2022年度（令和4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5期生＞

企業局総務課　田中　裕貴

総務部総務課　松岡　達央

総務部総合政策課　丸本　真由子

目次

はじめに ・・・1P
活動の概要 ・・・2P
第1回研究会(4月27日) ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2P
第2回研究会に向けて ・・・2P
第2回研究会(5月19日) ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3P
第3回研究会に向けて ・・・3P
第3回研究会(7月21 日・22日) ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5P
第4回研究会に向けて ・・・5P
第4回研究会 (8月24日) ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6P
第5回研究会に向けて ・・・7P
第5回研究会 (10月26日) ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・8P
第6回研究会に向けて ・・・8P
第6回研究会 (1月26日・27日) ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10P
第6回研究会後の動き ・・・12P
次年度にむけた展望等 ・・・12P
3 人の気づき･学び ・・・13P

はじめに

本論文は、2022 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5期生として派遣された3人による共同執筆論文である。

2022 年度の部会は、新型コロナウイルス感染状況の影響を受け、リアル開催とオンライン開催の組み合わせとなり、福岡市で 2 回、東京都で 1 回、オンラインで 3 回、合計6回の研究会が開催されることとなった。

＜今年度の研究テーマ＞
“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～

について、インタビューやアンケートなどを通して、組織内外の様々な階層・年代の方々から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） ※福岡市内での開催

＜テーマ＞

社会の大きな変化（長期トレンド）、自分の地域の予測される未来を考える。

＜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。

・部会が大切にする4つのキーワード「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」への理解。

・「社会の大きな変化（長期トレンド）、自分の地域の予測される未来を考える」をテーマに、グループワークを行い、他自治体職員との対話を実践。

＜第1回研究会での気づき＞

日常業務を離れて、社会の大きな変化を俯瞰した上で、世界の中の日本、日本の中の熊本県、熊本県の中の荒尾市として、未来を考える機会を創出することの大切さを学んだ。

上司からの指示に対し、なぜこれをやるんだろうという意識を持つことが重要であり、行政は、言われたとおりにやる「行政管理」から自ら考えてやる「行政経営」に変化しなければならず、それには人と組織の質を高めることが求められ、職員や市民等との対話から気づきを得ることが重要であると分かった。

第1回研究会では、他自治体職員との対話を通じて、人口減少や硬直化する財政など、各自治体が抱える課題の多くは共通したものであることを改めて理解することができた。

第2回研究会に向けて

①本市の総合計画・行政経営計画・人材育成基本方針等の基本計画を熟読し、市全体の課題・目標・施策を把握する。

②HQ プロファイル１回目を受講。

③マネ友（令和3年度参加メンバー／第4期生）と対話を行う。

⇒5 月12日に令和3年度参加メンバー3人との対話を行い、令和4年度の活動状況や参加により得られたことなどを含め、今年度の取組についてアドバイスを受けた。

第2回研究会（5月19日） ※福岡市内での開催

＜テーマ＞

創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か。

＜概要＞

・次のテーマについて、グループワーク等により他自治体職員と対話。

①事前課題について（所属団体の総合計画をはじめとする各計画等の内容を確認すること、昨年度メンバーと対話し昨年度の取組及び進捗状況を把握すること）

②総合計画等の策定プロセス・浸透プロセス・振り返りプロセスについて

③持続可能な地域をつくるための自分自身の志やビジョンについて

＜第2回研究会での気づき＞

総合計画、行政経営計画や人材育成基本方針など、自治体では様々な計画を策定しているが、共通する大まかな事項として、経営資源の投入が策定プロセスに偏っていて、浸透プロセスや振り返りプロセスはあまり重視されない傾向にある。本市については、前計画の振り返りを踏まえ、次の策定プロセスに入るということは、割と出来ているほうだと感じた。

また、他自治体職員との対話から、先に述べたような全職員に関係する計画については全職員向けに説明会を実施することや、首長が近隣大学等を訪問し、総合計画やまちづくりについて講演することで市に興味を持ってもらえ、市職員採用試験の受験者数も増えるのではないかという意見は、職員の質の向上につながると思い、参考になった。

