地域経営をリードするための
人材マネジメント部会

― 大津町版“地域のための人・組織づくり”を考える ―

農政課・前田健司

生涯学習課・西岡潤也

健康保険課・石原春香

要　旨

「あらゆる組織の中で最も重要な財産は人である」情報化社会が進み、時代の流れが加速する昨今、未来はより予測しづらい状態となっている。そのような中、事実として、日本全体の人口は減少しており、税収が悪化。公的サービスを取捨選択せざるを得ない未来が予想できる。10 年後の未来がよりよくなるためには何をするべきなのかを検討する時期が来ている。「人材マネジメント部会」での研修・研究の中で、大津町の現在置かれている“段階”を客観的に確認し、自身が組織内で未来を考える一人になることが、よりよい未来への第一歩になることを信じ、1 年を通して学んだ。10 年後の未来をより良くするためにはどう行動していく必要があるか、大津町の２期生として学んできたことをまとめた。

目　　次

序論　大津町版“地域のための人・組織づくり”を考える---------- 1
背景----------1
問題提起----------1
目的----------1
検討方法----------1
全体構成----------1
第１章　人材マネジメント部会　大切にしているキーワード---------- 2
第１節　人材マネジメント部会とは----------2
第２節　小結----------3
第２章　大津町役場の状況---------- 4
１節　組織から必要とされている職員像 ----------4
２節　小結 ----------5
第３章　研修内容のまとめ及び他自治体の研究成果の解説---------- 7
第１節　2021 年度研修内容について ----------7
第２節．他自治体のアクションプラン----------8
第３節．小結----------8
第４章　大津町版アクションプランに求められることの考察---------- 9
第１節．現状の分析----------9
第２節．　大津町に必要なもの----------9
第３節．　小結----------10
第５章　大津町版　新アクションプラン---------- 11
第１節．大津町アクションプラン----------11
第２節．小結----------12
第６章　大津町版　新アクションプランを行うことによる考察---------- 13
第１節．実行していくうえでの考察----------13
第２節．今後の展望について----------13
第３節．小結----------14
参考文献----------15

序論　大津町版“地域のための人・組織づくり”を考える

背景

日本の人口は 2008 年(平成 20)をピークに 2011 年（平成 23 年）以降は一貫して減少している（参考文献:総務省統計局統計トピックス No.119 統計が語る平成のあゆみ）。私たち地方公共団体が組織を運営している根幹は住民による納税によるものであるため、公共サービスの質などに影響を及ぼす要因として冷静に考えていかなければならない。この問題は大津町も例外ではなく、現段階での人口動態推計では令和 27(2045)年の 39,246 人をピークに人口が減少することが予想されている（引用文献：大津町人口ビジョン令和 4 年 3 月改定版 24 頁）。

問題提起

税収が少なくなることにより、職員数の減少や事業の削減見直しなどを考える必要があると思われる。しかし、現時点では人口増加し続けている大津町においては職員間にその意識は少なく感じる。他自治体が、何とかその問題を打破しようと様々な取り組みを打ち出している中、その点においては後れを取っている。

目的

そこで、町の問題を自分の問題としてとらえる職員が増えれば、より高い熱量で職務に励むことができ、個々の能力を最大限に引き出しながら今後起こりうる予測困難な未来に対して解決の方法を模索できる可能性が生まれるのではないかという予測のもと、共に学び考える仲間を増やすことが必要であると考えた。

検討方法

本研究では、派遣元と協力し、2021 年度人材マネジメント部会参加者が組織の問題を自分事としてとらえ、職務の枠を超えて問題意識を持つ職員を増やすための方法を机上での対話によって検討するもの。

全体構成

第１章では人材マネジメント部会について解説を行い、第２章では首長や職員へのインタビューを通して見えてきた大津町役場の現在の状況や課題等について述べた。第３章では、人材マネジメント部会に参加して学んだ内容や、他参加自治体の組織改善案をまとめたものであるアクションプランの分析結果を解説している。第４章では前章で得られた結果、そして大津町の 10 年後のよりよい未来のため現在必要だと考えられるアクションプランについて考察を行った。第５章では、まとめとして本研究の総括及び大津町版アクションプランの提案を行い、第６章では大津町伴アクションプランを行うことで期待できる効果や今後の展望についてまとめた。以上が本論文の全体的な流れである。

第１章　人材マネジメント部会大切にしているキーワード

第１節　人材マネジメント部会とは

1-1-1. 部会とは何か

人材マネジメント部会は、2006 年に元三重県知事 北川正恭氏が設立した団体である早稲田大学マニュフェスト研究所が母体となっている。主な活動としては、生活者起点に立って地域経営をリードするための人材･組織を育て創ることである。初年度は 17 自治体が参加して始まった。「部会に卒業はない」と言われるように１年間を通して学んだ自治体職員が年間のテーマを学んだあと、実際に自治体で何をするかを重要視しているため、全国の自治体、多様な年代に仲間がいる。その理念に賛同した多くの“卒業生”らが幹事と呼ばれる講師側に立ち指導をしていることも少なくない。16 年以上続く部会で学ぶ仲間たちがなぜ軸がぶれることなく学び続けることができるのか。

部会が大切にしているキーワードが大きく４つあり人材マネジメント部会が果たすべき役割として地域の可能性に焦点を当てながら学んでいく。その考え方を紹介したい。

1-1-2. キーワード「立ち位置を変える」

まずは、「立ち位置を変える」という考え方だ。「住民目線」のように上げたり、下げたりするのではなく、多種多様な価値観を持って、多様な生活行動をする生活者側の立ち位置から物事を考え、語ることで相手の立場を想像し、より相手の求める答えに近いものを想像する考え方である。元県知事 北川正恭氏の県政キーコンセプトでもあり、自治体においては「生活者」を「住民」と言い換えて「住民のために」とシンプルに言い換えられる。

