

真庭市から 2018 年に初めて 1 期生が部会に参加、翌 2019 年に 2 期生、コロナ禍で 1 年空いて本年は 3 期目の参加となる。

1 期生が参加中に取り組んだ「自主勉協会」は、2 期生のアクションプランとしても取り組まれ、職員が自学したことや特技や趣味を活かした内容がオフサ

イトで継続開催されており、今年度は、1 期生が職員研修担当であったことも幸いし、オンサイトでも開催した。

また、管理職に呼びかけ自治体経営セミナーに参加するなど、人材マネジメント部会が組織内に少しずつ浸透しているように感じる。

◆活動の経過

日程	活動内容
4月	第１回研究会
5月	キーパーソンとの対話①
	職員アンケート
	第２回研究会
6月	キーパーソンとの対話②
7月	【アクション】 『「対話」を学ぶための研修』主催
	第３回研究会
8月	岡山県美咲町参加者との対話
	第４回研究会
9月	キーパーソンとの対話③
10 月	対話自治体（広島県三次市、熊本県荒尾市）との対話
	自治体経営セミナー
	第５回研究会
11 月	岡山県美咲町主催　講師:加留部貴行幹事 『上司との上手なコミュニケーションの取り方研修』参加
	キーパーソンとの対話④
12 月	参加自治体『人事に関するアンケート（人・カネ)』
	中間報告（首長、派遣元） 市長、副市長、総務部長、総務課長、建設課長、総務担当
1月	第６回研究会
2月	【アクション】 職員提案『真庭版人材マネジメント制度の導入』
3月	フォローアップ会

※上記に加えて、人材マネジメント部会部会長・幹事の配信動画による視聴学習を実施したほか、作戦会議を述べ 40 時間実施した。

以下に、主な取り組みを列記する。

◆第１回研究会

2020 年より、新型コロナウイルス感染症対策等のため基本的にはオンライン開催。初回は、研究会の目的や対話の実践方法などについて学ぶ。

・【目的】と【手段】

「生活者起点」を常に念頭に。自分たちは何のために、誰のために働いているのか自問自答する。

地方自治体、地方公務員は、住民の幸せを追求することを目的として存在。人や組織づくりはその目的のための手段。

公務員は時として手段が目的化してしまう。

・各自治体の【不満】と【自慢】

多くの自治体から、（合併で）行政と住民の距離が遠くなった。人事のことが他人事になりがち。方針・計画があっても職員に浸透していないなどの意見が出た。

真庭市の自慢･･･地域価値を高める取り組みを推進(地域振興主管の配置)、地域おこし協力隊のやりたいことを支援する体制を確立。

《気づき》

●具体的な課題解決につなげなければ学ぶ意味がない

地域経営を理念・精神論で終始させず、ファクト(事実)に基づいて冷静に、財政シミュレーション、人口推移など活用できる情報は最大限入手したうえで検討する必要がある。

2030 年　SDG s 未来都市

2040 年　自治体戦略 2040 構想研究会－総務省－

●人事のことはヒトゴトではない

本人にとっては大ごと。人事担当者など一部の誰かが決めるのではなく当事者として多くの職員が自分事として考えるとともに多様性へのフィールド感、時間軸に対するスピード感を持つことが鍵になる。未来を創るのは自分たち。

●みんなが同じ問題意識を持つと解決に向かう

難しい、そんなことを言っても･･･、自分には関係ないその意識を捨てる。多くの人に話を聞き、質問者にも意識付けを行うとともに世代により働き方の価値観は大きく異なるため、まずはそのことを認識する所から始めないといけない。

◆事前課題

第 2 回研究会の事前課題『あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景をつかむ』に取組むにあたって、経営層との対話、歴代人材マネジメント部

会参加者（以下、「マネ友」という。）との対話、職員アンケートを実施することとした。

◆キーパーソンとの対話①

○ありたい姿を尋ねたうえで、理想の姿とのギャップから現状の認識とその背景を対話によりつかむことを目的として、対話の内容を以下のように設定した。

①10 年後の真庭市役所はどういった姿が良いと思いますか。理想とする姿をお聞かせください。

②真庭市役所の現状をどのように感じておられますか。幅広に率直なご意見をお聞かせください。

③そこに至った背景、経緯、課題はどのようなものだと考えられますか。

●経営層

いつ、だれに	現状把握の結果	過去からの流れ
R3.5.13 太田　昇 市長	職員は真面目だと思う。一方で一部プロ意識、経営者感覚が低い職員も。個人の好き嫌いが多い印象。周りに本が少なく、政策制度や根拠法令などもう少し。自主勉強会を通じ議論を行う経験をもっとしてほしい。	2000 年以前は県庁の言いなり。定型的な仕事をこなし、年功序列で退職間際に管理職になると能力的に厳しい例もある。 車通勤が多いため、飲み会など仕事終わりのコミュニケーション難しい。
R3.5.13 吉永忠洋 副市長	職員の世代構成を 7 年かけて 0 人の層をなくした。政策形成等に対する意識が少しずつ変わってきていると感じる。地域の個性を認め合い、住民のやりたいことを支援する市役所になりつつある。 市長に対しては、地に足をつけた取組を行うよう提言。	合併による価値観の変容。 住民と職員の距離が遠くなり、関係性が希薄化している。 職員も地域のヒトであり、地域に出て声を聴く必要があるが機会が少なくなっている。
R3.5.18 中谷由紀男 総務部長	人材育成について、やらされ感があり、目的意識がはっきりせず、共通認識ができていない。 自身のキャリアプランを意識した働き方を進める必要。 組織的にフォローでき、休んでも大丈夫という体制づくりに向け、グループ制の見直しに着手。	自分の納得感で 100%を目指してしまうが、他者に伝わる内容であれば 80%でもよい。 人事が他人事となっていて、自分事となっていない。 誰に対して何をしたいのか、目的、必要性が明確になっていない。

