早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会　2022 年度　共同論文

「地域のための人・組織づくり」を進めるために

【新潟県　妙高市】

新潟県　妙高市（第５期生）

総　務　課　防災係　　保　坂　尚　忠
企画政策課　政策調整グループ　道　下　　進
健康保険課　医療年金係　　小　林　映　里

目　　次

１　はじめに（P1）
【2022 年度の活動経過】（P2）

２　人・組織の現状分析（P4）

３　１０年度のありたい姿（P5）
3－1　市民が考える妙高市のありたい姿（P5）
3－2　部会参加者が考える妙高市のありたい姿（P5）
3－3　組織づくり・人づくりのありたい姿（P6）

４　部会で学んだこと、得たこと（P6）
4－1　他自治体との対話で得た気づき（P6）
4－2　幹事との対話・フィードバックで得た気づき（P6）
4－3　講演・講和から得た気づき（P7）

５　アクションプラン（部会参加者からの提案）（P8）

６　おわりに（P8）

７　参加者の振り返り（P8）

１　はじめに

2022 年度の人材マネジメント部会（以下、「部会」という。）は、コロナ禍のため、昨年度に引き続きオンライン開催ではじまった。

2022 年度のテーマは、“地域のための人・組織づくり”を進める～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～とされた。

部会において、人口減少や財政悪化、自治体職員数の減少及びそれに伴う市民サービスの低下等、自分たちの地域や自治体組織に予測される「成り行きに任せた未来」を回避し、10 年後のありたい姿を達成するため「組織の変革に向けたアクションプラン」を検討し、１歩踏み出し実行することが本年度の到達点として示された。

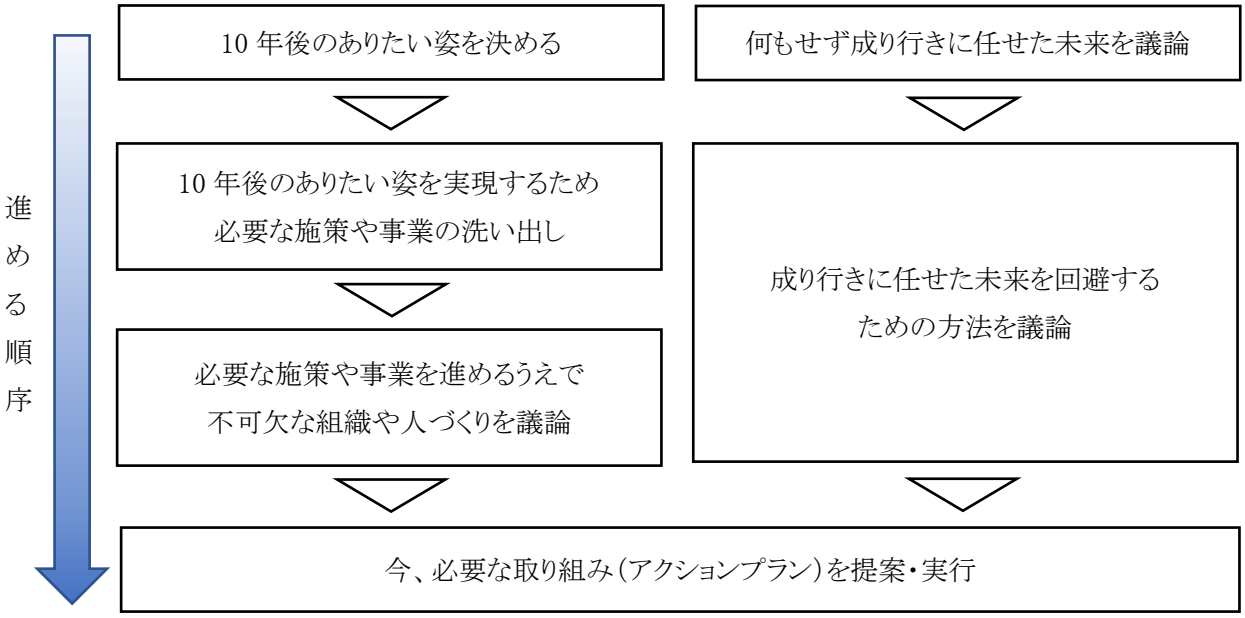
開催された６回の部会において、妙高市の「人・組織の現状分析」を行い、「10 年後のありたい姿」を今回の部会参加者で議論のうえ定め、それに時間軸も加えた『バックキャスト』的（ゴールから逆算し、取組み内容などを決定する）手法により、現時点で何をすべきかを検討してきた。

