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
「生活者起点」を意識した人・組織づくりに向けて

【新潟県　妙高市】

すべてはその手から
SDGs 未来都市 妙高

新潟県　妙高市（第 4 期生）

総　務　課　総務法制係長　阿部　厚志
総　務　課　人事係長　河村　さおり
総　務　課　人事係主査　関　聡美

＜目　次＞

1　はじめに（P2）
【2021 年度の取組み】

2　「人・組織づくり」の現状とその背景（P4）
2-1　「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む（P4）
2-2　庁内のキーパーソンへのインタビュー・アンケートの実施（P4）

3　「人・組織づくり」のあるべき姿（P6）
3-1　あるべき姿の方向性（P6）
3-2　１０年後の地域のありたい姿となりゆきの未来（P6）
3-3　これから自治体の果たすべき役割（P7）
3-4　「人・組織づくり」のあるべき姿（P7）

4　研究会で得た気づきや学び（P7）
4-1　他自治体との対話で得た気づき（P7）
4-1-1　新潟県・上越市（P7）
4-1-2　渋川市・大町市（P8）
4-1-3　精華町（P8）
4-2　幹事との対話、フィードバックで得た気づき（P8）
4-2-1　鬼澤幹事長（P8）
4-2-2　伊藤幹事（P9）
4-2-3　白井幹事（P9）
4-2-4　中道幹事（第４回研究会）（P9）
4-2-5　水谷幹事（第４回研究会）（P10）
4-3　研究会での講演から得た学び
4-3-1　出馬部会長（第３回研究会※動画視聴によるインプット）（P10）
4-3-2　北川顧問（第６回研究会　最終講話）（P10）
4-3-3　出馬部会長（第６回研究会　最終講話）（P10）
4-3-4　鬼丸昌也氏（認定ＮＰＯ法人 テラ・ルネッサンス理事・創設者）
（第６回研究会　特別講演）（P10）

5　現状からあるべき姿に向けての作戦（アクションプラン）（P11）

6　おわりに（P11）

1　はじめに

2021 年の人材マネジメント部会は、新型コロナウイルスの感染状況の終息が見えない中、昨年度に引き続きオンライン開催でスタートした。

今年度のテーマは、“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と組織力向上に向けた人事の在り方とは何か～とされた。これから予想される地域や自治体組織の変化、すなわち人口減少や税収減少、定年延長による働き方や職場づくり、ＤＸ推進などの中、「人・組織・人事の在り方」への研究が私たちに与えられた課題となった。

研究会では、まず自分たちの「人・組織づくりの現状分析」をし、次に「地域の１０年後のありたい姿（ビジョン）」を考え、それを達成するために現状の『人・組織づくり』をどう変えていくか検討し、『戦略的な取り組み（アクションプラン）』を作り上げるという流れであった。

また今年度、当市の第 4 期生となる３人のメンバーは、管理部門である総務課において組織と人事を所管する実務担当者であったことから、実際に当市の職場で起きている諸問題に対し、自分たちがしなければならないこと・行動に移すべきことは何かを考える中、自ずと今回のテーマに取り組む意味と価値を見出すことになった。そして、人材マネジメント研究会のキーワードとされている「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」そして、「一歩前に踏み出す」という意識改革と行動変容を、私たちは実際に日常の職場で示し、皆に伝えていく責任があるのではないかと、その責任の重さをひしひしと感じるようになった。

結果的に今年度も全６回の研究会は全てオンラインでの開催となったが、コロナ禍でも幹事の皆様は研究会の活動、人材育成や組織開発を決して妥協することなく進められ、参加自治体の皆さんの熱意と創意工夫も素晴らしかった。そんな中に１年間身を置けたことは非常にありがたく、貴重な経験をさせていただいた。

また、３人のメンバーで一つの課題に対して真剣に議論し対話する、率直に語り、悩んだときにはお互いに協力し合う、補完し合うという繰り返しの中で、こういうものが真に仲間であり組織であるのでは、と感じさせてくれたことは本当に得難い体験であった。

最後に、私たちが取り組んだ 1 年間の研究内容を論文としてまとめるが、人材マネジメント部会のコンセプトは「研修ではなく、終わることのない研究」であり、「部会に卒業はない」ことから、今後は「マネ友」の一員として、終わることのない研究を続け、地域や職場に前向きな変化の風を吹かせて行けるよう、仲間とともに行動を起こしていきたい。

【2021 年度の取り組み】

月　日	区　分	内　容　等
	第 1 回事前課題	■自分の自治体の「人・組織づくりの仕事」を調べる ・自治体で年間どのようなことにとりくんでいるのか ・関係する計画、制度、仕組みの洗い出し
4 月 27 日	第 1 回研究会	・オリエンテーション ・自己紹介＆ダイアログ ・幹事からの問いかけ＆ダイアログ ・振り返りと次回までの課題
	第 2 回事前課題	■自分の自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む

月　日	区　分	内　容　等
5 月 20 日	第 2 回研究会	・事前課題の共有と振り返り ・幹事からの問いかけ＆ダイアログ ・テーマ別ダイアログ
	第 3 回事前課題	■自分の自治体の「人・組織づくり」の現状を深堀する ・10 年後の姿 ・戦略的な取り組み ・人事のあり方 ・インタビュー相手の反応や感想
	第 3 回研究会（動画視聴によるインプット）	・北川顧問【三重県での実践】 生活者起点に立った地域・住民のための自治体「人・組織づくり」 ・白井副市長【佐賀県庁の変革と成果】 生活者起点に立った地域・住民のための自治体「人・組織づくり」 ・出馬部会長【人材マネジメントとは】 生活者起点に立った地域・住民のための自治体「人・組織づくり」
7 月 26 日	第 3 回研究会	■あなたとあなたの自治体の 「人・組織づくり」の“ありたい姿”を考える ・オリエンテーション ・ダイアログ（対話） ・幹事・マネ友からの フィードバック
	第 4 回事前課題	■「アクションプラン」の作成
8 月 25 日	第 4 回研究会	・個別フィードバック（中道幹事・水谷幹事） ・鬼澤幹事、他自治体との対話
	第 5 回事前課題	■これまで考えてきたことをストーリーとしてまとめる
10 月 27 日	第 5 回研究会	・個別フィードバック（中道幹事・水谷幹事） ・鬼澤幹事との対話
	第 6 回事前課題	■首長と派遣元へのインタビュー ・今年一年の自分自身の気づきと学び
R4 年 1 月 27・28 日	第 6 回研究会	・振り返り対話 ・特別講演：鬼丸昌也氏 ・他団体からの学び・対話 ・最終講話（北川顧問） ・年度総括(出馬部会長) ・振り返り対話・これからの一歩
3 月	共同論文	1 年間の対話の記録・今後のアクション
R4 年 4 月以降	研究継続～	