●マネ友・職員

いつ、だれに	現状把握の結果	過去からの流れ
R3.5.11 １期生 角田正樹主幹 河本直貴主査 山崎哲央主査	職員間で志を共有できていない。 住民が役場依存の体質かつ、市役所は地域性を口実に手法がバラバラと感じる。 責任や意思決定の範囲が不明確で、個人の裁量によるところが大きい。	(合併以前の)職員数が多い時代のマンパワーに頼る手法を前例踏襲している。 従来の業務の手法等を見直さず、地方創生で地方自治体に裁量があるような業務が物理的に増えた
R3.5.18 ２期生 長須久美子参事 八木久美子主任	住民との距離感遠い。職員が外に出て住民と対話する機会が少ない。 今やっている業務に「間違っていない」「正しいことをしている」という自信が持てず、何のために行っているかわかりづらい。	トップダウン、トップ依存の価値観を強く感じる。 求められる課題が複雑高度化する一方で、経験が不足しているため解決策が見いだせていない。
R3.5.18-26 全職員向けアンケート	正職員・任期付き職員等 1,095 名中 397 名（36.2%）回答があった。 人・組織づくりについて前向きに考えている職員、先々を憂えている職員など様々であった。 回答をもらった職員は何かしら課題を見つけている職員。	合併を機に、トップの体制変更が機になど環境によって変わってしまった部分が多いが環境が変わったときのリアクションが場当たり的になってしまっていたのではないか。