第3回研究会に向けて

・組織や人材の現状や課題を把握し、地域のありたい姿を一緒に考えるため、組織内外のキーパーソン、管理職や若手職員の声を聴き、対話を行う。

→20・30代で入庁10年以下の職員を対象にしたアンケートを実施し、結果を分析。

→管理職を対象にしたアンケートを実施し、結果を分析。

※アンケート結果・分析の内容は、次のページに記載のとおり。

・変革ストーリーシート1～5（「10年後の地域のありたい姿」、「成り行きの未来」、「成り行きの未来を回避し、10年後の地域のありたい姿を実現するための戦略的取組」、「組織づくり・人づくりのあるべき姿」、「組織・人の現状と問題点」）をチームで作成。

自治体名：荒尾市

～ 組織・人の現状と問題点を探る ～

若手職員アンケートの結果

※今年度の活動の一環として、アンケートを行い、昨年度の第4期生のアンケート結果では深掘りできなかった箇所を重点的に聞いてみました。

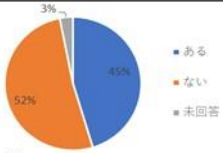
業務効率化について

Q.日常業務において、業務改善を意識していますか？

業務改善を意識している職員が大多数！

＜分析＞
業務改善に向けた取組みを実施しようとした場合、若手職員からは理解や協力を得られる可能性が高い。

Q.効率化できそうな業務がありますか？

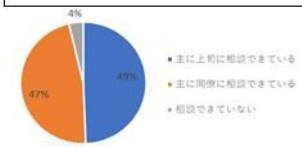


効率化できそうな業務があると答えた職員が半数弱！

＜分析＞
効率化できそうな業務があると答えた人の中でも、デジタル化したいと答えた人が半数以上おり、職員の業務負担を軽減するためにもデジタル化に取り組む必要がある。

コミュニケーションについて

Q. 困ったときや悩んでいるときに上司や同僚に相談できていますか？（複数回答可）



上司や同僚に相談できている人が大多数！

＜分析＞
上司や同僚に相談できている人が大多数ではあるものの、中には相談できていない人もいるため、そのような人たちへのサポートも必要。

目標共有について

Q. 組織目標を部(課)内で共有できていますか？

部署内の職員全て出来ていると答えた人は3割！

＜分析＞
主に対面が多く、回覧やメールでの共有もあった一方で、共有できているか分からないと答えた職員も4割と多く、目標や情報の共有については課題である。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

自治体名：荒尾市

～ 組織・人の現状と問題点を探る ～

管理職アンケートの結果

※今年度の活動の一環として、アンケートを行い、昨年度の第4期生のアンケート結果では深掘りできなかった箇所を重点的に聞いてみました。

組織マネジメントについて

Q.自身の部(課)のマネジメントはできていますか？
また、組織目標は、部(課)で共有できていますか？

回答の約70%⇒よくできている・概ねできている
回答の約30%⇒あまりできていない

＜分析＞
できているとの回答が多いが、約30%はあまりできておらず、個人の質や進捗管理等が不足気味では？

Q.部(課)をマネジメントするにあたり、一番気を付けていることは？どのようなことが問題と思いますか？

最も多い回答⇒「コミュニケーション」と「情報把握」
※他には、係長が働きやすい職場や本人の気づきを促すなどの回答もあった。

＜分析＞
マネジメントを実行するには、上司・部下のコミュニケーションは必須。

10年後の未来について

Q.みなさんが考える「10年後の荒尾市の組織・人のありたい姿」はどのようなものですか？
また、それを実現するためにはどのようなことが必要ですか？

【ありたい姿の回答】DX化や民間活用等による業務平準化、業務・組織連携の方法の見直し、職員の人材育成
【実現に必要なものの回答】人材育成、横のつながり・業務・組織の連携方法の見直し、不要な業務の軽減化よるゆとりの確保

＜分析＞
DX化(デジタル活用等)や民間委託で不要な業務の軽減化や組織の見直しにより「余裕を持った組織」への転換。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