2　「人・組織づくり」の現状とその背景

「人・組織づくり」を考えていくうえで、当市の現状はどうなっているのかを把握することが大切である。現状を把握できていなければ、ありたい姿に近づけるための効果的な対策を考えることはできない。第２回の事前課題では、まず３人で人・組織づくりの現状とその背景を整理し、第３回の事前課題では庁内のキーパーソンへのインタビュー（アンケート）を実施し、現状と背景を掘り下げてみた。

2－1「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む

①　背景・過去の経緯

・平成１７年の市町村合併時により職員数が４７８人となったが、採用抑制や、働き盛り年齢の途中退職者の増加によりアンバランスな年齢構成となった。
・地方分権により業務量が増加した。
・職員からのボトムアップ型ではなく 理事者からのトップダウンが主となっている。
・昭和教育から平成教育による思考回路の変化

②　現状とその原因

・令和２年度の職員数は３２３人であり、職員採用の抑制により約１５０人（約３割）減少している。
・４６歳以上の職員が全体の５０％を占めている。
・働き続けるうえで節目でのキャリアデザインが必要となっている。
・ジェネレーションギャップが生じている。
・業務が複雑化しており、業務をこなすことで精一杯となっている。
・ＩＣＴの知識不足により有効活用できていない。
・自分の仕事をこなすことを優先して連携ができていない。
・トップダウン型の仕事のやり方が染みついており、主体的に考えチャレンジする風土がない。
・仕事にやりがいを感じていない職員が多い。
・仕事に魅力を感じておらず途中退職者が多い。

2－2　庁内のキーパーソンへのインタビュー・アンケートの実施

庁内のキーパーソンとして、３７人の職員へのインタビュー（アンケート含む）を実施した。聴取するポイントとして、①現状に至っている理由や背景を過去の経緯を踏まえて調べる②地域で未来に起こりそうなことを意識しながら先を見越してみる③人の「量（人員等）」「質（能力等）」「関係性（組織力等）」の視点で見る、との３点を抑えながら一人ひとりの率直な思いを聴くこととした。なお、このインタビューは普段なかなか聞くことができない職員の率直な意見や本音を知る機会となり、職員の抱く思いやこれまでに得られなかった視点を得られる貴重な経験となったと感じている。なお「地域・組織・職員のありたい姿」「地域のための人・組織づくり」について、次のとおりいくつかの共通した思いを聞くことができた。

・人と人のつながり、賑わいと交流、小さくても自然豊かで安心して暮らせるまち
・ＩＣＴ活用、広域連携、官民連携、事業のスクラップ＆ビルド
・行財政改革、適正な自治体経営
・柔軟に変化し対応していける人・組織づくり
・人材育成の強化、人を育てる風土づくり
・地域を知ろうとし、地域に積極的に関ろうとする職員