●職員アンケート結果の抜粋

【問２】10 年後にこうなっていたいという姿はどんなものですか？

「人として」「組織として」「真庭市として」など自由にどんな視点からでも OK です。

アンケート結果を AI テキストマイニング（提供:株式会社ユーザーローカル）で分析

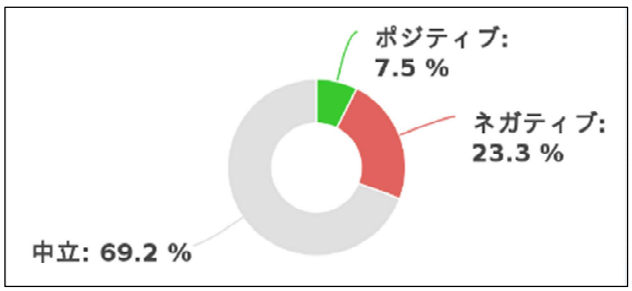


図５　ワード分類結果

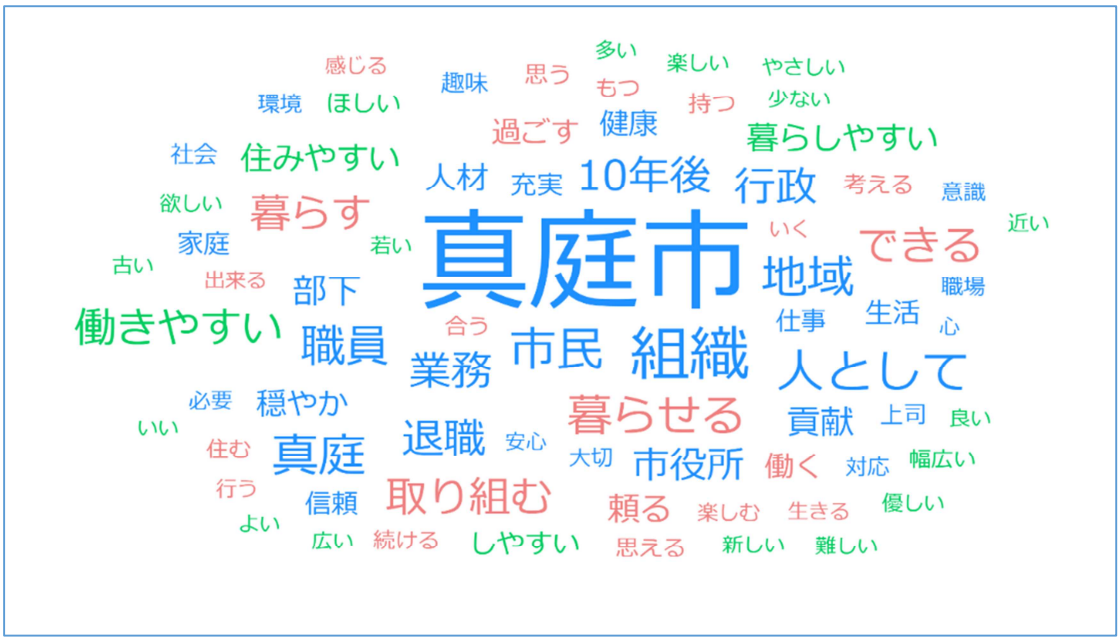


図６　頻出語・特徴語を見える化

◆第２回研究会

①事前課題の共有と振り返り（現状把握の質は向上したか）
②生活者起点の視点を深堀する
③テーマ別対話
④振り返りと次回までの課題

・「問い」の重要性

「正解の無い社会」においては特に重要。「問い」から「考える」が生まれる。質問で相手の意識を変えることができる。考えさせるきっかけになる。

「何のために問うのか」（なぜそれを問うのか）。問うことによって何を明らかにしたいのか、目的が明確になる。

「誰」に問うのか。誰がそれを知っているのか。誰が具体的により詳しく話すことができるのか。

「何」を問うのか。何をどこまで確認したいのか。

《めざす姿》をイメージさせる時、あえて最悪のシナリオで尋ねる手法も。

・会議の質の向上

ファシリテーション能力を上げる。

発言のバランス、表面的な話に終始させない「問い」、断定や鵜呑みにならない「探求」。

会議が終わったらすぐに振り返り反省　⇒次回につなげる

・幹事からの助言

10 年後には、生活スタイルが大きく変化することをイメージし、役所でやっている仕事、行政サービスも変わることを前提にあるべき姿を具体化しつつ、根底には変わらないものもあることも念頭に様々な立場で考えること。

スピード感のある意思決定が一体感を生む。市民の要望をどのようにつかむかもポイントとなる。

ファクトベース(事実・データを正確に読み取りそれに基づいて意見を述べること)でなければ、地域の維持ができない。知識や情報がなければ対話にならない。情報を自分のものとして前向きに考える。

常識だと思っていることを疑ってかかる。予兆があるときに感じ対処しなければ犠牲が増える。

「市民とは」「公務員とは」「自分の立ち位置は」問いかけ続けることが大切。

将来的には「公助」で手厚いサービスは困難となるため「共助」が生活の質を上げる。

制度や仕組みだけ整えても世の中は変わらない　⇒やるのは人間だ。

◆アクション　「対話」を学ぶための研修

7 月 16 日にマネ友の協力のもと、3 年目未満の職員を対象に、市役所における職員の現状把握を行うため、総務課に職員研修として企画提案し、オンサイト（業務時間内）で研修を行った。

●職員研修としての位置づけ

市民のニーズが多様化し、複雑化している状況下において、これまでのように行政からの施策の押し付けによる事業展開を行っても理解を得にくい状況(上司と部下の関係でも同じ。)である。このような状況を打破するため、お互いが理解しあえる環境づくりが必要となる。

対話は、お互いの状況を理解しあうためのコミュニケーションツールのひとつであり、どの役職や職場においても必要不可欠のツールであることから職員研修として位置づけるものである。

《研修での対話材料》

①真庭市職員になろうと思った動機は？ ②実際に働いてみて当初の思いとのギャップは？ ③10 年後(2031 年)に自分が目指す職員像は？

●出席者　18 名

●参加者アンケートより感想

・時間制約がある中での開催であったが、対話をベースに、講師先生を呼んでくるのではなく職員自らの手で開催できたことは大きな成果だと思う。今後も主体的に自分事で考え、まちの将来を担っていくという自負を持って、取り組んで

いきたい。
・専門の方の講演などを聴く研修ももちろん必要ですが、今回のように同じ環境で働いている先輩方が行ってくださる研修は、内容をより身近に感じることができ、とてもいい研修でした。
・話すこと・聴くことは、普段の日常生活でも無意識にやっているからこそ、「対話」と捉えると難しいと感じた。だが、誰もが全くできていないことではないので、意識して行うことが大切だと思った。相手が話しやすい環境をこちらが作ることの重要性を改めて考えることができた。
・とても楽しい研修でした。ただ、私のグループは同期が多かったので、初めての方とももう少し話してみたかったです。

◆第３回研究会
あなたとあなたの自治体の「人・組織づくり」“ありたい姿”を考える
　①事前課題の共有と振り返り（自治体の「人・組織づくり」の現状を深堀する）
　②生活者起点の視点を深堀する
　③テーマ別対話
　④振り返りと次回までの課題

【人・組織づくりの課題】
①優先順位が上がらない。目の前の業務に追われ先送り。重要だが緊急ではない
②担当部署に任せ他人事（人事、行革に押し付け）
③危機感はあるけどどうしたら良いのかわからない
「生活者起点」を常に念頭に。地域のための人・組織づくり

【問い】
○改めて私たちは誰のために何のために存在するのか
・市民ために市民の幸せづくりの条件整備を行う。
・市民みんなが安心して暮らし続けられる地域を作る。市民のやりたいことを支援する。
・生活者といっても居住者だけでなく、応援してくれる人「関係人口」も視野に
・「これから生まれてくる子どもたちのために」という考え方
・市役所で働いている人の処遇が良くなければ良い人材が集まらない
○「ありたい姿」を改めて描く
10 年後の地域住民からも必要とされるために「人・組織」はどうあれば良いか。
・住民と一緒に課題解決に向け取り組めるよう信頼関係を構築する。市民に上手に問いかけられるスキルや情報公開、市政運営の透明性の確保が必要。それらを実現するための効率の良い組織運営が求められる。
・「自分で考え、行動できる人」

・行政組織としてお金のかからないサービスの提供を積極的に行う
・10 年度を考えるときに財政面の確認必要。住民の暮らしを守り切る覚悟を
・住民を信頼し頼ることも必要。身の丈に合った地域にふさわしい程度を共有する。