一見すると当たり前のことのように思えることであるが、実務上で忘れられてしまうことも少なくない。例えば、自身の欲求を優先し、怠慢になってしまったり、職場の慣例に流されてしまっていたりすることで、「住民のために」なっていないこともある。

部会では一人一人が「住民のために」サービスを行う意識を持つことを学び、日常業務の中での改善を考える視点を得ることができた。

ただし、「独りよがりではないこと」が前提である。前述したとおり、「生活者（住民）」は多種多様な価値観を持つ集合体であるため、相対的な正解は存在しても絶対的な正解は存在しないため、あらゆる物事を考える必要がある。その時に必要なことが「価値前提で考える」思考法である。

1-1-3. キーワード「価値前提で考える」

組織の意思決定や方向性を考える際の前提に「事実前提と価値前提」がある。事実前提とは、事実から物事を評価する考え方であり、ごく普通に行われていることである。ただし、多様化する社会の中、事実は無限に増えていき、矛盾なく事実をつなげることは不可能に近い。対して価値前提とは、その組織が大切にしているものが何か。という旗印を掲げてそれに向かって組織員が各々の方法で結果を追い求めることができる考えかたである。人材マネジメント部会では「価値前提で考える」ことをキーワードとしており、物事の優先順位を定め各々が判断し、決定し、目標に向かっていけるという考え方である。そのためには、「他人事」では自主性に欠けてしまう。必要なことは自分ごととして捉えることである。

1-1-4. キーワード「一人称で捉え語る」

人は集団行動をする生き物である。不得意分野をお互いで補い、得意分野で集団を支える。自治体や、共通の事柄を持つもの同士のコミュニティなどは時に所属する人の不安をやわらげ、同一目標に向かうことで数以上の力を生むことがある。しかし、集団化すると責任感が薄れてしまうことがある。その時に大切なことが「一人称で捉え語る」という考え方である。「誰かがいつか」と考えていては「誰もいつになっても」しない。

「自分ごと」に落とし込み考えることが最も力を生むことができる。

真剣に生きる住民に対して誠実に対応するためには自分ごととして捉えることが最も効率のよい考え方である。職員、住民の違いを越えて、一緒に悩み考えることが問題を解決する方法が思い浮

かぶ可能性が出てくる。その時に他に大切になってくるのが、「思い込み」からの脱却である。

1-1-5.　キーワード「ドミナントロジックを転換する」

　ここ数十年の間を取って考えても人類は大きく進歩した。携帯電話を例にとっても、一人一人が場所や時間にとらわれず、無線手段が実現しているなど、100 年前は考えられなかっただろう。

　常識は変化する。それは、非常識、できるわけがないと思っていたら、発想時点で泊まってしまっていたことだろう。

　誰もが思っている「常識」や「思い込み」から自由になって多角的な視点を持ち、疑いながら考えることで､物事は実現していく｡想像は自由だ。

　よりよい未来を創造し、試行錯誤していくことこそがこれから必要な思考法だと考える。

第 2 節　小結

1-2-1　2021 年度人材マネジメント部会の方向性

　研究会の中で、４つのキーワードを大切にしながら人材マネジメント部会は従来の枠組みにとらわれない発想を生み出し、自らを変革させ組織に貢献できる方法を学んでいくことを求められる。

　今年度は『“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＆組織力の向上に向けた人材のあり方とは何か～』というテーマを与えられ、生活者起点に立った時に自らが 10 年後組織に貢献するためにはどのような人材として育つべきかを基本的な考え方から学ぶこととなった。

第２章　大津町役場の状況

１節　組織から必要とされている職員像

2-1-1　大津町人材育成基本方針

本町では、限られた人員の中、業務の質の高度化や事務量の増大化に対応するため、職員一人ひとりのレベルアップや意識改革を図るとともに、多様な住民ニーズへの対応や専門的知識の修得などの能力向上、並びに、社会情勢の変化に伴う行政課題への対応や新たな分野への政策形成など、組織力の更なる向上を目的に平成 30 年 11 月に大津町人材育成基本方針が定められている。

その方針には、中間層職員の増加による世代交代の問題や、昨今社会問題となっているワーク・ライフ・バランスの問題。階級別の求められる能力や研修の方針などがまとめられており、人材育成に係る疑問に対する答えがある。町としては住民にも示すことができる職員像をしっかりと打ち出している。それを踏まえて、マネジメントする立場からはどのような視点で職員を見ているのか、首長をはじめマネジメントを行う幹部へのインタビューを行い、被マネジメント職員へ求めているものなどをまとめた。

2-1-2　町長からみた大津町

・10 年後の大津町ビジョン

高齢者の高齢化が進行している。年齢によって問題もさまざまなため対処が変わる。人口増にはなるが、数値を分析すると東側人口減少地域からの人口流入が多く、西側の都市化を続ける地域への人口流出が続いている。そのため、人口減少地域からの人口流入は近く止まってしまう可能性が高く、近くコミュニティの維持の問題を考える必要性が大きくなる。セカンドライフをどのように過ごしたいかによってコミュニティが多様化している現状がある。従来の地域のみでつながるコミュニティから趣味や趣味でつながるコミュニティへの転換なども必要となってくる。そのための大津モデルが必要になってくる。

企業立地などの分野は、JR 線や空港の利便性、中九州横断道路などによって地域としては非常に期待感が大きい。ただ、伸ばすためには国の力やICT 化やDX などをうまく取り入れて全庁的に取り組む必要がある。

・職員に求めるもの

正確な情報把握のためのアンテナと分析力を持ってほしい。仕事に関しての興味関心を持つことでそれが育っていく。「なぜ」「なに」をきちんと受け止めてそれぞれが考える力を養ってほしい。また、改善していくことを常に意識しておいてほしい。