また、検討や計画作成、実行にあたり、市役所の目線や都合にならないよう、生活者起点（市民目線）とすることが強く求められ、これを実践するため可能な限り市民との意見交換を行ってきた。

今回（５期生）の参加者は、異なる課や立場（役職）から参加しており、現在の立場において、今何をすべきか、何ができるか、それは生活者起点になっているかを基本に研究を進めてきた。

本レポートは、今年度の活動報告並びに、10 年後のありたい姿を達成するための取り組みを提案するものである。

～部会における取り組みイメージ～



【2022 年度の活動経過】

月　日	内　容　等
4/7	妙高市参加者　顔合わせ
4/7	【第１回事前課題】 〇動画「人材マネジメント部会とは何か～部会が大切にするキーワード」を視聴しチームで対話 〇資料を読み込んでチームで対話 ・変革ストーリーシート・解説編 ・インタビューガイダンス ・自治体戦略 2040 構想研究会第一次・第二次報告概要（総務省） ・Society5.0 資料（内閣府） 〇自己紹介シートの登録 〇「ＨＱプロファイル」の受診 ※個人の資質や能力を可視化するもので、人マネ部会の参加前後の意識や行動変容を計測
4/19	第１回部会（オンライン） ・自己紹介 ・事前課題を読み込み、社会の大きな変化、自分の地域の予測される未来を考える
	【第２回事前課題】 〇自分の自治体の資料を読み込み、チームで対話 ・総合計画 ・第 2 期まち・ひと・しごと創生総合戦略 ・人口ビジョン（将来人口推計含む） ・中長期財政収支見通し ・行財政改革プラン ・人材育成基本方針 ・SDGs 未来都市選定自治体は当該概要　など 〇昨年度の部会参加者が考えた取り組みを理解し進捗状況の把握
5/19	打ち合わせ
5/25	第２回部会（オンライン） ・現状把握と事前課題を読み込み、グループ別に創りたい地域、持続可能な地域ビジョンと戦略とは何かを考える
	【第３回事前課題】 〇「変革ストーリーシート（1～5 ページ）」の作成、提出 〇動画視聴

	・元神戸市役所・豊島幹事「生活者起点の行政経営」 ・相馬市副市長・阿部幹事「強力な市長のもとでの職員主導のボトムアップ変革」 ・元滝沢村・中道幹事「変革の鍵！全庁単位の情報共有」
7/11	マネ友との打ち合わせ（小林補佐、河村係長）
7/21 ～ 7/22	第３回部会（オンライン） ・分科会での対話（豊島幹事） ・部会の目的、狙い、何をするかについて再確認 ・未来に向かって何をどう変えていくかを対話自治体（熊本県菊池市、熊本県山鹿市）や幹事と対話し、現場での実践に向けた意識の醸成
	【第４回事前課題】 ○「変革ストーリーシート」（1～5 ページ）のブラッシュアップと 6～11 ページの作成、提出
7/27	総合計画審議会委員　小川さんにインタビュー
8/2	NPO 代表・建設業代表取締役　樗沢さんにインタビュー 建設業代表取締役　山﨑さんにインタビュー
8/5	移住者　生井さんにインタビュー
8/18	打ち合わせ
8/23	第４回部会（オンライン） ・「変革ストーリーシート」を対話自治体毎に幹事からフィードバック
10/6	打ち合わせ
	【第５回事前課題】 ○幹事とのやり取りを受けて「変革ストーリーシート」のブラッシュアップ、提出 ・第 4 回からの変更点 ・第 4 回から具体的にどんな行動をしたか ・行動しての気づきや学び
10/26	第５回部会（オンライン） ・「変革ストーリーシート」を対話自治体毎に幹事からフィードバック
	【第６回事前課題】 ○「変革ストーリーシート」のバージョンアップ ○市長と派遣元に報告・プレゼン ○マネ友の活動検証、以前の部会参加者（マネ友）にインタビュー ○「変革ストーリーシート」の提出 ○全ての自治体の事前課題を読み込み、投票