○あなたの自治体が成長するための打ち手

10 年後の生活者起点の「人・組織づくり」に向けてあなたの自治体の成長への優先的打ち手は何か

・人材育成を組織的な課題と位置付ける。マネ友と協力して、職員に対話の重要性を伝播しつつ、対話に時間を取れるよう業務の効率化を徹底する
・目標を共有化し認識すること
・財政状況を知ること

《幹事団からのフィードバック》

●「ありたい姿」自分たちなりに考えてみる

総合計画、総合戦略と合致・共鳴しているか。自分なりに落とし込んでみる。

●人材マネジメントとは何かしっかり考える

小さくまとまるな！ 政策提言につなぐために具体性を持たせよ。

●あなた自身の「人生脚本」が問われている

人をリードする前に自分をリードする

●ワクワクできるかどうか。夢と希望を持てる見方

組織を変えていこうとするとき 2 つの視点を念頭に
○理…ファクト　事実ベースで理論的に　○情…ヒト　感情、思いの部分
ロマン、ソロバンの視点も。物事の捉え方も見方で変わる

●地域の未来、自治体の未来、人事のあり方を考えることは今始めるべき

アクションプランを早めに決めて行動してみる。そのうえで課題を見つけ練っていく。

◆事前課題

第４回の事前課題は、現状の深堀りによりアクションプランの具体化につなげるものであったため、経営層（総合政策等）が思う「あるべき姿」の見える化を目的に対話による気づきを得ることにした。

◆キーパーソンとの対話②

●経営層

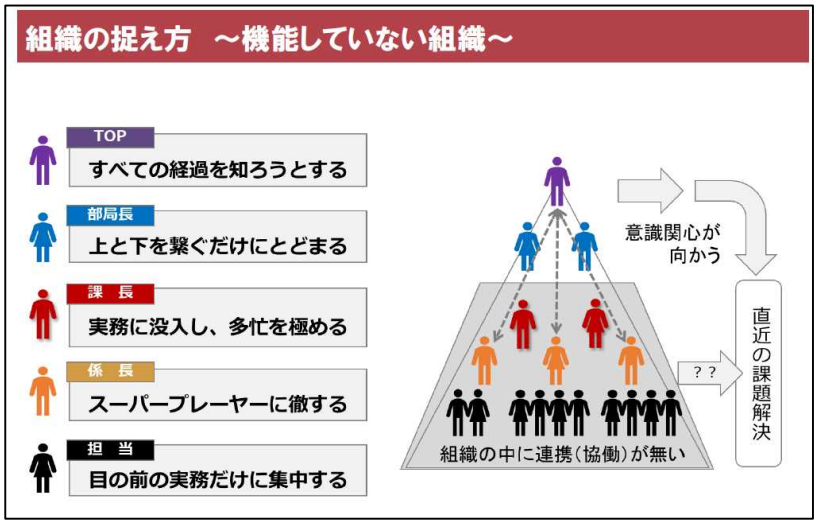
いつ、だれに	現状の深掘り	職員に期待すること
R3.9.14 有本均 総合政策部長	真庭市は総務課が人事、総合政策課が組織を担当し、牽制関係にある。組織屋としては、どんな	若い職員には、現実を理想に近づけようという変革の意思と多様な可能性がある。主権者として自覚

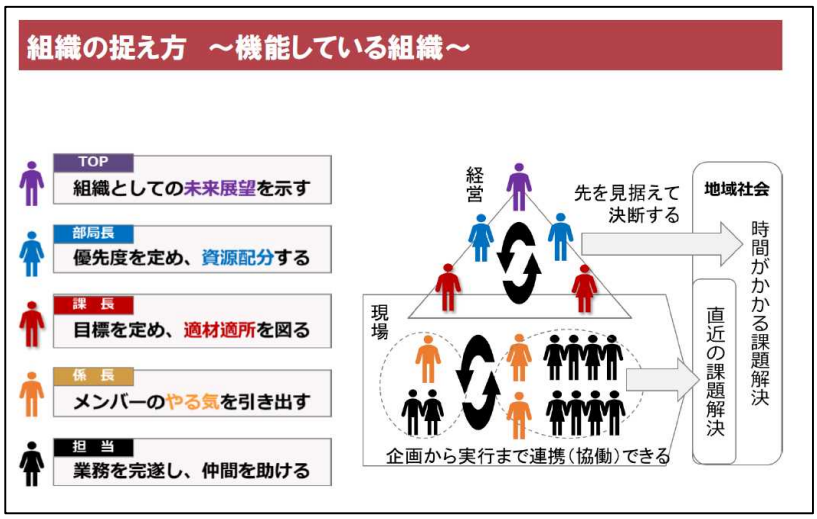
	人材でも80点の業務ができるような仕組みを作る。	をもって、まず自らが幸せになること、周りの人も幸せであってほしいと願うこと。そのために民主主義や人権平和のために何ができるか考える人であってほしい。
R3.9.24 澤山誠一 生活環境部長	職員全員が必ずしも同じ方向を向く必要はないかもしれない。まず、多様な考え方があることを認め、きちんと意思疎通ができる関係づくりが必要。	計画行政を意識し、目の前の業務にとらわれすぎないように。小さな成功体験の積み重ねが、大きな変革につながる。小さな業務スクラップも褒めて、広める文化を作ってほしい。