※インタビュー内容を抜粋して掲載

No.	Q１．あなたが考える１０年後の妙高市のあり方いき姿（ビジョン）はどんなものですか？	Q２．１０年後に予測される妙高市の成り行きの未来（何も手を打たないと起こりうる未来）はどんなものだと思いますか？	Q３．あなたが考える１０年後の妙高市のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて妙高市がこれから戦略的に取り組んでいくべきことはどんなことだと思いますか？	Q４．組織づくりについて　妙高市がこれから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？		Q５．あなたが考える「地域のための人・組織づくり」はどんなものですか？
				１．大丈夫な場合…大丈夫と思う理由は？	２．大丈夫でない場合…どうあるべきだと思いますか？	
1	○人口減少の進行はある程度やむを得ないと思うが、市民に対し必要な行政サービスが過不足なく提供されている。 ○SDGsの実現に向け、ゼロカーボン等の取組が着実に進んでいる。 ○問題意識を持ち、その解決について自ら考えることのできる職員が多くいる。	○組織、人材の劣化による行政サービスレベルの低下。 ○SDGs等、時代のニーズへの対応の遅れ、取り残し。	○時代の要請に応えられる人材の育成。 ・人員に余裕はないが人材は短期間では育たない。可能であればある程度の期間をかけた計画的な育成 ○徹底した事務事業の見直しによる集中した財源投入と、それを実現するための組織づくり。		○不断の人材育成が必要。人を育てる職場風土も必要。 ○年功序列にとらわれない若手人材の登用、女性職員の積極的登用。 ○再任用職員、定年延長役職停止職員が現場で力を発揮できる配置。	○地域のための人（職員）になるには、とにかく現場に出る、地域の方と交流する、祭りやイベント等に参加する、役員などは引き受ける姿勢が必要だと思います。 ○一方で、世の中の流れ、政治の状勢、これからの方向性等を見極める力を持った職員も必要。 ○そういった職員の集団が良い組織づくりにつながるものと考えている。
2	自然と環境保護を資源として経済を回すこと、が両輪でできる市 ～人と人とのつながりが地域への誇りと愛着をつくる～	中山間地は荒れ、担い手が育たず若い世代が激減。行政だけで解決できない課題が多岐にわたって増える。	「教育と、人と人とのつながり」 ・鈴高の特徴である自然を体系的に学び、守りと攻め、つまり保護と観光を両立させること。 ・地域の課題や危機感などを住民と市役所が共有していくこと。		人員が減っていく中、職員は疲弊感をもっている。また、住民からの要望も多様化、高度化し、その対応に苦慮している。職員のそれぞれの人材育成だけではなく、組織としての生産性を高め、組織力を強化していくことが重要な課題。 10年後の市役所のビジョンを職員に示していくことも大切ではないか。	地域と職員も対等に市民でありたいである。お互いに尊重し合い、認め合えることが大切。 人と人とのつながりが資源、市職員は市役所内だけのつながりではなく、外とのつながりを持つことも重要。 また、地域との合意形成のもと、連携した活動が大事である。
3	子どもの声が町中で聞こえ、お年寄りは地域での自分の役割を持ち、いきいきと働き、夫婦・家庭・地域・施設・職場で、笑顔と会話があふれている妙高市。	子どもたちの姿がほとんど見られず、お年寄りは、家の中ひきこもるか施設入所者が大半。コミュニティも崩壊し、なんのたきがいもない人たちが、町にあふれている。経済は、ネットワーク上で展開され、見えない流通で富の二極化が進み、貧富の差が露骨になり、人々の心を蝕んでいる社会。	① 若い外部人材の市内への流入策。 ② 地元（地域）の資源を生かした、ここだけしかない差別化リゾート産業の再生。 ③ 地域の見守り機能やコミュニティビジネス機能を備えた、地域づくり協議体の設立・運用・定着。		(配置・移動など) ・クリエイティブに仕事を進める上で組織全体のことを考える広範囲な人事異動は必要。 ・可能かどうかはわからないが、異動申告を半年に1回にするなどして、職員のやる気や思い の業績に努め、場合によっては、10月異動も検討していく。 (職員募集) ・ICTの劇的な進化に対応できる職員が必要。その人たちは、既存の価値観や枠組みを根底から覆すような革新的な市民サービスを生み出していく。 ・その一方、住民に寄り添った保健師的な職員が、地域に入っていく必要がある。 ・現在の職員像に上記の二点の能力を持った職員を増強させる必要がある。	当然、仕事を一生懸命にこなし、地域の共同事業に積極的に参加する人。 地域は、プライバシーに配慮しながらも、向こう三軒両隣が見える関係性が構築され、地域行事等、その時間が楽しみとなる地域づくりが展開される組織があるといいなあ。
4	たとえ人口が少なくなっても、市民が妙高市に住む"ひと"について誇りと愛着を持って、幸福を感じているまち。	人口が極端に減少し（高齢化も進み）、市民が「どこかに住むところが無いから、仕方なく住んでいる」と感じているまち。	・人口減少対策 ・"ひと"も地域の宝とする政策		・年代別ピラミッドをいかに是正するか。 ・特に、保健師にみられる年齢構成の偏り（ベテラン不在）をどう是正するか。	組織：地域共生課の充実（ｺﾐｭﾆﾃｨｺｰﾃﾞｨﾈｰﾀｰや空き家が所管業務でよいかは疑問） 人材：自分の住む町内会や集落の役員等で積極的に貢献する職員の育成と評価
5	・日常生活サービス機能や公共交通の利便性を持続・向上させ、都市全体の活性化を図り、将来に向け集約型のまちづくりを目指したい。	・人口減少、郊外への市街地拡散などが進行し、「まちなかの人口密度の低下」、「中心市街地の賑わいの減少」、「市民の生活利便性の低下」など様々な影響が懸念される。	・将来に向けて持続可能な、利便性の高い都市環境の整備を行い、中心市街地とアクセスしやすい公共交通ネットワークにより、雪国でも快適・安心に暮らし続けられるまちづくりを進めることが必要と考える。 ① 多様な交流が生まれるまちづくり ② 子育てしやすいまちづくり ③ 雪や災害に強く、安全・安心なまちづくり	・人員削減されていく中で、係の経営合が今後必要となってくる時代を迎えるが、専門的な係はこれまでどおり必要であることから、現状維持の体制が良好と考える。		・一人一人役割を得て、やりがいを感じながら、活動すること。 ・リーダーと共に地域活動を楽しみ自信をもって前向きに取り組むこと。
6	・生活をすることができる地域 ・豊かを感じることができる地域	社人研の人口推移見通しだと、2030年の妙高市の人口は26,231人、2060年は13,679人で、市民生活や行政活動を維持することは困難な地域となる	若者の定住策、企業立地、産業政策などを充実し、人口減少に歯止めをかける		・市の職員は、地域での活動に積極的に参加するべき ・日々の事務をして給料をもらっているだけの職員は、地域での信頼はない ・管理部門に人材を集中する現状の組織のあり方では、現場は疲弊する ・事務職は、これまでのように3年程度で人事異動を定例的に行うと、専門性が維持できない ・事務職でも専門的な職員を育成するべき	・やる気のある人 ・やる気のない人は早めに転職をする ・おどなしいだけの人は、性格を変える
7	住み慣れた地域で、安心して人生を全うできる市	過疎化が進み一人孤独に不安の中で人生の終焉を迎える市民が多くいる市	市域一律の制度運用ではなく、地域の状況に応じた施策を展開する。 具体的に地域に入り、声を拾い上げ、課題を抽出して解決策を事業化することで、市内全域を一律の事業運用するのではなく、事業によっては、状況別、エリア別に多様性を持って事業運用する必要がある。		○職員が、地域へ出る、市民の顔を具体的に見ながら、声を聞きながら施策を考えることができる組織体制にする必要がある。そのためには、ある程度の職員数に余裕が必要。 ○ICT、SNSを活用することで、市民の意見の把握や市の施策に対する評価等を短時間に集約できるほか、SNSを活用したクラウドファンディングなどの資金や仲間を集める"ﾌﾟﾗｯﾄﾌｫｰﾑ"の形成などにより、新しい行政システムが動き出し、10年後には劇的な変化があるのではないかと考えられる。 ・10年後の時代の行政経営に必要となるスキルや感覚は、これから10年の間に研修したとしても30代後半以降の職員では理解できない、身につかないのではないか、その結果、ある時点を境に現在の20代の職員がプロジェクトの中心にならなければ役所が回らない時代が来るのではないか。 ・SNSを使い、仲間を集め、趣旨に賛同するスポンサーを集めてプラットホームを構築し、貧困や紛争、気候変動に向かい世界や日本で活躍する若者が多い中で、その若者世代のマネジメントにより組織が動いていく時代が来ると強く思っている。いや、予感している。 ・そのときに、昨日までの部下がプロジェクトリーダーとなり仕事を任せる、追い越して管理職についたとき、職員はどのように考えを整理して対応するのか。若手の育成は、対応は考えられそうだが、追い越された職員の心のケアやモチベーションの保持まではいかんともしがたい。 ・このため、現在の主軸～課長の職務とは別にプ	・凡事徹底。 ・相手や他者のことを想う気持ちを持って、現場にいる住民を中心にﾋﾞｼﾞﾈｽを進める組織。