11/11	打ち合わせ
12/7	マネ友に聞き取り（小林補佐、河村係長、阿部係長）
12/20	新潟県との地域研究会（県からの申し出により中止（豪雪災害対応のため））
12/28	副市長に報告＆提案
1/6	市長に報告＆提案
1/26　～ 1/27	第６回部会（リアル） ・鬼丸昌也氏（NPO テラ・ルネッサンス代表）講演 ・優秀変革ストーリーシート作成自治体発表（塩尻市、一関市、港区） ・北川正恭顧問講話（三重県庁における変革の取組み） ・出馬幹也部会長講話（視点上昇・視野拡大、そして対話）
3 月	共同論文
4 月以降	研究継続

２　人・組織の現状分析

人・組織づくりを進めるにあたり、当市の現状把握に努めた。これは、現状の把握を疎かにしたまま、ありたい姿になるための対策を論じることは出来ない、という考えに基づき行ったものである。現状を把握するため、人事担当経験者でもあり、以前の部会参加者（マネ友）でもある職員にインタビューを行い、現状と背景の掘り下げを行った。

２－１　過去の経緯と現状

①過去の職員の不祥事により、市民から公務員としての責任を強く求められる

②市長の強いリーダーシップ、スピード重視の政策が推進されてきた

③職員の採用抑制と業務量の増加に対応するための見直しができていない

④規模が小さな自治体であり、市民と職員の距離が近いため職員が委縮している

⑤生活スタイルが多様化しており、若手職員は転職することに抵抗がなく、退職する職員が増加している

２－２　課題・問題点

①市役所で働く幸福感を感じている職員が多くない

②行政ルールに沿った業務手順では、市長とのスピード感のギャップが生じている

③施策などを考えたり議論する時間的な余裕がない、つくりだせない（考えたり議論する時間の確保が難しい）

④仕事とプライベートのオンオフの切り替えが難しい
　また、プライベートを後回しにしている職員が少なくない

⑤組織における年齢構成バランスが崩れている

３　１０年後のありたい姿

３－１　市民が考える妙高市のありたい姿

今回、意見交換、聞き取りを行った市民の皆様の意見は、次のとおり。

① 小川さん（総合計画審議会委員）

・気軽に子育ての相談ができる。

・子どもを近所や知り合いに預けることができる。

・学べる場が多くある。（外国人も巻き込んだ英会話スクール、フリースクール等）

② 樗沢さん（NPO 代表・建設業代表取締役）

・地域内の交流を通じ、地域を大切に思う人が多くいる。

・ワ―ケーションやテレワークなど、新しい働き方が選択できる。

・地域の縮小を上手に受け入れる。

③ 山崎さん（建設業代表取締役）

・官民共創の取組は、新しくビジネスを創るだけでなく、地元企業との相乗効果を狙うべき。

・企業が何を解決したいかを明確にして、外部の力を取り入れていく方法もある。

④ 生井さん（移住者）

・子育て全般で頼れる人や地域があり、地域全体で子育てをしているまち。

・結婚、子育て、子どもの成人、親の介護等、ライフステージに応じた働きやすいまち。

・豊かな自然を生かした教育、妙高らしい取り組みが取り入れられたまち。

３－２　部会参加者が考える妙高市のありたい姿

当市が誕生してから一貫して、「生命地域の創造」をまちづくりの基本理念に掲げ、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地域の実現に向けた取り組みを進めてきた。この基本理念は、ＳＤＧｓにおける“誰一人取り残さない”“気候変動に具体的な対策を講じる”とした持続可能な開発目標と志を同じにするものである。

これまで培ってきた「生命地域の創造」を土台とし、そこに市民との意見交換なども参考とし、地球規模の問題に積極的に挑戦することにより、持続可能で安心して住み続けられる地域となるよう願いと希望を込め、次を 10 年後のありたい姿とした。

●ＳＤＧｓの理念である誰一人取り残さずに、妙高に暮らすすべての人が笑顔でいれる地域

●地球温暖化や環境問題などの地球規模の問題が深刻となる中、地域（自然）資源を守りながら経済と社会の相乗効果を生み出し、市民等が新たな価値を創造していくことで、持続可能で安心して住み続けられる地域