基本的な今の良さをどのように良くしていくのが必要なのかをかんがえていく必要があるの。意識しながらやっていく必要がある。そして、行政の在り方として縦の連携として指揮命令系統は大事であるが、他課や係との連携も重要であるため職員同士の横連携も習慣化してほしい。目的を達成するための手段の考え方も明確にしてほしい。また、０か１００かで政策を考えるのではなくどうやってできるかをきちんと課内で対話し、必要な政策であればアイデアを出し合い折衷案を見出す努力ができる組織文化を醸成したい。

・具体的な方法

そこは組織的に行う研修などで強制的に変えていくことが必要であるし、職務の中で自らが気づき改善していくことも必要である。その中で自分の状況を多角的にみることができる職員の教育と中長期的に判断ができる職員を育てていく必要がある。ビジネス書などの中では役職の２個上の視点をもって職務に励むと計画的に効率よく仕事ができると語られることがある。しかし、そのような役場で仕事に没頭するだけでは得られない技術などを読書などで補うことができる仕組みを作りたい。職員用の貸し出し図書などがあれば、自己研鑽の機会が与えられれば伸びる人もいるだろう。

2-1-3　副町長から見た大津町

・10 年後の大津町ビジョン

大津町に来て日が浅いためイメージでしかないが「いい」と思ってくれる人特に若い人にも興味を持ってもらいたい。

町内の地域間での特色は良くも悪くもあるが、地域での問題もさまざまなので平準化する必要はなく、それぞれの特色を生かしたまちづくりをし

ていけばよいと思っている。もちろん、声が上がっている声を上げていることについては、足りない部分を受けて改善をしていくことが行政として行うこと。産業の集積や福祉、子育て環境の強みは伸ばしてほしい。移住定住の面でも交通の便の良さは生かされるのでビジネスチャンスはあると思う。これからの IT 企業との化学反応が起きるのが楽しみ。官民一体となったアイデアを創造できる場を作れる可能性を感じている。

・職員に求めるもの

アイデアを実現できるような風土を作っていきたい。若い職員がさまざまなプロジェクトを実践していける環境が整うと共感する仲間づくりができていく。信念を持っているからこそぶつかることもあるかと思うが、仕事に対しての真剣さを伝える場もこれから必要になってくるだろう。また、想像力はとても大事である。研修の名のもとに伝えることは簡単にできるが、自由な発想のできる環境で共感と想像力のキーワードのもと行っていく環境もよいと思う。実際には、それらについて「面白くない」、「したくない」と思う職員もいるかと思うのでその点には配慮が必要であると思うが、行こうと思ったときに面白くない。したくないと思っている人もいると思うが、実践で見せていく作業というものが職場の雰囲気づくりなどにおいても必要だと思う。

2-1-4　派遣元（総務部）から見た大津町

・10 年後の大津町ビジョン

利便性が上がり、災害などの問題も緩和されていく。地域の問題は平準化され自治体間の移動の問題も少なくなっているので、より付加価値を設けた自治体運営が必要になってくる。役場ができることはこれからの時代少しずつ制限がされていくと思うが大津町には人材などの資源がまだまだ眠っているのでそこを掘り起していくことも大事である。10 年後を考えるときには実は 10 年前を考えると論理はうまくいく。自分の事業内容の 10 年前を考え当時の社会情勢や技術関連と照らし合わせどれだけの変化があったのかを考えると必要なものは何かが見えてくる。

・職員に求めるもの

多様な価値観を持つ人が増えるため、専門性を鍛えるスペシャリストの考え方はもちろんであるが、全てを知っておかなければならないゼネラリストも求められる時代になってくる。そのため、不得意な部分については ICT 化などによって補う形で全体の 70 点を目指し、よいところを伸ばしていく形で自己研鑽をしてほしい。そして、自分の幸せをしっかり考えて地域に住む自分が幸せになるためには役場として何を持つべきかをしっかりと考え行動できる人材になってほしい。その時に必要なのが、「自分ごと」の考え方であり、来客者である住民が自分の親なら兄弟ならを考えて同じ住民としてしっかりと寄り添うことが大切。人マネなどの研修を通して他自治体の中での自分の成熟度を測り、足りない部分を伸ばすためのきっかけとしてほしい。これからの時代は職員にもコスト意識が求められる。労働力も財政力も資源なので分配して目的における最高の結果を出すために必要な分配の仕方を自分なりに考えられるようになってほしい。結果が全てではない。特に行政の仕事については、大きな成果を上げる人がいるがそれは今までの準備があったからこそである。そこに腐る必要はない。

・具体的な方法

職員を評価する仕組みは全員が納得する必要があるがすべてを網羅できるわけではない。上下関係でのコミュニケーションを増やし住民満足度と同時に職員の満足度も高めることで言葉が響くためのコミュニケーションの土台をつくることもこれから必要になってくる。職場環境も AI などを使って、余暇の時間を確保し勉強できる環境を作り、人間力を高められる職場環境を作っていきたい。

現在、問題などが起こると問題解決のための方法論などが共有されるが、逆に成功体験などの共有ができる環境を整理することができないだろうか。より改善の意識が生まれる。前向きなアイデアが自発的な改善行動につながっていく。

2 節　小結

2-3-1　求められている職員像と現実との差異

それぞれの立場にあって大津町の理想の姿を見

ていることが分かったが、求める職員の技能は共通しているものが多い。１つは分析力。２つ目はコミュニケーション能力。３つ目は住民目線の考え方。問題の捉え方はそれぞれであるが目標とするものが一緒というのも気づきの一つであった。