8	妙高市に「住んでいたい」「住みたい」と思う人が、最低限、何不自由なく、安心して、自然を感じて、ゆったりと過ごせる場所になっていること。	人口減少や少子高齢化が急激に進み、また、公共施設の老朽化を相まって、財政規模が縮小し、施策の内容も「延命措置的」なものが中心となり、魅力が失われた街になる。	移住・定住に向け、まず制度構築、その上で情報発信と、また、「心に訴えることも必要であり、未来の定住者である「ﾌｧﾝ」をお客さんを好きとした郷土愛の醸成が必要である。 併せて、財政規模の縮小により、妙高市では補えない部分が生じるため、上越地域の自治体と連携し、それを基盤とした、各種施策の展開も必要である。		人事だけで組織づくりを行うには限界がある。 職員の仕事に対する考え方が、近年、複雑化しており、一番の大きな問題は、職員がなんの理由が明確でなかったり、今になって公務員としての責任に戸惑っていることなど、今の若手世代は、多くの職員がこの一言につきるのではと考えている。 そのようなか、各種研修を強制的に行っても、また、個々にヒアリングを行い考え方の転換を図っても、そもそも気持ちが向いていない中、改善には結びつかない。 現状の対応としては、人事の範疇として、仕事ができる人材を、必要なポジションへ配置する、それも定期異動ではなく不定期で柔軟に行うしかないのではと考える。その際、今以上に給料を引き上げるとか、昇給に差を付けるとか、苦労する分報われる形にしないと、その職員の心も離れて行ってしまう。 組織は「人で成り立つため、人が成熟すれば、組織も成熟する」と考えている。 将来の妙高市を考えるなら、中堅どころを抑える必要があり、まず、育成が成功している自治体を研究することも一つでは。	職員一人ひとりが「全体の牽引者」という意識が徐々に、そのような職員を育てる、いざゆめ「ふ」を育てることが、地域のための人・組織づくりに結び付けと思う。 一番は、地域が本当に困ったときに、機敏に動いてもらえる職員・組織体制の構築が重要と考える。
9	・「日本全国・世界にオープンな（開かれた）」妙高市 ・「何かおもしろそうな」妙高市 ↓ 何かにかかわりたいと思う人々が集まってきて、行動を起こすことができるまち。	閉鎖的で、だれも関心を示さない妙高市	・人材育成の強化、若者の積極登用 若手職員（若者）の考えを受容し、行動を起こさせる ・官民連携、外部人材活用の推進 アウトソーシングのさらなる拡大、民間事業者・外部人材・若者がもつスキル等の活用 ・広域連携の推進 広域的な事務処理等による効率化、人材等の有効活用		※「人事」だけでなく、「組織」面も含めて回答します ・管理職（上司）の受容性とマネジメントスキルが高い組織 ・アジャイル型（迅速に意思決定し、試行・改善を繰り返す行政経営）への移行	・「職員間、行政・市民間の）ベクトルが一致している人・組織（まち）づくり ・個々の能力を最大限に発揮するよう・組織づくり ・フレキシブルな人・組織づくり、アジャイル型の政策を推進できる人・組織づくり
10	●小さな声まで拾う、本当の住民参加型まちづくり ・市役所と地域運営組織(旧小学校区単位程度の地域:1,000～3,000人程度の単位　又は4,000～5,000人程度のもう少し大きな単位)が、地域課題を解決方法や必要な予算など、まちづくりや自治体経営の方向性を定める。 ・協議の場には、地域運営組織の代表者のほか、選出市議、学校、企業、女性組織、若者組織、消防団、自主防災、子ども会などが関わる。 ・各地域運営組織には、地域の意見を吸い上げて、課題解決を行うコーディネーターを設置する。 ・コーディネーターは地域人材とし、それと別に地域担当職員を各組織に3名配置し、行政と地域との日常的な橋渡しを行う。	・やる気のある職員・地域とそうでない職員・地域の二極化が顕著になる。 ・やる気のない地域では、自立した地域運営組織の維持が困難となり、行政頼みとなる。 ・行政への要望が増えるが、それに応えられない行政となり、不満が増える。住みにくいまちとなる。	・地域と行政との関係・什組みの構築 ・市民サービスのレベルも協議（人的・財政的にすべて高レベルのサービス提供はムリ） ・職員でなくてもやれる部分は、地域、民間事業者でやってもらう。（地域との役割分担） ・他の行政団体（国・県・近隣市）との連携、共同化を太空で考える。（国県との役割分担） ・地域のために働くことができる職員の育成（まちづくりにかかわりを持つ）		・新しいことにチャレンジする意識が低い、ことなかれ主義が蔓延 ・庁内での事務仕事を長期的に行うことで、視野の狭い職員が多い。 解決方法：まちづくりのプロジェクトへ参画させ、本来の仕事をさせる。 ・採用後、職員の個性や資質を活かし、どの部署を得意とするか見極めた戦略的な異動を行う ・フロアごとの課を束ねる筆頭課長（部長）の決定 ・筆頭課長による経営会議（3役を加えた政策調整会議） ・緩やかに働きたい職員と、バリバリ働きたい職員を区分し、働き方を色分けする。	・自治体の中で市町村は一番住民に接することから、その地域にあった行政サービスを行う必要がある。 ・そのためには、地域を知り、地域に加わり、地域のために働く気概が必要である。 ・ただし、地域は行政に依存する傾向にあることから、要望をとならないよう地域を安全で住みよくしようとする地域運営組織を作ることが重要である。 ・地域運営組織と市役所が組織として対等に意見交換できるよう、専門の組織と、担当職員を経験することで、市役所全体を地域運営の低点となり、信頼される人・組織づくりが必要と考える。
11	市も市役所も、少数精鋭、鈴高市を愛する人たち。鈴高市に住みたいと思う人たちが地域の未来を「自分ごと」として考えている市。 市役所は、職員数が減少し、ICT化が進み、効率的に業務を行う反面、人と人のつながりがあるまち。	人口減少、少子高齢化の進展。だれかが何とかしてくれるという市民と、市職員。市役所は、職員数の減少による手が足の増大。	人口減少、少子高齢化は全国の多くの自治体の課題であり、この課題を解決することは困難。 自分のほどほどに愛着を持てるよう、安心、安全に住み続けられるような取り組みが必要と思いますが、何をどうすればよいか思い浮かびません。		計画的な職員採用、職員数の確保を図る、若手職員のモチベーション向上、能力向上。	若手職員は、もっと「外（そと）」を知ってほしい。市役所の中だけでなく、市民のことや地域のこと、他の自治体のことや職員のことなど、市役所職員だからこそできること、しなければならないことを気付けるような取り組みが必要かなと思っています。
12	人口減少・生産年齢人口減少下にあっても、引き続き自然が豊かで、情報通信技術・リモートワークの発達等によって、いつでもどこでも仕事ができなかから、市民の可処分所得が向上し、産業・商業・公共サービスなどが経済・環境・社会面などでバランスよく模索され、市民一人ひとりが幸せに、家族や友人と仲良く暮らし、人生の充実感を感じながら暮らしていけるまち。	人口減少や生産年齢人口の減少は避けられないにしても、アフターコロナ下において、さらに雇用機会が減少し、市民の可処分所得が低下し、貧困率の上昇、店舗の撤退、市の財政運営の悪化などにより、財政再建団体への格下げ、社会保障の崩壊、行政サービス水準の低下などにより、市民生活が疲弊し、社会動態の流出などによって、市が成り立たなくなってしまうこと。	人口減少や生産年齢人口の減は避けられないが、「市民総充実＝市民総幸福」という観点から、ICT活用、リモートワーク、新幹線による東京都の速達利便性効果の発揮などによる、新たな産業の創出、雇用の確保などを進めていくことにより、域内総生産の拡大、雇用の確保、税収の確保（企業版を含む）による安定した行財政運営などによる社会保障や市民サービス水準の維持などに努めていく必要がある。		必要な業務と不要な業務との棚卸し、業務のスリム化、時代を捉えた新たな施策へのフレキシブルな対応など、職員や組織が機敏的に「スクラップ＆ビルド」を繰り返して、変化し続けられる組織になっていくべきだと思う。	市役所組織が一体的かつ職員の能力を発揮しつつ、市民や地域が望んでいることや課題などを、さらに先読み、新たな施策の展開や課題解決に向けた取組につなげていくため、上記のあるような柔軟な変化に対応していける人・組織づくりを進めていくもの。