第3回研究会（7月21日・22日）　※東京開催の予定だったが、新型コロナウイルス感染の影響によりオンライン開催に急遽変更

＜テーマ＞
これまでの自治体の人・組織づくりを振り返り（検証）、現状（組織風土）を知る。
未来に向かって何をどう変えていくのかを考える。
＜概要＞
・部会の目的、狙い、何をするのかについて再確認。
・未来に向かって何をどう変えていくのかを、幹事や参加自治体メンバーと対話を重ね、現場での実践に向けた意識の醸成と知恵の創造につなげる。

＜第3回研究会での気づき＞
所属する自治体・組織の現状を把握し、他の参加自治体の職員との対話を行うことにより、比較することが可能となり、組織や人材に関する理解を深めることができた。
多彩な幹事団の講話や対話を通じて、複眼的思考や対話の重要性などを改めて理解し、研究会を通じて少なからず実践することができた。また、自分がやっていることが市民にとって意味があることなのか、やること自体が目的にならないよう気をつけようと思った。

第4回研究会に向けて

・第3回研究会を踏まえた3人での話し合いを重ねた。
・マネ友（第1期生～第4期生）との対話を実施。
・管理職や若手職員へのアンケート結果の分析も活用しながら、変革ストーリーシート6～11（「10年後の地域のありたい姿の実現から逆算した、組織づくり・人づくりのストーリー」、「推進力を活かし、抵抗力に対応する」、「目指す状態（フェーズ1）の実現に向けて」、「重点取組1～3」）をチームで作成。
・組織づくり・人づくりのための取組、メンタル不調者への対応、係長級の交流等総務課長インタビューを実施。

第4回研究会（8月24日） ※オンライン開催

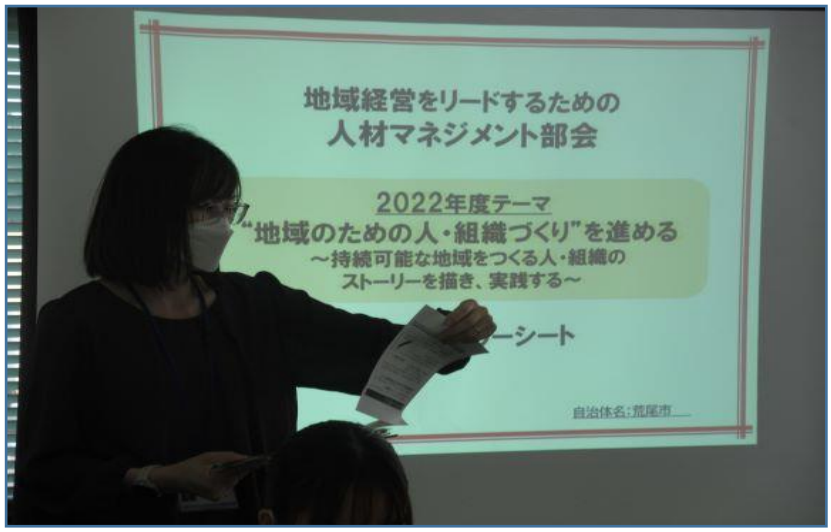
＜テーマ＞
幹事団とのやり取りからの気づきと学び　他の自治体の取り組みからの気づきと学び。
＜概要＞
・変革ストーリーシートについて、幹事団から個別フィードバックを受ける。
・対話自治体との対話を行う。

＜幹事からの個別フィードバック＞
・戦略的取組において、新規事業などに積極的に取り組んでいくことが明記されているが、事業に必要となる財源について、財政状況に関する将来の見通しなどその裏付けを深掘りすることも重要。
・シート6以降について、「地域愛」「未来志向」「チーム力」の区分で整理されているが、その区分にこだわりすぎているのではないか。
・DX を通じてどんな地域にしたいのか、あるべき姿を明確にする必要がある。

＜第4回研究会での気づき＞
・あるべき姿を明確化することが重要だということで、イノベーションできる組織体制になっているのか、目標を達成する職員とはどのような職員なのか、本市がどのような姿を目指しているのか、新しいまちを目指すのに対応した職場づくりについて、改めて考え直すことにした。
・若手職員、管理職に対し実施したアンケートをフィードバックすることが、他の職員の気づきにもつながることが分かった。