３－３　組織づくり・人づくりのありたい姿

10 年後のありたい姿を実現するためには、市職員の育成やスキルアップが必要不可欠である。本部会においても、参加者が定めた 10 年後のありたい姿をゴールとし、それを実現するための人材や組織づくりの議論を深めた。

部会参加者が考える人材づくり、組織づくりのありたい姿は、次のとおりである。

・全ての職員が同じ志を抱き、ありたい妙高市の姿に向かい、困難に立ち向かう職員を育成する。
・自己肯定感や自分は組織に必要とされている、ということを感じることができる組織風土を作る。
・業務や自己研鑽の時間を自ら生み出す、また自主性や主体性を持った行動を取る職員を増やす。
・思いを語ることができ、仮説を立てるなど論理的思考を持った職員を増やす。

特に、やる気や達成感を失っている職員に対し、どの様に働きかけるのが有効かということを中心に検討、議論を行った。

４　部会で学んだこと、得たこと

部会では、他の自治体との対話や幹事・顧問によるフィードバック面接や講話などにより、新たな気づきを得ながら、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。

参加者３人が部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る。

４－１　他自治体との対話で得た気づき

・どの自治体も少子高齢化や人口減少など、明るい未来図を描ける状況にはなく、縮小する社会に対応するため、模索していることを知ることが出来た。
・職員数が減少するなか、市民からの要望は多様化、複雑化してきており、市職員が疲労していることは、全国共通の悩みとなっている。
・現状を少しでも改善しようと部会参加者が中心となり、勉強会や意見交換会をオフサイト的に実施している自治体が少なくない。
・部会の活動が継続している自治体には、キーとなる人材が存在する。

４－２　幹事との対話・フィードバックで得た気づき

・ゴールを決め、今何をしなければならないか（バックキャスト的思考）は、業務に取り入れることが比較的容易でありかつ、得られる効果は大きいと感じた。
・部会に参加することが目的ではなく、部会で得たものをいかに職場に返すかが重要。

４－３　講演・講話から得た学び

（１）鬼丸昌也氏（認定ＮＰＯ法人　テラ・ルネッサンス　理事・創設者）

・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。

・世界規模の活動を実施しているが、きっかけは私の地雷で苦しんでいる人を何としたい、という思いである。

・私たちは「微力ではあるが、無力ではない」。自分のささやかな変化が、まわりの小さな変化に繋がる。何事も一歩を踏み出すこと。誰がやるか分からないからこそ、自分でできることをやっていくだけ。