3　「人・組織づくり」のあるべき姿

3－1 あるべき姿の方向性

妙高市は、誕生以来一貫して「生命地域（せいめいちいき）の創造」を基本理念とし、人と豊かな自然など全ての生命が輝き、真の豊かさを実感でき、安心して生命を育むことができる地域を目指している。令和２年度からの第３次総合計画では、この「生命地域の創造」の基本理念と、平成２７年に国連総会で採択された持続可能な開発目標　（ＳＤＧｓ）の考えを取り入れながら、妙高戸隠連山国立公園など「環境」を保全し、安心して生活できる「社会」、豊かな暮らしを支える「経済」の３側面のバランスを保った市政運営を進めることが重要と位置付けている。とくにＳＤＧｓについては、昨年、「ＳＤＧｓ未来都市」と全国で１０自治体が選考される自治体モデル都市にも選定を受け、市の施策の中でも現在最も力を入れて推進している事業である。私たち３人は、この「生命地域の創造」の基本理念及びＳＤＧｓ推進の方向性を踏まえ、『「生活者起点」での１０年後の地域のあるべき姿』を検討する必要があるのではないかとの議論に至り、前段で実施した職員へのインタビューで得られた内容を参考にしながら、描く未来につながるような職員と組織の姿について検討を進めた。

3－2　１０年後の地域のありたい姿となりゆきの未来

■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

『みんなでつくる生命地域みょうこう』

（生命地域とは…ふるさと妙高を想う人と豊かな自然のつながりを大切にし、全ての「生命」が輝き、真の豊かさを実感でき、安心して「生命」を育むことができる妙高市におけるまちづくりの理念）

【10年後】

・住民が自信を持って、生き生きとやりがいを持って暮らしている地域（誰一人取り残さない地域・市民が活躍し、居場所を感じられる地域・サスティナブルシティ妙高の実現）

・時代の変革と地域の課題解決に柔軟に対応できる市役所と職員

【5年後】(5年後までに人の改革⇒組織の改革)