第5回研究会に向けて

・幹事からの指摘を踏まえ、3人での話し合いを重ね、変革ストーリーシートのブラッシュアップを行った。
・9月29日、新規採用職員フォローアップ研修会の一コマを活用し、変革ストーリーシートの説明や「『暮らしたいまち日本一』の実現に向けて」をテーマにしたグループワークを行った。



第5回研究会（10月26日） ※オンライン

＜テーマ＞
幹事団とのやり取りからの気づきと学び　他の自治体の取り組みからの気づきと学び。
＜概要＞
・変革ストーリーシートについて、幹事団からの個別フィードバックを受ける。
・対話自治体との対話を行う。

＜幹事からの個別フィードバック＞
・第4回研究会の事前課題で提出された変革ストーリーシートと比較すると、シート6「10年後の地域のありたい姿の実現から逆算した、組織づくり・人づくりのストーリー」がシンプルになりすぎている気がする・・・。
・シート4「組織づくり・人づくりのあるべき姿」とシート6「10年後の地域のありたい姿の実現から逆算した、組織づくり・人づくりのストーリー」の関係性がうまく結びついていない。
・想定される取組の中にある「勉強会」はツールであり、どのように職員に伝えていくかが必要である。知らせる・指示だけではダメ、自己啓発・意識の改革が重要。

＜印象に残った幹事の講話＞
・アンケートをするにも、どのような目的で行うのかをまず考える。
・常に意識することは「手段の目的化は避ける」。
・ポジティブなものだけではなく、危機感も持つ必要がある。

第6回研究会に向けて

・マネ友（第1期生～第4期生）へのアンケートの実施（成果が出ている取組・実行したが続かなかった又はうまくいかなかった取組などについて）
・11月29日、熊本県の主催により、熊本県内を中心に九州の参加自治体メンバーが集まり、これまでの取組等についてグループワークを通して意見交換を行った。
・12月16日、若手職員（主に2年目～4年目）向けに変革ストーリーシートを説明し、アンケートの結果に基づくと、多くの職員に内容を理解してもらうことができ、共感を得ることができた。
・12月21日、市長・副市長・総務部長・総務課長に対して、変革ストーリーシートの報告を行い、組織的な課題への共感を含め組織や人材のあるべき姿について対話を深めた。
・以上の活動を踏まえ、変革ストーリーシートのブラシュアップを行った。

【マネ友へのアンケート結果】

＜成果が出ている主な取組＞

・様々な職員との対話の場を作りたいと考え、多くの対話の場を設定。

・職員採用試験方法の変更（申込関連は電子化）、メンタルヘルス動画研修を全職員に実施、OJTトレーナーの試験的運用を開始、新採フォローアップ研修にプレゼン研修を取り入れた。また、人マネの活動を一部オフィシャル化（業務時間内での活動）した。

＜実行したが続かなかった又はうまくいかなかった主な取組＞

・部会で活動していた期間は多くの対話の場を設定できたが、以後は通常業務が優先となってしまい、人マネの活動に時間をかけることができなくなった。

・新型コロナウイルス感染症の影響から、報告会やイブニングダイアログ（オフサイトでの対話）が思うようにできなくなり、職員間の対話の活性化・活発化につなげることができなかった。

・DX 推進の必要性を感じ、具体化するアクションとして、ビジネスチャットツールである LoGo チャットを試行し、その後、行革担当部署の主導で、トライアル利用が受け継がれたが、全職員の利用には至らず、一部の職員でしか利用がなかった。

＜マネ友の取組を検証しての気づきや学び＞

・この活動について対話を行った際に、先輩マネ友たちもこの活動を継続する難しさを自分自身も実感した。

・1年ごとに新たな研究テーマが設定され、どうしても、各年度の参加メンバーは具体的取組を提案することに比重が大きくなる一方、どんどん蓄積された具体的取組の実践や検証は、日常業務に追われる中ではおろそかになる傾向にある。