・「この指とまれ」の指を出し続けることが大事。共感や信頼、信用を得るために、まず活動を続けることに価値がある。

・多くのいい言葉に触れておくことが大事。言葉のストックができ、他人に対して言葉がけができるし、自分を励ますこともできる。

・レジリエンスは人と人との間に生まれるものであり、そのためには対話を育むことが大事。だから、１人ひとりの対話の力が大切である。

（２）北川顧問

・市民や職員は、「自分が言ったことが実現された」、「自分が言ったことにより変わった」という体験が大切。こういう成功体験があるとチャレンジ精神に繋がる。

・行政は間違ってはいけない、失敗してはいけないという思いが強いが、それは内部や行政側の思い込みであって、「生活者起点」になっていない。

・理論なき実践は暴挙、実践なき議論は空虚である。

・風は乗るものではない、風は起こすもの。自分たちで風を起こしていくこと。

・私の経験上、１人では出来ないことも３人集まれば何とかなる。部会も各市町村から３人で参加してもらっていることは、このことに由来している。

（３）出馬部会長

・相手と話をする時は目線を一致させることが大切。

・「目線を一致させる」とは、お互いを尊重する覚悟のこと。

・お互いを尊重することで双方向の対話が生まれる。

・生活者起点に立ち、人・組織づくりを考えるには、視点上昇・視野拡大し全体を俯瞰的に捉えることが重要。

５　アクションプラン（部会参加者からの提案）

10 年後のありたい姿の実現を目指し、妙高市役所職員の人材育成、人・組織づくりに関する、今後２年間の取り組みについて、次のとおり提案する。

【２年後に目指すべき状態】

・職員が新しいことに挑戦する気概を持つ。

・挑戦が失敗に終わったとしても、その経過を尊重する組織風土がある。

【具体的な取り組み内容】

No	内　　容	詳　　細	対象者
1	挑戦することの重要性を学ぶ研修会の開催	外部講師（可能であれば部会幹事)による一歩踏み出すことの重要性に関する研修会を開催する。	主事・主査クラス職員
2	部会報告会の開催と来年度参加者の公募	今年度部会参加者による報告会を実施する。 併せて次年度参加者を公募する。	報告会：主事・主査クラス職員 公募：主査クラス職員
3	不適合サービス報告基準の見直し	「失敗１回目は処分しない」ことにとし基準を見直しする。 ※積極的な失敗に限る	総務課人事係

６　おわりに

本部会に参加することにより、バックキャスト的思考や生活者起点など、今後の業務に活用できる手法などを学ぶことができた。部会に参加すること、またレポートを作成することが目的ではなく、学んだことをいかに多く職場に還元できるかが重要であり、来年度以降も人マネが継続されるよう、取り組みしたい。

具体的な取り組み内容の案としては、若手職員とのオフサイト的な意見交換会の開催や、以前の部会参加者を誘っての勉強会の立ち上げなどを考えている。

妙高市で働く職員が誇りとやる気を持ち、いきいきと働くことが出来る職場とし、これが“人づくり”につながることで、限られた人材による最大限の市民サービスの提供という形で、このたびの部会で得た学びが市民へ還元されるよう、今後も取り組みしていきたい。

７　参加者の振り返り

【総務課　保坂尚忠】

今回、部会に参加させていただいたことで、バックキャスト的手法、生活者起点、市民のかたとの対話など、業務を行ううえで大変参考となる方法や考え方を学ぶことが出来

ました。また、多くの自治体参加者の皆様と意見交換、交流することにより、今後相談出来る関係も構築出来たと思っております。

コロナ禍での開催であり、オンラインが主な開催方法であったことが唯一心残りではありますが、人マネ講師並びに事務局の皆様のご努力により、充実した研究の場であったと考えております。

部会幹事がお話されていた「主体的に考え、行動すること」を実践することにより、本部会で学んだことを一つでも多く、市民や職場に還元できるよう努めてまいります。

【企画政策課　道下進】

人マネ部会では、全国の自治体職員や幹事の皆様と「地域のための人・組織づくり」を進めるためにどのようなことができるのかを一緒になって考えることで、やはり「住民との対話」が大切であるなど様々な気づきを得ることができました。また、参加自治体の中には、この部会での取組の成果として、職員向けにアンケートを実施し、10 年後のありたい姿を達成するために組織の変革に向けたアクションプランを作成するなど、すでに「一歩を踏み出す」、「実践する」ことに取り組んでいるところもあり大きな刺激も受けました。

今回の部会に参加し、これからの組織を作るためには、自分自身や職員の意識を変えることが必要不可欠であり、その手法としては研修等に参加するだけでなく、日常業務の中で目的をもって業務にあたることや、職員との日々のコミュニケーションによって意思疎通を図るなど、講師からの「私たちは微力ではあるが、無力ではない」という言葉のとおり、一つ一つの取組は小さいかもしれませんが、できるところから実践していきたいと思います。

【健康保険課　小林映里】

部会に参加するたびに、モヤモヤが増していき、どうしたらいいのか悩んだことを思い出します。

その中でも、多くの自治体のかたとの対話を通して、自分にはない考えや気づきを得ることができ、まずはやってみる、１歩踏み出すことが大切であることを感じた１年間でした。

幹事のかたの言葉で、「若いうちは何と出会うかが重要。ベテランになったら、かけられる立場。かけて１以上になるためには、自分自身をプラスにしなければならない。」という言葉がありました。

自分が周りの人にかけられるよう、気づきを与えられるよう、今回参加した保坂さん、道下さん、そしてマネ友とともに１歩ずつ取り組んでいきたいと思います。

最後に、幹事の皆さま、事務局の皆さま、対話していただいた自治体の皆さま、ありがとうございました。今後も引き続きよろしくお願いいたします。