・市民から頼られる市役所に向け、時代の変化を踏まえ、改善・挑戦する組織

・自ら主体的に考えて、チャレンジ精神を持って行動できる職員（トップダウン型ではなくボトムアップ型の増）

・各種行政手続きなどがオンライン化され市民の利便性が向上している

【3年後】

・職員同士がお互いに連携し合い、横・縦・斜めのコミュニケーションが取れる組織

・職員が「やる気」を持って、最大限の力を発揮できる職場環境

・SDGs精神が市民・企業に浸透している

3－3　これから自治体の果たすべき役割

■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。

・価値観転換時代に即したサスティナブル・イノベーションによる行政経営
・SDGs未来都市の自覚と責任に基づくオール市民による行動変容
・新たなテクノロジーを活用したデジタル化の加速と地域課題の早期解決
・市民誰もが安心と希望に満ち「生きがい」と「幸福」を感じることができるまちづくり
・公共施設におけるゼロ×スマート(ゼロカーボン、スマート自治体)の推進
・自治体DXの推進により、市民生活を豊かにする。

3－4　人・組織づくりのあるべき姿

■ 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

・時代変革に柔軟に対応でき、生活者起点で仕事ができる職員の育成

・職員同士の対話による発見(気づき)
・地域との対話による発見(気づき)
・職員個人の思考・行動を変える
・市民と関わる事業での成功体験と達成感
・ICTを活用し生産性を向上できる職員

・対話の必要性のきっかけづくり(SIM研修、人マネ、地域との協働活動)
・そのために人事は人の改革を支える(研修、発想をつぶさない)
・プロジェクトチーム　自主研修　時代に合わせたDX、SDGsの研修

・個々の職員の能力が発揮でき、自信を持って仕事ができる行政組織の構築と職場環境づくり

・適材適所の職員配置
・管理職員の連携(協力体制)
・世代間ギャップの解消
・職級に応じた能力の育成
・各職員・職場の努力を組織経営に生かす

・人材評価制度の見直し
・対話の風土
・職級に応じた研修の実施

4　研究会で得た気づきや学び

研究会では、他の自治体との対話や幹事・顧問によるフィードバックや講話により、新たな気づきと学びを得ながら、あるべき姿に近づけるためのアクションプランを研究してきた。

私たち３人が研究会で得た新たな気づき、共感した内容などを次のとおりまとめた。

4－1　他自治体との対話で得た気づき

4-1-1　新潟県・上越市

・新潟県では毎年働き方や風土のアンケートを実施。また「人材育成型評価」として人事評価を見直し、上司から部下へのフィードバックを行っている。

⇒職員の率直な意見を聞き取り、特に若手職員の本音（やりがいを感じていないという実態・自分の仕事が施策に反映されている実感がない、新しくやりたいことがやれないといった意見）に耳を傾け、実際に人事評価の手法を工夫しているところが大変参考になった。

・上越市では、部会参加者が人事担当でないため、人事担当とヒアリングしながらアクションプランを検討することと過去のアクションプランの取り組みの検証を行うとした。
⇒過去のアクションプランがどのように取り組まれ、結果がどのようになっているのか検証するという視点がなかったため、今後も庁内でマネ友と連携していくためにも必要な作業ではないかと気付かされた。
⇒その他、職員研修や研修効果を持続させるためのフォローアップの手法について３者で意見交換を行うなど、有意義な意見交換ができた。最後に、県と市、他市ではそもそもお互いを知る機会がなく、もっとお互いを知り、連携できる機会があると良いという共感を得ることができた。

4-１-2　渋川市・大町市（第４回研究会／鬼澤部屋）

・総合計画をどれだけ認識しながら仕事をしているか、という点において、自分の業務に関わるところしか見ていなかったり、実際総合計画が必要に迫られていなかったりしている。
・総合計画の作成段階においてどれだけ住民が関われるようにするか。出来上がった計画ではなく、出来上がるプロセスに住民を巻き込む必要がある。
・最終的な目標設定のため事業の的を絞る（＝優先順位をつける）という判断がとても重要であり、しかし住民に説明責任を問われることでもある。
・多くの人に役所としてどこを目指しているのかを理解してもらわなければならない。
・未来の行き先が大事であるが、現状の目指す姿に対して認識がすり合わせられていない（レベル感の違い）が生じていては、遭難しているのと同じである。
⇒各自治体との対話と鬼澤幹事長からのコメントにより、総合計画等の作成で押さえるべき点、現状の深堀りとかかわる人たちとの対話がいかに大切か気づくことができた。

4-1-3　精華町（第５回・第６回研究会）

・アクションプランでは、メンター制度の導入により職場への早期適応、各職員の人材育成意識の向上、ナナメの関係構築による組織風土の醸成に繋げること、また「人・組織づくりダイアログ」の導入により、人事評価等に対話の機会を取り入れ（評価項目の開示・結果の活用）ことで管理職の人材育成意識の向上に繋げることを考えている。
・また、総合計画策定委員会作業部会における提言・意思決定者への提言により、改革を実現へと近づける。
⇒メンター制度や人事評価制度の活用など、対話の機会を確保しながら制度として確立させて職員への浸透と組織を変革していこうとする点で、具体性がありとても参考になった。また総合計画の作成のタイミングとも一致させて意思決定者への提言の機会も考えられており、実現に向けたプロセスが最後までしっかり組み立てられている点が素晴らしいと感じた。

４-２　幹事との対話、フィードバックで得た気づき

4-2-1　鬼澤幹事長

・生活者起点の人事のあり方がこれでよいのか、人づくり・組織づくりの優先度が多くの自治体で上がらないのは、人事とは担当部署がやるものと考え、他の職員は当事者意識がないため。コロナ禍で地域経済は疲弊し、人口減少、定年延長など、誰もが今までに経験したこと

がないこと。答えのない問いについては、答えがないことを自分たちで取り組めるチャンスととらえる。

⇒全国の多くの自治体が同様に、少子高齢化、人口減少による地域の経済活動の縮小や社会活力の低下・地域コミュニティの存続の維持などに維持の問題などに直面するなか、立ち向かう私たち自身の変革が最も必要だと気付かされた。答えのない答えに立ち向かうことは、本当に苦しいことだが自分達自身のチャンスととらえて、前向きに取り組もうという意識に変えることができた。