・人マネの活動が単年度となるため活動の継続性を担保するのが難しいとの意見があるが、これは私たち5期生の取組にも言えることで、ストーリーシートまで作成したのはいいが、重点取組を通常業務と並行しながら実践し、検証・改善しながら継続していくことができるのか不安がある。継続性を持たせるために、どうしたらいいのか考えなければならない。

【若手職員からの主な意見】 ※12月16日活動分

・組織全体の方針や目標の共有が出来ていないという問題点について、入庁5年目までの若手職員を対象に、市の重点事業ぐらいは進捗報告会等があるとモチベーションがあがる。
・自分の意見を持って、それを職場で伝えることの大事さを改めて知った。
・コミュニケーションの円滑化についてはどのようにクリアしていくと良いか。
・まずは組織が変わらないと地域も変わらないと感じた。一方で、地域の方々が市に対してどのようなことを感じているか知りたくなった。

【市長・副市長からの主なコメント】 ※12月21日活動分

・係長級に時間の余裕がなくプレイヤーとしても仕事をしているため、係長の本来の業務に努めてもらいたい。部下を育てることも係長の役割。
・新しくきた仕事はやってみるという意識づくりが必要で、皆が同じ方向を向くための議論を重ねて、最後には同じ方向を向いて仕事をやることが重要。
・係長級にもアンケート結果を共有したほうがいい。
・自分の業務を見直すための「業務見直し月間」などをつくるのもいいのではないか。

（若手職員向け説明会の様子）

第6回研究会（1月26日・27日） ※早稲田大学（東京都新宿区）

＜テーマ＞
ここまでの取組みを振り返り、ここからの一歩を決意する。
さらに昨年の参加自治体が活動の成果発表をする場にもする。
＜概要＞
①今年度一年間の活動の振返り
②鬼丸昌也氏（特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス創設者）講演「一歩を踏み出す」
③令和3年度人材マネジメント部会参加自治体事例発表「一歩踏み出したその後」
（神奈川県厚木市、静岡県藤枝市、茨城県東海村）
④変革ストーリーシート発表（長野県塩尻市、岩手県一関市、東京都港区）及び対話
⑤北川正恭顧問講話
⑥出馬幹也部会長講話「視点上昇・視野拡大、そして対話」
⑦マネ友企画「人マネ夜会～語り足りない そこのアナタ！～」

＜第6回研究会での気づき＞
全国の参加自治体メンバーが一堂に会し、グループに分かれての対話や幹事団の講話を通じて、多くの気づきや学びがあり、刺激が大きい充実した2日間であった。その中でも、印象に残った意見やフレーズ等について以下に記す。

①今年度一年間の活動の振返り
・日常業務を離れ、普段話す機会があまりない首長や管理職等と対話することができ、市全体のことを考える貴重な経験となった。
②鬼丸昌也氏（特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス創設者）講演「一歩を踏み出す」
・私たちの生活の中に、子ども兵や世界の問題を起こすような原因が少しずつ含まれているならば、私たちの小さな行動でもこの世界に必ず変化をもたらすことができる。
・SDGs（持続可能な開発目標）は、支援するものではなく、自分事として推進するべきもの。
・私たちは微力ではあるが、決して無力ではない。微力と無力は大きく異なる。