●自治体経営セミナー

10 月 19 日に開催された自治体経営セミナーに、総務課研修担当から部局長職員に声掛けを行い、マネ友とともに参加した。経営層とマネ友で組織変革の必要性を考えるきっかけとなった。

図７　組織の捉え方「機能していない組織」と「機能している組織」





出典）早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会　出馬幹也部会長　作成資料

◆第５回研究会

自治体の「地域のための人・組織づくり」のアクションプランを動かしていくため、事前課題としてこれまで考えてきたことをストーリーとしてまとめる。

①事前課題に対して幹事２人とアクションプランについて対話、フィードバックを受ける。

②鬼澤幹事長から２団体が一緒に対話し、助言を受ける

《幹事団からのフィードバック》

●バックキャスティングからの課題認識。一気通貫

10 年後の地域のありたい姿を自分で考え、自分の言葉で語れなければ、人・組織づくりの必要性を伝えることができない。また、他者と対話の中でその違いを認め、多様な考えを取り入れることが必要。地域のありたい姿からの現状の課題、どうあるべきかのストーリーを明確に具体化し、共感が得られるものに。明るい未来のワクワクと成り行きのヒヤヒヤの危機感。

●「行政が必ずやること」を明確にし「やらなくてもよいこと」をスクラップ

業務の見直しを行う上で必要な視点。市民協働を推進するときも有効。

●「人を集める」ではなく「人が集まる」

楽しい、明るい、自分の得(徳)になる要素があれば自然に人が集まり、やりたいことが実現できる。自分で魅力を感じそれを発信していくことが必要。まちづくりにも共通あなたとあなたの自治地方自治体、地方公務員は、住民の幸せを追求することを目的として存在。人や組織づくりはその目的のための手段。

◆　参加自治体『人事に関するアンケート（人・カネ）』

対話を進める中で、本市の人事の体制（人員や予算水準）は現在の水準で良いのか疑問が生じた。特に人員については、職員数に対してマネジメントを行うには少ないのではないかと考え、事務局を通じて参加自治体にアンケートを行った。

35 自治体から回答があり、真庭市は一人当たりの研修等の費用が 11 千円に対して、より多くの費用をかけている自治体も４割近くあることが分かった。

人事担当者数は、設問が不適切で分析材料とすることができなかった。

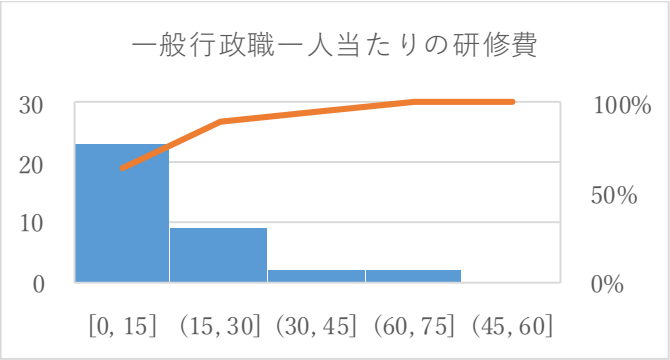


図８　研修費調査の結果

今後、同規模の自治体に個別にヒアリング等を行い、引き続き分析を行いたい。

◆中間報告

首長と派遣元に４月以降の活動、作成した課題シートの報告をして感想などをインタビューするもの。

【市長】

・意欲的にこのような取組を行っていることを評価。

①職員全員が参加出来るものではないが、こういう問題意識を持って業務に取り組むのが理想

②全員が常に意識を持って戦闘モードではなくとも、多様な考えを認められる組織である方が良いとも思う。

③組織の仕事は１＋１＝３以上に成る組織力が欲しいが、今は部局を超えた調整力が弱い印象があり、仕事の中身　と進め方、関係部署が共通認識を持つような調整を日常的に出来るように徹底すべき。

④人口減少･高齢化避けられない。その中で活力があり、安心して暮らし続けられる地域になるため、当事者意識を持って取り組める職員が求められる。

・人事の透明性の文言があるが、どのような意味か教えて欲しい。

【副市長】

・事務の連続性が担保できていないため、課題解決などに取り組もうとした職員が苦しむことになる。業務を自己判断(好き嫌い)で仕事する職員が課題を先送りにする体質があるためだと考える。

・変革は少人数が先頭に立って、トップダウンがスピード感あるが、現場がついてこられない懸念ある。

・課題調整に向けた会議は、現場をよく分かっている職員が中心となって習慣化し、どんどんやって欲しい。

・今回、初めて内部に切り込んだ研修の成果をこのような形で意見してもらって嬉しい。

・市長をいさめるが、仕事が終わらないうちに次の仕事を出すとみんなも困る。達成感が味わえるような仕事の出し方になるよう伝えている。

【総務部長】

・業務の方向性の共有をしないまま進められ、あとから苦しむことが多い。雑談、対話、議論、討議の習慣化は重要。

・アウトプットとアウトカム。行政評価の際にも悩むところだが、市民がどういう姿になるか想像しながらアウトカム設定

を行う。物事を進めていくうえで常に肝に銘じて進めることがこれから特に重要となる。

・キャリアマネジメントも同時に進めなければ、組織の継続が危ういという危機感は共感。人事政策の重要性、相当

認識しているので、みんなの知恵を借りながら一緒になって取り組んでいきたい。

◆第６回研究会

１年間の研究会の最終回。首長や派遣元のコメント等を含めた、参加者のまとめ、アクションプランをもとにプロセスを振り返りながら参加者同士がつながる。さらに特別講演、最終講話から自らの思考傾向の変化を感じとり、一歩踏み出すにつなげる。