4-2-2　伊藤幹事

・意思決定：使える時間が短い時は、トップダウンが効果的。ただし他人事になってしまう。
・意思決定の方法を選べるようなマネージャーや首長がいる組織の方がよい。
・意思決定をしない会議としては連絡会等があるが、本来、会議は決める場である。決めることができないなら止める決断も必要
・素直に話し合えない組織は居心地が悪い。
・５Ｓ（整理、整頓、清潔、清掃、しつけ）を行うと、本音で語り合えるようになる（お互いの想いが共有できる）。ぜひ、職場で５Ｓを実施し、率直に話せる職場づくりを。

4-2-3　白井幹事

・組織改革は、説得ではなく「納得」で
・立ち位置変えて
・自治体は、国頼りでなく自分事として考える。
・人は変われと言われても変われない。口に出すと意識が変わる。
・人材経営の変革
　否定→　抵抗→　納得→　実施
・変革のためのステップ
　意識の改革（きづく）
　　↓
　思考の変革（考える、思いをめぐらす）
　　↓
　対話の変革（言葉に出してみる。出してみせる。）
　　↓
　行動の変革（行動する、してみせる、出してみせる）
　　↓
　成果の変革（自分を認め、他人を認める）
・管理職が変わると部下も変わる。
・良い仕事をしたいと願うのであれば「一歩踏み出す」しかない。
・自分達の努力を越えた組織としてどうするか。

4-2-4　中道幹事（第 4 回研究会）

・(職員の意識を変えるためにどうすればよいか、特に管理職の意識を変えていくのは難しいという点について〉キーパーソンとなる人に考えていることを伝える（リークする）など、根回ししなければいけないところを見極めて仕掛けていく。また庁内の流れを知るために、庁舎内を回ってみるといろいろな声が聞こえてくる。

4-2-5　水谷幹事（第 4 回研究会）

・アクションプランは総合計画や行革大綱、人材育成基本方針など、既存の計画に基づいたものだと説得力のあるものになっていく。
・「職員の意識を変える」といっても無理矢理変えられるものではなく、なぜ変わらなくてはいけないか「共感」を得ることが大切。変えることをゴールとしない。

4.3　研究会での講演から得た学び

4-3-1　出馬部会長（第 3 回研究会※動画視聴によるインプット）

・機能している組織といない組織…上から下まで目先のことにとらわれていると、機能していない組織になる。経営と現場、それぞれが担う役割が明確に自覚されていること、この努力とチームワークで外部貢献に向かうことが組織の動力源となる。
・適材適所は仕事を誰に任せるかを決めるもの。「適材適所の追及」が機能する組織を作り動かすうえでの極めて重要なテーマである。人材マネジメントは人と仕事をマッチングさせて、自分の仕事が誰かに貢献できている
・働ける喜びを実感させるための技術。

4-3-2　北川顧問（第 6 回研究会　最終講話）

・「生活者起点」で考えること、「自分にも責任がある」と気づくこと。
・理論なき実践は暴挙、実践なき議論は空虚である。
・自分たちの自治体で、自分たちのできることをやっていく。「バックキャスティング」目標を定めそこに向かっていく。
・自分たちにはアカウンタビリティ（説明責任）がある。文字と数字で説明責任を果たしていくこと。

4-3-3　出馬部会長（第 6 回研究会　最終講話）

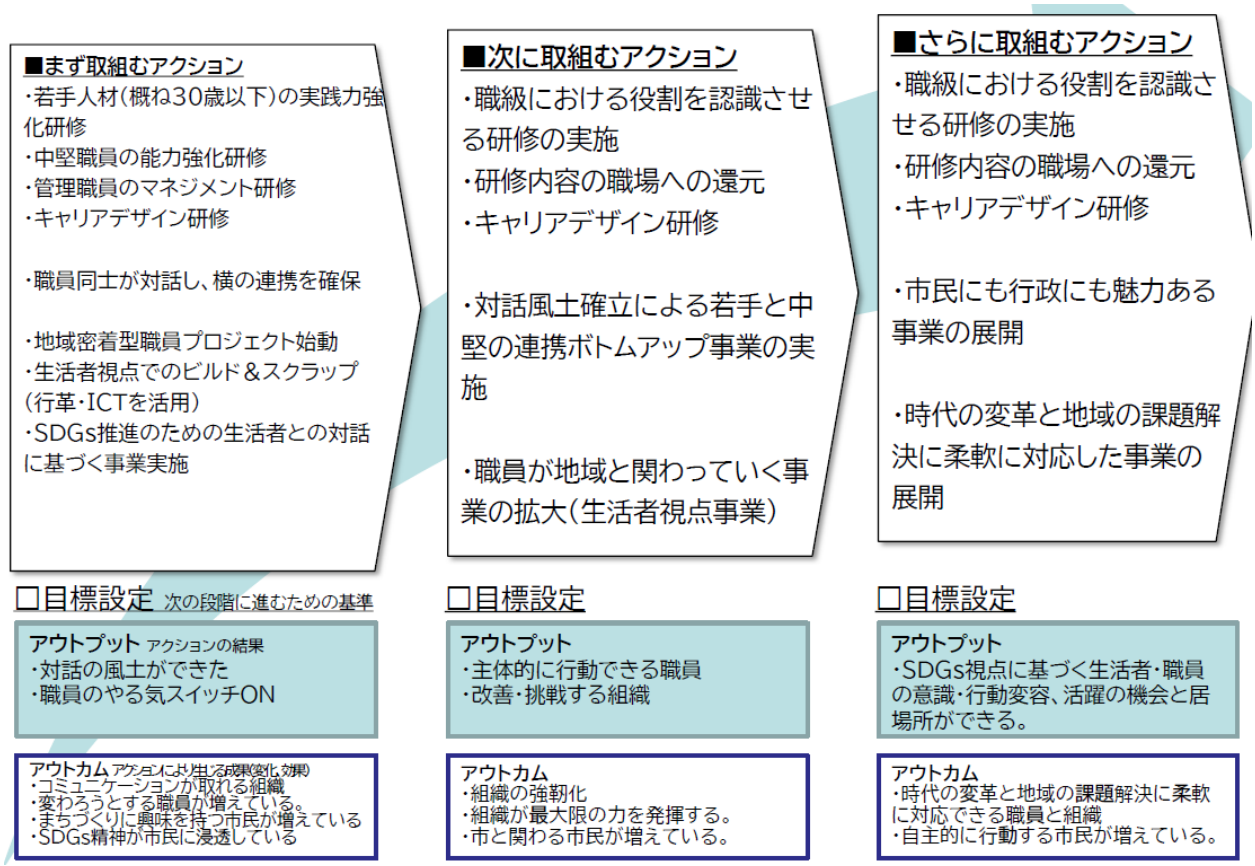
・対話は組織変革の源泉である。
・質の高い組織は関係性の質が高いと言える。
・視点情報、視野拡大で良い仕事ができる。この考え方を装備し実践していくことで仕事における周りとの関係値が高まっていき、結果的にリーダーシップが発揮されていく。