組織が捉える問題においては方法論がとても大切であるということがわかった。

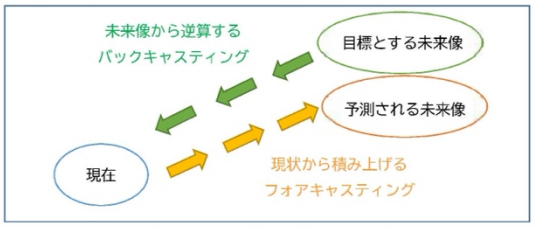
では、そのための方法とは何なのか基本となった考え方を紹介した上で、2021 年の人材マネジメント部会で評価された他自治体の例を見ながら自分たちがどう行動していくべきなのかの方法論を模索していく。

第３章　研修内容のまとめ及び他自治体の研究成果の解説

第１節　2021 年度研修内容について

3-1-1　バックキャスティングの考え方

これまでは、現在を起点とした現状分析から、将来の予測を行い、予測される課題等の対策のために、何を行うかという、フォアキャスティングの手法が多く取られてきた。しかし本部会では、バックキャスティングをもとに考える。目標とする未来像を描き、その未来像を起点とし、実現するための道筋を未来から現在へと遡って、具体策を検討していく方法である。そのことにより、現状にとらわれない、自由な発想が生まれ、「本来あるべき姿」を目指すアプローチを描くことが出来る。



バックキャスティングとフォアキャスティング

3-1-2　対話の重要性

●組織経営の考え方

昨今の社会は、不透明かつ変化の激しい時代を迎えている。正解がない社会で組織経営を考える責務が私たちには必要。これからの時代に大切なことは、今までのように正解を模索することではなく、組織全体として考えるために「問う」こと。

※それによって問題を考える人を増やし解決の可能性が高い策を一緒に考える。

現状の起こりえる問題は、「誰もが初めて直面すること」が多く存在する上、インターネットが普及したことにより、小さな声も拾えるようになったことの弊害により方向性が定まらないということ。そのため、多様性について真剣に考える必要がある。

「考える」行為の出発点が「問い」となる。

お互いの探求と学習のために、「問い」をぶつけ合う「対話」を行う必要がある。それにより問題を解決する「成長」につながる。

※この時に「問い」を組織内にばらまくことで、組織内に成長の種をまくことができる。

●「問い」の重要性

・「何のため」に問うのか

事前に自分の中で仮説が作られるところまで考えることが必要。自分なりの答えを持つことで視点の違う答えに対しての学びのベースを作ることができる。

・「誰」に問うのか

投げかける相手も重要。その問いに対しての視点の違いを意識し、選定することでより多角的な答えが得られる可能性が高まる。

・「何」を問うのか

仮説に対しての多角的なアプローチでなにを明らかにしたいのか、明確な理由をもって問うことが必要。それによって相手の答えが代わってしまうことを意識することが大切。

●「問い」の種類

・オープンクエスチョン

答えが決まっていない問い。回答者が自由に答えることができる。

例）どこに原因があると思いますか？

・クローズドクエスチョン

「はい、いいえ」など、回答者の答え方が限られている問い。

例）原因はリーダーにあると思いますか？

・この２種類を駆使し、目的に応じた問いを行うことで、自身が必要とする仮説に対する「解」を模索する。

また、副産物であるが過程も重要で、投げかけた問いに対して、考えるきっかけを相手に与えることで組織全体が考えるきっかけを作ることができる

3-1-3　アクションプランとは

自らが人材マネジメント部会で学んできたことを具体的な行動様式に落とし込んだもの。基本的には、10 年後の未来のためにどのように行動していくべきなのかを記してありバックキャスティングとフォアキャスティングの考え方を取り入れ、実現可能な方向性を持たせた計画。人材マネジメ

ント部会に参加したすべての自治体が取り組む課題として位置づけられたものである。その中で事務局からの評価が高かったアクションプランを紹介する。

第２節．他自治体のアクションプラン

3-2-1　最優秀賞受賞「厚木市」

発表内容一緒に考えてくれる仲間がいる。とても素晴らしい職員への流れを作って首長が応援してくれる体制がある。目標までのロードマップを整理し、アクションプランとして非常にみやすく仕上がっている。ストーリーとしてまとまっておりギャップをきちんと埋める準備を怠っていない点がすばらしいと思う。

（「厚木市アクションプラン」参照）

3-2-2　優秀賞受賞「東海村」

高校生や事業者にも理想について話を聞く道筋がきちんとできており、非常にわかりやすい。本来ならば見落とされがちなマスタープランの検証が自身の手でしっかりできているところが評価できる。

財政状況の危機的な数値を明確に打ち出している点もすごい。

YouTube で取り組み紹介や、プレゼン大会の配信などの取り組みもある。

（「東海村アクションプラン」参照）

3-2-3　幹事団特別賞受賞「藤枝市」

アクションプラン具体的な数値により、より明確になっている。１０年後のありたい姿もきちんと相手に伝わるように書かれており、対話の後が見受けられる。

（「藤枝市アクションプラン」参照）

第３節．小結

3-3-1　必要とされる現状の分析

では、大津町の現状はどうか。

まず、人口について見てみれば、日本全国では人口減少傾向にあるが、先述の人口動態調査にもあるように、大津町は未だ増加傾向にあり、高齢化率も約 20％と全国平均から見れば低いと言える。しかし、町全体的に人口が増加しているか、また低い高齢化率であるかと言えば、そうではなく、地区によっては 50%をはるかに超える高齢化率の地区もあり、特に南部、北部では少子高齢化が進んでいるといえる。そのため、大津町の中でも地域の実情に合わせた､施策が必要と考えられ、これまでも、その振興に寄与する施策がなされている。

また、産業面では、隣接する菊陽町に世界的半導体企業が進出し、関連企業や従業員等の居住が見込まれ、人口及び住居の増加、また関連企業の進出などにより、税収の増加も見込まれる。交通網や商業施設の整備などで、大きな期待もある一方、町内での新たな工業用地や工業用水の確保など、課題も増えている。