●特別講演：鬼丸昌也氏（NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者）

鬼丸氏は高校在学中にカンボジアを訪れ地雷被害の問題を知り、大学在学中にたったひとりで NPO「テラ・ルネッサンス」を設立。多くの人に伝えるための講演会活動を行うとともに、「すべての生命が安心して生活できる社会の実現」をめざす地雷除去支援・義肢装具士の育成日本国内での平和理解教育等の活動を実施。

「世界を変えるなんて大げさだ」「自分にできるわけがない」と思うかもしれない。でも、今の自分にできること無理をせずに始められること、そんな小さな一歩を踏み出すことが、自分や周囲を変え、世界を変えていく。と語られた。

●最終講話：北川顧問　「理論なき実践は暴挙、実践なき論拠は空虚」

1995 年戦後 50 年で地方分権に地方自治は大きくシフト。過去と断絶して新しい価値を見出す。1 点突破でもできることをやっていく。公共サービスを公のみで進めることは不可能。

オープンガバメント(市町村・国境、官と民の境界を越える時代へ⇒トヨタのまちづくり)

行政の無謬性からの脱却。文字と数字で説明責任を果たしていく必要。

●年度総括：出馬部会長　「視点上昇・視点拡大で良い仕事ができる喜びを実感」

考える、対話する、決める、動く、気づくを習慣化。「対話」が違いを作る対話でカギを開けて先に進む。情報は受け取る余地があるから感じ取れる。経営と現場は役割が違うため、組織としてフラットにマネジメントすればそれぞれの能力を最大化できると考える。

●鬼澤幹事長総括　「自己内対話」

自身の行動エネルギーは「役所が変わらないと社会が変わらない」「未来をつくるのは人」「人をつくるのは教育」この信念のもとに行動している。「日本財団・18 歳意識調査」の結果に衝撃を受け、何とかしたい思いで行動。

◆アクション　職員提案「人材マネジメント制度の導入～生活者起点の『人・組織』を目指して」

「10 年後の地域のありたい姿」のためには、生活者起点の「人・組織」が不可欠であり、一部のわかっている職員だけではなく、組織的に人材マネジメントに取り組むことで課題を自分事としてとらえる組織風土を醸成することにつながると考え提案。また、担当が変わっても継続的に人材マネジメントについて考えることができる体制の必要性も訴えた。

しかし、職員提案審査委員会で審査の結果、本提案は不採択となった。

●審査委員からの意見

・事務改善ではなく、政策提言として、継続的に検討（行政組織改善推進委員会等）

・市の将来的な組織の在り方を考える上では必要なこと。

・具体性について検討が必要。

・今後議論が必要。

３　アクションプランの実行

ここまで振り返ってきたように、私たちは部会に参加以降、繰り返し対話を重ね、地域の「ありたい姿」はどんなものなのか、自治体の果たすべき役割は何なのか、現状とその問題点は何か、推進力は？、抵抗力は？と深く考えてきた。その習慣化の中で、三人の考えが少しずつ近づき、取り組みたい方向性が一致し始め、手をつけたいアクションの解像度も徐々に上がってきた。三人の考えを集約し、第６回研究会に提出したアクションプランは以下のとおりである。（図●）