4-3-4　鬼丸昌也氏（認定ＮＰＯ法人 テラ・ルネッサンス理事・創設者）
（第 6 回研究会　特別講演）

・すべての生命が安心して生活できる社会の実現を目指して活動しており、カンボジア、ウガンダ、コンゴ民主共和国などの海外の各国で、地雷撤去、子ども兵の社会復帰支援、　食料確保支援等様々な人道支援を行っている。
・活動前には「自分にはできないことばかり」と感じたが、自分にできないことを取り除いていくと「自分にできること」が残る。自分にできることを見つけて、活動をし続けてきた。
・私たちは「微力ではあるが、無力ではない」。何事も一歩を踏み出すこと。今できることをやっていく、実際に現場で感じること、自分の肌感覚で感じることが大事。

・行動エネルギーは、「感謝されること」だけではない。小さな変化を大切にしている。
・組織の中には「抵抗力」も存在するが、反対意見のほうを進めて結果的にそれでよかったという場合も多い。抵抗力が結果的に推進力になることもある。
・「共感」を得るには結局じわじわ、言い続けるしかない。何度も言い続けることに加え、タイミングも大切になる。
・信頼、信用を得るために、まず活動を続けることに価値がある。続けることは飽きそうだが、相手と自分が飽きないように、続ける中にも少しずつ変化を入れていく。

5　現状からあるべき姿に向けての作戦（アクションプラン）



6　おわりに

１年間の研究会で、3 人が感じた気づき、学び、変化等をそれぞれ述べ、本論を締めくくることとする。

【総務課　河村さおり】

今年は人マネ２年目参加となり、１年目の経験、知識の再確認ができ、ようやく自分ゴトとして感じられるようになりました。そんな２年間は人事担当者として参加していましたが、自分の業務と直結しているが故に、１０年後の未来のありたい姿を思い浮かべ、どうすれば組織・職員が良い方向に動き出すのか考え、行動につなげるのは、とても難しかったです。

普段の業務でも「５年後、１０年後を考えて」とよく言われていたこともありましたが、なかなか現実のものとして想像（考え）できたことはありませんでした。

この研究会を通じ、よく考え、さらにアドバイスもいただける機会を与えていただけたことには、大変感謝しております。幹事団の皆さま、一緒に対話してくださった自治体の皆さま、ありがと

うございました。
　正解がないが故にどんな取り組みでもできることは、挑戦しがいがある反面、とても難しいものであると感じていますが、一緒に考え、共感し、挑戦する仲間２人と進めていけたことはとても心強く、協力・対話の必要性、ありがたさがわかる研究会となりました。
令和４年度は、人マネ研究会への派遣元、及びマネ友としてかかわっていくことになりますが、
　生活者視点を忘れずに、自分にできることを考え・実践していきたいと思います。

【総務課　阿部厚志】
　新型コロナウイルス感染症の影響により、全てオンラインでの開催となり、最初の頃はオンラインに馴染めず初対面の方々とぎこちない感じであったこと、五十音順でいつも進行役だったことを思い出します。
　そのなかでも、他自治体の方々との対話を通して、自治体組織の大小はあっても、みんな同じような悩みを抱えていて、自分にはない考えや気づきを得ることができたことは大きな刺激になりました。
　また、幹事団の方々の熱い話を聴いて、多くの気づきと学びを得られたことは非常に有意義な時間であったと感じています。
　最後に、支えてくださった幹事団の皆様、事務局の皆様、この研究会を通してつながれた全国のマネ友の皆様、協力いただいた関係者の皆様、そして参加メンバーの河村さん、関さんに感謝申し上げます。ありがとうございました

【総務課　関　聡美】
　１年間人材マネジメント部会に参加させていただき、ありがとうございました。
　この部会に参加するまでは、「１０年後のありたい姿」や「組織づくり・人づくり」のことなどをほとんど考えたことがなく、まさに「人事・組織のことは他人事」のような状態でした。　それが今年度人事係に配属になり、同時に部会に参加したことで、今までの自分の仕事のやり方、組織の中でのコミュニケーションのとり方、地域における自分自身の立ち位置など、すべてにおいて「全然なってなかった」と痛感させられました。同時に、人事や組織の在り方や地域の未来について、一つひとつの課題を「自分ごと」として捉えて、一歩踏み出すことの大切さを強く感じました。
　最終的なゴール（ありたい姿）にたどり着くためには、意識を変えるだけではなく、組織を変える一人となり、地域または市民から認められていくことが必要だと思います。
　アクションプランの実践はまだ始めたばかりですが、私たちの組織の中には見習うべき先輩や同僚の皆さん、対話の大切さを分かち合えるマネ友の皆さんもいます。1 人では難しいことも、仲間との連携や協力を得て取り組むことで乗り越えたいと思います。そして研究をやめることなく、これからもマネ友の一人として組織、そして私たちの地域が良くなっていくように努力したいと思っています。
　最後に、幹事の皆様、事務局の皆様、全国の参加自治体の皆様、参加メンバーの阿部係長と河村係長、本当にありがとうございました。今後もよろしくお願いします。