また、住民アンケートでは、「大津町にずっと住み続けたい」との街道は、10 代、20 代で低い数字となっており、若者の多くが進学や就職で町外へ出て行っている現状もふまえ、地元定着への取り組みも必要であると考えられる。そのためにどのようなアクションプランが望ましいか。大津町の現状を考えたアクションプランを模索する。

（「第 2 期大津町まち・ひと・しごと創生総合戦略」参照）

第４章　大津町版アクションプランに求められることの考察

第１節．現状の分析

4-1-1　大津町の先行研究　１期生の研究テーマ

昨年度の部会設定の研究テーマは、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織の在り方を考える」。現在も続いている新型コロナウイルス感染症の蔓延、近年多発している地震や豪雨等の自然災害等を緊急事態と捉え、そこで効果的に対応できる自治体組織とはどのようなものなのかについて研究を行うものである。

具体的には、組織変革と人材育成の２つの点について１年かけて、仮説を立て→実践し→検証して、成果を出していくという手法を取った。なお、それらは全て、３人を中心とした対話をツール（手段）として進めている。

主な着眼点は２つある。１つは、過去・現在・未来を意識して、大津町役場の職員や組織が、どのようにここまで来て、今こうなり、これからどうなりたいのか。そのためにどうしていくのかという時間軸で考えるものである。２つ目は、意識・思考・対話・行動・成果の切り口で人や組織を見るというものである。これらを踏まえて職員と組織を捉え、目指す姿と現状とのギャップを埋める施策（アクションプラン）を研究した。

１期生は人材マネジメント部会の研究会だけでなく、他自治体とのリアル勉強会、熊本地震を経験した職員や新規採用職員へのインタビュー、課長職や保健師へのアンケート、部長級の職員や副町長へのインタビューを重ね、研究を進めている。また、毎週水曜日と金曜日に１期生３人でランチミーティングを行い、対話を重ねている。このランチミーティングは現在も続いており、１期生の活動は年度を超えて現在も続いていることを示している。

１期生は研究の結果、対話の性格と必要性について言及している。対話の性格とは、対話には「業務性のある対話」「意思決定の前段で必須となる対話」などの業務に大きく関係するものと、「相手の人格を知るための対話」「信頼関係を築くための対話」など仕事とは直接関係のないものの２種類があるというものである。

また、どのような組織にもその２つの対話が存在するが、優れた業績を出すことができる組織は、普通の組織の対話の総量を超えて、バランス良く対話を行っているのではないかと１期生は推測した。しかし近年は新型コロナウイルス感染症等の影響で対話の総量が減ってしまう恐れがあるため、対話を意識的に増やす必要がある。それが対話の必要性である。以上のことを踏まえ、１期生は対話の重要性を伝え、対話を実践し、対話を発展・恒常化・波及させるためのアクションプランを制作した。（「第１期生共同論文」参照）

このアクションプランに基づき、1 期生は令和３年度中に２回のオフサイトミーティングを開催した。オフサイトミーティングには多くの参加者が自主的に集まり、対話の実践を通して、楽しみながらその必要性や重要性を感じることができた。

第２節．　大津町に必要なもの

4-2-1　町の組織

大津町は、6 部 1 室 22 課及び選挙管理委員会、農業委員会、議会事務局、監査委員からなり、職員数は 221 名、ほか会計年度任用職員約 300 名、計約 520 名からなっている（令和３年度末現在）。

令和２年度時点の一般行政職の平均年齢は 39.0 歳であり、類似団体と比べ、2 歳ほど若い状況にある。一般行政職の級別職員数の状況をみると、管理職は 38 名であり全体の 212 人の 17.6%を占めている。年齢別職員構成の状況から見ても、世代の偏りが大きくあるわけではなく、バランスが取れていると言えるものの、5　年前に比べ職員数が全体で　17　人増えており、若い世代が増えている。定数も上限であるため、これ以上の職員増は難しいと思われる。

町の人材育成方針が定められ、人事評価の導入もあり、職員のスキルアップ・キャリアアップなど、意識向上への醸成が図られているが、大津町がまだまだ成長していると言える現況もあり、他

自治体が感じる少子高齢化への危機意識は低いと感じている。

4-2-2　町の財政状況

町予算は、平成 28 年以降、熊本地震の影響により大幅に増加し、その後、減少に転じたが、昨年度からは新型コロナウイルス対策で、再び増加している。

町の税収は、人口増の影響により、個人町民税や固定資産税が増加しており、全体としては増加傾向にあるが、町民法人税はリーマンショック以降、横並びの状況が続いている。

歳出から見れば、高齢化や子育て環境の強化による民生費の増加は避けられず、また、道路や下水道、各種町有施設などのハード面の老朽化も進んでおり、今後の歳出が増え、町が自由に使える経常一般財源は減少すると見込まれる。

4-2-3　必要とされるもの

先述のとおり、大津町は人口増加、企業進出、交通網の更なる整備など、更なる発展の余地が大きいと見込まれるが、経常経費の歳出が増えており、職員数も上限であることから、限られた財源、限られた人材を、いかに有効に活かしていくことが求められている。

そのためには、職員一人一人が、これまで以上に施策について考えていく必要があり、そのための知見、スキルアップが求められ、日本や世界の施策について学ぶ、広い視野が必要とされると考えられる。

第３節.　小結

4-3-1　アクションプラン作成へ

ここまで、人材マネジメント研究会で学びと大津町についての考察を経て、我々に何が求められるのか考えた。

大津町は今後も成長が見込めると考えられるが、その鈍化の影も見えており、ただ安寧としてはいられない。町では方針や計画をたて、住民の福祉の充実及び向上を図っており、その計画を実行に移していくためには、これまで以上に、私たち職員一人一人の力量が求められている。