◆10 年後のありたい姿◆

「生活者と行政がそれぞれの立場を理解し、ともに歩むまち」

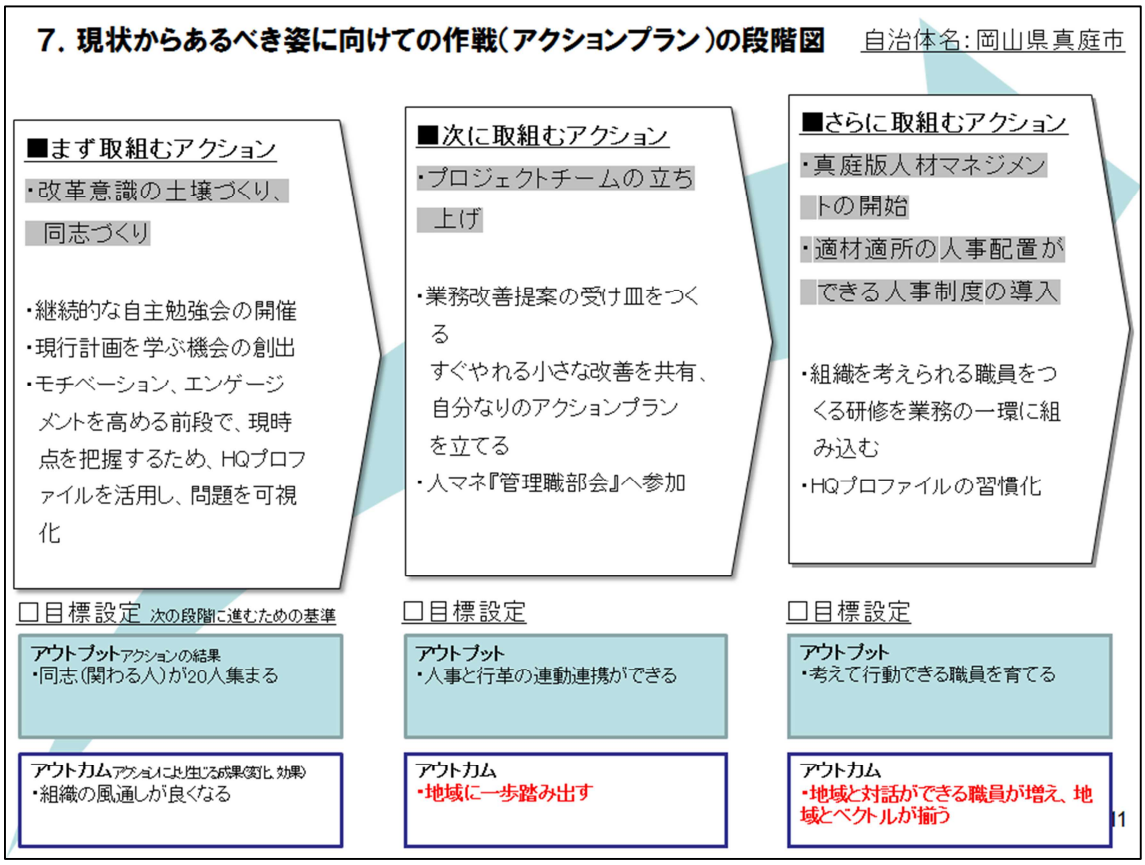


図８　アクションプランの段階図

ありたい姿に近づくため、急速に変化し多様性が増している社会ニーズを敏感に感じ取ることができ、生活者と対話し、全体最適を導き出すことが出来る人・組織が必要となる。これまで経験の無い変化にも、しなやかに対応することが出来るよう、個々人の能力開発と機能する組織への変革が待ったなしで迫られていることは、部会研究の中でも繰り返し学んできた。

３－１　第６回研究会以降の展開

第６回研究会の開催日は、折しも真庭市職員提案制度令和３年度審査会への

提案締切の直前だった。NPO 法人テラ・ルネッサンス鬼丸昌也さんの講演と鬼澤幹事長の話に背中を押され、高ぶった改革意識で、出来るところから行動を起こそうと思い立ち、三人連名でアクションプランを人事政策の提案として提出した。2 月 24 日に審査委員会が開催され、即時の採択とはならなかったが、政策提言とし全庁テーマとして継続検討という結果を得ることができた。

また、マネ友主催で 3 月 23 日には、定年退職を迎える部長、管理職を囲んで対話形式の「部長と話そう！」を企画している。30 年以上に渡る仕事の中での価値観や、核となる経験・失敗談などについて話を聞くことで、これからの公務員人生のヒントを見つけられるような場づくりを目指す。

３－２　次年度に向けた展望、シナリオ、１年後に目指す状態と創り出したい変化など

先述の職員提案制度への提案題名は、「人材マネジメント制度の導入～生活者起点の『人・組織』を目指して～」としている。図 8 のアクションプラン段階図に掲げるステップ 3 に到達することを目指し、そこに向かう手法としてステップ 2 に挙げているプロジェクトチームの立ち上げを投げ掛けた。「縦割り」と表現されるとおり、各部署が孤立しがちなところに横串を刺し、部局横断的に本気で人材マネジメントに取り組む姿勢を全庁的に作っていきたいと私たちは考えている。イメージ図は以下のとおり。（図９）