また、バックキャスティングの考え方から、理想とする大津町はどの様であるか、そこで働く職員像はどうなのか。また、理想とする自分像をどの様な自分像かについても考え、あわせて、その実現のためには、どういった手法を用いて、到達していけるのかとともに、この人材マネジメント研究会での研究を深化させていくにはどのようなアクションプランを検討していくのか、次章で描く。

第５章　大津町版　新アクションプラン

第１節．大津町アクションプラン

5-1-1　アクションプラン概要

①人材マネジメント部会の活動を紹介するレポート（人マネ紹介レポート）を発行。（月１回）

【内容】

「人マネ紹介レポート」として、これまでに部会で取り組んできた内容や知識･用語などを紹介。他にも、人材マネジメント部会参加者が自主的に勉強する際に参考にした図書、役立った図書などを紹介する。

②職員向け「みんなの本棚」の提案

【内容】

レポート内で紹介した図書等を置いた「みんなの本棚」を設置。希望者は自由に借りることができるよう整備する。

5-1-2　アクションプラン目的

「自ら学び考える」という人材マネジメント部会の活動を、参加者以外の職員も知ることができる機会・きっかけを作ることを目的として今回のアクションプランを提案した。

大津町では昨年度と今年度の２年度にわたり職員の派遣を行っているが、庁内でその存在や活動内容を知っている職員はあまり多くはない。そこで、まずは人材マネジメント部会の存在やそこで行われている内容などについて、より多くの職員に知ってもらうこと。ひいては人材マネジメント部会の存在を組織内に浸透させることが必要であると考えた。そして、人材マネジメント部会を知ることで、より多くの職員に対話の重要性について知ってほしいと考えている。

人材マネジメント部会の考えの根底にあるのは「生活者起点」である。それはどこの自治体にとっても欠かすことのできない大切な考え方だ。今回の部会のテーマでもあった 10 年後の地域のありたい姿、その実現には現状維持だけではなく、より有効な施策の提案が必要である。しかし、そのためには、それを実行できる環境づくりを行う必要がある。どのような方法で理想を実現するとしても､周囲の理解と協力は不可欠であるからだ。そのためには、職員同士の対話がとても重要となる。

我々は今年度人材マネジメント部会の活動を通して、対話の重要性について何度も再確認してきた。対話が不足していたことで、事前課題がスムーズに進められないということも少なくなかった。これは日常の業務でも 10 年後の理想のまちづくりでも同じことがいえるだろう。物事をスムーズに進めるためには､同僚や上司などと対話を重ね、自分の考えを伝え、相手の主張を理解し、実現に向けて進めていく。人材マネジメント部会の活動についても同じことが言えるだろう。何の前触れも下準備もなく、突然「こんなことをします！」と主張しても、容易に受け入れてもらうことは難しい。何かを行おうとするならば、まず対話を行う必要があるのだ。

その対話を行うための土壌づくりとして、人材マネジメント部会参加者がどのようなことを行い、どのようなことを考え、どのようなことを学んできたのかが有効であると我々は考えている。そのため、より多くの職員に知ってもらう機会を設ける手段として、今回のアクションプランの提案をするに至った。この効果は今年度に限ったことではなく、我々のアクションプランによってより多くの職員が人材マネジメント部会の活動や考えを知ることになれば、３期目以降の参加者もよりスムーズに事前課題等を進められる環境を整えることができる。

また、我々も含め、多くの職員は日常業務に追われ､10 年後､20 年度の未来について考える余裕がないのが現状だ。理想とする将来の大津町の姿をしっかりとイメージし、それを実現するための方法について考え、ほかの職員と話をする機会はほとんど無いといっても良い。しかし、我々は人材マネジメント部会での活動を通し、「生活者起点」で考えることの大切さや、１０年後の理想の姿を実現させるために今何をすべきなのかということの大切さについて気づくことができた。そして、その気づきを自分たちが得ただけで終わらせ

るのではなく、より多くの職員とその気づきや考え、価値観を共有したいと感じている。これもまた、今回のアクションプランを提案する理由の一つである。

以上のことから、これまでの活動や学んだ内容、得たものを職員向け「みんなの本棚」を通して共有できる環境が必要であると我々２期生は考え、今回のアクションプランを提案した。

5-1-3　アクションプラン詳細

（まず取り組むアクション）

・令和３年度参加者間で、週に１回以上ミーティングを行い、考え等を共有する。
・人材マネジメント部会で取り組んできた内容や得た知識・用語を紹介する「人マネ紹介レポート」を作成。
・人材マネジメント部会参加者のおすすめ本（業務に役立つ本、自己啓発本など）を紹介・貸出する職員向け「みんなの本棚」の準備（紹介文のフォーマットの作成や貸出簿の作成等）。
・Ｒ４年度の人マネ参加者が他自治体と定期的な意見交換会を業務時間内に実施できるよう、派遣元への提案を行う。

（次に取り組むアクション）

・「人マネ紹介レポート」を定期的に（月１回程度）刊行。それを自由に閲覧できる場を設置し、人マネ参加者が得た知識等を希望者も閲覧できるようにする。

　また、町長発案の本の貸し出しコーナー（職員向け「みんなの本棚」）を設置。町長や人マネ参加者、職員内の希望者が提供した本を自由に借りることができるよう整備する（貸出簿で管理）。

（さらに取り組むアクション）

・役場職員を対象にした参加報告会の実施（１期生は翌年６月に実施）。可能であれば業務時間内・時間外の両方の時間帯に報告会を行う。業務時間外では参加が難しい職員や業務時間内では参加が難しい職員のどちらも参加できるよう機会を設けることで、より多くの職員に人マネについて知ってもらえるチャンスを作る。

第２節．小結

5-2-1　大津町版　新アクションプラン内容

（別紙「大津町版アクションプラン（抜粋）」参照）

第６章　大津町版　新アクションプランを行うことによる考察

第１節．実行していくうえでの考察

6-1-1　得られる効果

「アクションプランの目的」の部分でも述べたように、人材マネジメント部会の活動や内容をより多くの職員に知ってもらうことができるということが主な効果として挙げられる。それにより、職員の中に「生活者起点」の考え方がこれまで以上に印象付けられ、より住民満足度の高い仕事を行うことができる。

6-1-2　問題点

マネ紹介レポートの回覧も「みんなの本棚」の整備も、より多くの職員に人材マネジメント部会のことを知ってもらうきっかけとなるかもしれないが、本人にそれらを閲覧・利用する意思がなければそこにただ「在る」だけとなってしまう。目を引くような紙面にする、手に取って読んでみたいと感じるような図書の紹介文を作成するなど、より多くの職員の目に触れ、より多くの職員に興味を持ってもらえるような工夫が必要である。

6-1-3　取り組むための推進力

町長も自分が紹介する本を職員向けに貸し出すスペースを設けたいと話されていたため、職員向け「みんなの本棚」の活用を提案し、職員により興味を持ってもらうためのきっかけの一つとしたい。また、大津町の場合、人材マネジメント部会に職員を参加させている派遣元だけではなく、町長や副町長もその理念を深く理解し活動を後押ししてくださっているため、今後も意見をうかがったり相談をさせていただいたりしながら取り組みを進めていきたいと考えている。

第２節．今後の展望について

6-2-1　マネ友（人材マネジメント部会参加者 OB・OG）としての取り組み

人マネ紹介レポートの発行や、職員向け「みんなの本棚」の設置・運用を通して、人材マネジメント部会の活動を知ってもらい、対話を行うための土壌づくりを続けていく。

また、来年度以降の参加者が事前課題やアクションプランの作成・実行を行う際に、協力やアドバイスを行う。

令和４年度以降の人材マネジメント部会にも、業務等に支障のない範囲でマネ友として参加・活動する。

6-2-2　業務とのバランス

人材マネジメント部会は年に６回行われ、それらは業務時間中に開催される。部会の開催自体は毎回１日～２日程度であり、就業時間中ではあったが周囲の理解や協力により業務に大きな支障はなかった。しかし、各回の開催前に提出する事前課題については一朝一夕に完成するものではなく、事前準備や作成に多くの時間を要した。また、何よりも参加者同士、そして派遣元等との対話が繰り返し必要であった。

今年度、首長や派遣元等へのインタビューや他自治体との意見交換などは派遣元の協力もあり、業務時間内に行うことができた。しかし、日中は通常業務が詰まっているので、それらの内容をまとめて事前課題を作成したり、参加者同士で対話をしたりしながら内容を詰めていくことに関しては、どうしても業務時間外に行わざるを得ない部分が大きい。必然的に業務終了後に事前課題を作成したり、自宅で案を練ったりすることが多かった。

また、今年度は参加者の部署や勤務場所が離れていることもあり、実際に顔を合わせてミーティング等を行う機会を設けることが難しい場合が少なくなかった。特に前半は参加者同士の対話が不足していたことは否めない。そこで、後半は ZOOM や業務用のチャットツールを利用することで週に２回、３０分程度ミーティングの機会を設け、参加者同士の意見や考えの共有を行った。

6-2-3　発表会について

昨年度と同様、役場職員を対象にした参加報告会を計画している。（1 期生は翌年６月に実施）。派遣元との調整が必要だが、可能であれば業務時間内・時間外の両方の時間帯に報告会を行いたい

と考えている。業務時間外では参加が難しい職員、逆に業務時間内では参加が難しい職員のどちらも参加できるよう両方の時間帯で報告会を実施することで、より多くの職員に人マネについて知ってもらう機会を設けることができるからである。
発表の内容はこの論文をベースとし、パワーポイントの資料を作成する予定としている。今後、派遣元と調整を行いながら、発表会に向けて具体的な実施計画を練る。

第３節．小結

6-3-1　今年一年の自分自身の気づきと学び

（前田）

自身の理想ばかりが先行し、「対話」や「環境づくり」ができていなかったという部分を反省しています。活動を通して大津町をもっとよくしたいと思っている職員が多いことを知ることができたことはとても大きな収穫でした。できればその思いを次につなげられるように自身が勉強して実践し、つなげられる人材になりたいと考えます。

（西岡）

研究会では、公務員として、「生活者起点」で業務にあたる姿勢、また業務を進めるうえでの「ダイアログ」を通しての政策形成など、多くを学ぶことが出来ました。また、他市町村との意見交換や取り組み等を伺うことが出来、とても参考になりました。ここで得た知見や経験を業務に活かすとともに、引き続き「研究」を深めていきたいと思います。

（石原）

年度当初から「対話」の重要性について幹事の皆さんからお話がありましたが、その重要性を実感し、実際に行動に移すことができたのは後半になってからでした。研究会も残すところあと一回ですが、そこで終わりにするのではなく、人材マネジメント研究会への参加を通して学んだことや気づきを得たことは今後の業務にも活かしていきたいと考えています。

年間を通しての参加者３名の気づきと学びは上記のとおりである。

様々な失敗や苦い経験もあったが、それを含めてとても貴重で得難い一年間であったと、今は改めて感じている。部会に参加せず、通常業務を行っているだけでは、これほどまでに多くのことに気付き、知ることができる機会は得られなかった。

また、人材マネジメント部会の幹事や事務局の皆さん、他自治体の参加者の皆さんと様々な意見を交換することで、自分や自分たちの自治体では思いつきもしないような考えや意見に触れることもできた。自治体の規模や職員数が違うため、単純に比較することはできないが、それぞれの自治体で独自に設けているシステムや組織など、自分たちのところでも参考にできそうなアイデアも少なくない。そういったものも含め、今後、アクションプランの「人マネレポート」を介して職員に紹介していきたいと考えている。また、今後もマネ友として人材マネジメント部会の活動に参加し、人マネレポートで紹介できる内容をさらに増やしていくつもりだ。