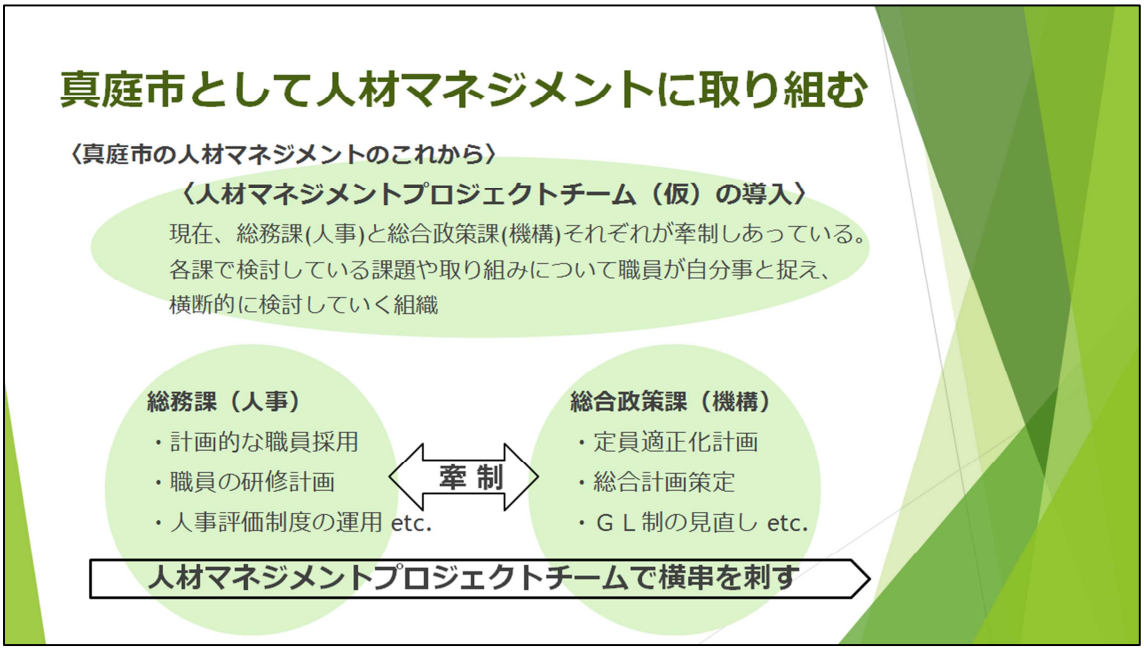


図９　職員提案制度審査委員会発表時に使用したイメージ図

プロジェクトチームの立ち上げはまだ叶っていないが、今年一年人材マネジメント部会で研究させていただいた三人の考える果たしたい役割と効果はプロジェクトチームのそのものと同じと言える。それは、人事と機構の架け橋や相談

役のような役割として機能したいということ。

果たす役割は大きくは二つ。一つ目は、人材マネジメントの啓発により職員の意識改革に寄与すること。具体的には、①オン・オフどちらでも「対話」を軸に人材育成につながる職員研修の企画運営②職員アンケートによる横断的な組織、経営感覚の意識付け③業務のスクラップを含む、小さな改善を実現するための風土づくり④HQ プロファイルの活用など個人特性の見える化の調査研究。

そして、もう一つの役割は、適材適所の人員配置につながる調査研究を続けること。職員自身が目指す職員像を描き、能力の最大化を実現するための手法の調査研究を行う。

こうした取り組みを部署が別々の私たちが担当部署の職員と協働で継続して行うことにより、人材マネジメントについての継続的な調査研究が進む効果があるとにらんでいる。そして、人材マネジメントの見える化による職員の意識改革と、質の良い仕事のための組織風土の醸成が図られると考える。

４　おわりに（部会に参加して得た気づき、学び、変化、今後の展望）

この一年間の学び、苦悩をこれまで振り返ってきた。市長をはじめ市役所の多くの職員の方や様々な立場の住民の方、幹事団や他の参加自治体との対話、深い自問を経て、今感じていることをそれぞれ記し、本論文のまとめとしたい。

・真庭市建設部建設課　主幹　三船　哲弘

1 年を通じた研究会に参加し、住民の幸せのため自分なりに「人・組織」の変革に向けた一歩を踏み出し、他人任せにしない覚悟を持てたと思っている。

今回、緊急で招集されたメンバーだったが、本当に良い人選で、普段の業務を行う中で市役所やまちに関する人・組織に関する課題の認識を持っており、すぐにその思いを共有はできた。

「10 年後のありたい姿」の言語化に難儀し、この部会のことが頭から離れない日々が続いたが、課題のための職員、市民の皆さんとの対話には常に新たな気づきがあり、その活動はとても楽しかった。また、同じ課題に取組む全国の仲間や幹事団とつながれたことは大きな財産だと感じる。

今年度は、フォローアップ会を除いてフルオンラインでの参加だったが、やはりリアルで会うことの熱量やその場・時間を共有する一体感と非日常感は、代えがたいなと感じた。次年度以降の参加者には、ぜひリアルでたくさんの熱をもって帰って、自分たちマネ友とも分かち合ってほしい。

マネ友が言った「自治体の枠がなくなる」未来も今は妄想ではないと思える。自分は何のために・誰のために働いているのか、市民の幸せとは何か、常に念頭に置いて行動していきたい。

・真庭市落合振興局地域振興課　主幹　内田　圭祐

人材マネジメントという今まで踏み込んだことのない領域。

人事や組織についていかに自分が他人事として見ていたかを思い知らされた１年でした。

今の真庭市に危機感を持ってはいるが、今自分は何かできているだろうか、１０年後を真剣に考えれていただろうか、生活者起点でどれだけ仕事をしてきただろうか、気づきの連続でした。

真庭市は僕たちで３期目の参加です。部会に参加する中で、同じ志を持った仲間をこんなに頼もしく思ったことはありませんし、自分たちが行動することでムーブメントをおこすことができるかもしれないというわくわくを感じれる一年でした。

地道に「１人の１００歩より１００人の１歩」と思い、組織的に継続的に粘り強く研究、活動をしていくことを決意できました。

人マネに卒業はない。１０年後が少しでも自分たちの思い描く真庭市にできるよう１歩ずつ着実に進んでいきたい。

・真庭市勝山振興局地域振興課　主幹　福島　幸男

「自治を再生することが世界を変えること」、「行政向けにやらないと、トータル世の中は良くならないよね」。一年間の部会での研究の中で、深く胸に刺さった言葉である。それくらいの気概、モチベーションで世の中を良くしていきたいと今思っている。

入庁したとき、また部会に参加する前に、そのような気持ちは強くなかったように感じる。自主勉強会「ダイアローグまにわ」を立ち上げたときに、うっすらと気持ちはあったかもしれないが、部会に参加し確実にその気持ちが強くなったのは間違いない。そして、同じ想いを持ち、全国各地で役所改革、組織変革を進めようとする仲間とつながることができ、とても心強く感じている。マネ友の熱量・研究を組織内部に的確にフィードバックし、最前線の地方の自治体職員として、自信を持って、質の高い仕事に汗を流したいと思う。