そのためにも、まずはアクションプランの実現に向けて派遣元等と調整を行いながら、一歩ずつ確実に進めていきたい。

6-3-2　今後について

昨年度と同様、役場職員を対象にした参加報告会を計画している。(1 期生は翌年６月に実施）。

派遣元との調整が必要だが、可能であれば業務時間内・時間外の両方の時間帯に報告会を行いたいと考えている。また、人材マネジメント部会は卒業してからが本当の始まりと言われているので、しっかりとアクションプランの実現に向けた行動を起こしていきたい。

３期生が予定通り派遣されるのならば、研究や派遣元との調整にも寄り添っていきたいと考えている。

6-3-3　最後に

今後、学んできたことを実践するフェーズに移っていくが、大津町住民の皆さんにとって少しでもプラスになるように前向きに頑張りたいたいと思っています。

業務の忙しい中、人材マネジメント部会への活動を温かく見守り、サポートしてくださった係員の皆さん、調整役に徹していただいた派遣元総務

課の皆さん、インタビューを快く引き受けていただいた幹部の皆さん。そして、悩み苦しんでいる間、叱咤激励をし続けてくださった人材マネジメント部会事務局及び幹事団の皆さん。本当にありがとうございました。

参考文献

1) 総務省統計局統計トピックスNo.119統計が語る平成のあゆみ
https://www.stat.go.jp/data/topics/pdf/topi119.pdf
2) 大津町人口ビジョン令和 4 年 3 月改定版 24 頁
https://www.town.ozu.kumamoto.jp/kiji0038295/index.html
3) 厚木市アクションプラン
http://www.maniken.jp/jinzai/file/2021/atugi.pdf
4) 東海村アクションプラン
http://www.maniken.jp/jinzai/file/2021/tokai.pdf
5) 藤枝市アクションプラン
http://www.maniken.jp/jinzai/file/2021/fujieda.pdf
6) 第 2 期大津町まち・ひと・しごと創生総合戦略
https://www.town.ozu.kumamoto.jp/kiji0038295/index.html
7) 人材マネジメント部会第 1 期生共同論文
http://www.maniken.jp/jinzai/file/2020/ozu.pdf

別紙「大津町版アクションプラン（抜粋）」

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： 大津町

■まず取組むアクション

・R3年度参加者間で週に1回以上ミーティングを行い、考え等を共有。
・人マネで取り組んできた内容や得た知識・用語を紹介する「人マネ紹介レポート」の作成、人マネ参加者のおすすめ本（業務に役立つ本、自己啓発本など）を紹介・貸出する職員向け「みんなの本棚」の準備（フォーマットや貸出簿の作成等）。
・R4年度の人マネ参加者が他自治体と定期的な意見交換会を業務時間内に実施できるよう、派遣元への提案を行う。

□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
・職員への周知の準備ができる。
・人マネに参加する他自治体との交流が行いやすくなる。

アウトカム アクションにより生じる成果(変化、効果)
・次年度以降、人マネにより参加しやすい環境を作るための準備ができる。

■次に取組むアクション

・「人マネ紹介レポート」を定期的に（月1回程度）刊行。レポートは自由に閲覧できる場を設け、人マネ参加者が得た知識等を希望者も閲覧できるようにする。
また、町長発案の本の貸し出しコーナー（職員向け「みんなの本棚」）を設け、町長や人マネ参加者、職員内の希望者が提供した本を自由に借りることができるよう整備する（貸出簿で管理）

□目標設定

アウトプット
・より多くの職員に人マネの内容やこれまでに行ってきたこと、目的などを知ってもらうことができる。

アウトカム
・ 現時点ではあまり認知されていない人マネについて知る人が増え、活動を行いやすくなる。

■さらに取組むアクション

・役場職員を対象にした参加報告会の実施（1期生は翌年6月に実施）。可能であれば業務時間内・時間外の両方の時間帯に報告会を行う。業務時間外では参加が難しい職員や業務時間内では参加が難しい職員のどちらも参加できるよう機会を設けることで、より多くの職員に人マネについて知ってもらえるチャンスを作る。

□目標設定

アウトプット
・人マネを知る人、興味のある人をさらに増やすことができる。

アウトカム
・人マネに参加したい人や、人マネの活動に協力的な人を増やし、より次年度以降の活動を行いやすい環境を作る。

11

8. まず取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）

自治体名： 大津町

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように・目指す変化は
3人で	すでに行っているため継続	自分たちで	週に2回のオンラインミーティング。	3人の間での意思疎通を図り、考えを共有し、論文の作成をよりスムーズに進める。
3人で	すぐにでも	派遣元	R4年度以降の業務時間内の他自治体との意見交換会の提案	熊本県の人マネ参加者から参加自治体間の定期的な意見交換会が提案されたため、それに大津町も業務時間内でも参加できるよう派遣元に事前に話を通しておく。
3人で	すぐにでも	派遣元	・「人マネ紹介レポート」の作成。 ・おすすめ本（業務に役立つ本）を紹介・貸出する職員向け「みんなの本棚」の設置準備。	人マネで取り組んできた内容や得た知識・用語を紹介する「人マネ紹介レポート」を作成する。 また、人マネ参加者のおすすめ本（業務に役立つ本、自己啓発本など）を紹介・貸出する職員向け「みんなの本棚」設置の準備を行う（フォーマットや貸出簿の作成等）。

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
熊本県大津町役場　第２期生
熊本県菊池郡大津町大字大津 1233 番地
大津町役場　TEL：096-293-3111（代表）