③令和3年度人材マネジメント部会参加自治体事例発表「一歩踏み出したその後」
・関係部署との調整など苦労を重ねながら、提案した取組を着実に実現されていて、0と1との間には大きな距離があることを感じた。
④変革ストーリーシート発表（長野県塩尻市、岩手県一関市、東京都港区）及び対話
・様々な階層との対話が時間をかけて徹底されていて、そこでの内容が変革ストーリーシートに十分反映されている。
・（塩尻市の）重点取組である「元気な係長を増やそうプロジェクト」は、係長が元気であれば組織も元気であるとの関係性から導き出されたもので、係長の重要性は他の自治体にも共通する課題である。
・情報は相手が受け取るものにしないと受け取らないし、発信する側の工夫が必要。「必要な時に必要なタイミングで。相手に合せることが重要」、ゴールデンサイクル理論（Why なぜ→How どうやって→What 何を、の順で伝える。）を参考に。
⑤北川正恭顧問講話
・自治体職員の皆さんには、生活者起点で、「実践なき理論は空虚」として実践・行動を継続することを大切にしてもらいたい。
・組織はその同質の社会で育ってきた人材の集合体であるから、様々な面で固定化しやすいが、徹底的な対話を通じて意識改革を行い、風に乗る職員ではなく、組織に風を起こす職員になってもらいたい。
⑥出馬幹也部会長講話「視点上昇・視野拡大、そして対話」
・直近の課題解決は係長や担当者レベルで対応することが望ましく、所属長は人材マネジメント（人材を定数揃え、業務を任せていくこと）を適切に行い、中・長期的な課題（社会的課題）解決を図ることに力点を置く組織が「機能している組織」である。
・この「機能している組織」とするためには、所属長の力量に大きく左右され、そのために、人材マネジメント部会において「管理職部会」を令和元年度からスタートさせた。
・今年度の活動を通じて、参加者一人一人の視点が上昇し、視野が拡大したと思うので、学んだことを来年度以降も意識して実践し、新しい自分を創っていってもらいたい。
⑦マネ友企画「人マネ夜会～語り足りない そこのアナタ！～」
・提案内容があまり具体化せず、幹事が言われていた「実践することの大切さ」を思い出す。

【変革ストーリーシートに関する参加団体からのコメント（応援メッセージ）】

レイアウトが見やすく。職員の実際の声を聞き傾向を把握しているところが素晴らしいと感じました。（原文掲載）

第6回研究会後の動き

①HQ プロファイル2回目を受講
②次年度の人材マネジメント部会への取組に係る提言
③共同論文の執筆

次年度にむけた展望等

今年度作成した変革ストーリーシートに基づき、フェーズ1の目標を達成するため、①組織目標と個人目標の設定の検証、②組織全体での業務及び事業の見直しの機会の創出、③地区担当職員等の役割の検証、これら3つの重点取組を実施する。実施するに当たり、関係部署との協議・調整を行い、課題・現状を把握した上で進めていく。

そして、1年後には、職員が一丸となって組織目標の達成を図り、スマートシティ等の新しいまちづくりに取り組むための財源を確保し、持続可能な組織・地域をつくっていくことで、10年後のありたい姿に向けた土台の構築ができていることを目指す。

3 人の気づき・学び

＜田中　裕貴＞

１年間この研究会に参加し、取組みの成果が出ているものもあったが、対話をおこなった際に、先輩マネ友たちもこの活動を継続する難しさを実感し、今後活動を継続していくための調整や理解が必要だと感じた。

今年度の人マネに参加し、アンケートや対話等を実施していく中で、組織としての横のつながりや変革しなければいけないが、中々出来ていない現状であった。その原因として、業務に対する膂力が無く、継続できなかったものもあり、職員自体に余裕がなくなっている現状を実感した。

今後、まずは事業や業務等を見直し・検証が必要だと感じた。

＜松岡　達央＞

世界全体や我が国の大きな動きを俯瞰した上で、特別職や各階層の職員等との対話を通して、所属自治体の現状や課題を捉え、組織や人材のあるべき姿を明確にし、具体的取組を提案・実践するプロセスは、様々な事業等にも活用できるものである。

対話等を通して、様々な角度からの視点で新たな発見があり、自分一人の力には限界があることを職員一人一人が改めて認識する場を定期的に設けることは、組織の活性化に大変有意義であると実感した。

＜丸本　真由子＞

1年間を振り返り、対話を通じたコミュニケーション及び職員の意識改革の重要性と難しさを改めて認識した。持続可能な地域づくりを進めるに当たり、組織・職員間の連携体制が構築されていなければ何をやるにも円滑にいかないため、日頃から職員間での対話を心掛け、課や係の雰囲気を見ながら必要に応じて課長や係長から声掛けをすることも必要だと思った。

また、神戸市の事例を聴き、新しい取組み等を行う際には、まずは前向きな職員が集まり、それから働き後ろ向きな職員や無関心な職員に対し、反対意見を1つ1つ解決していき皆の理解を得ることが、事業の実現につながることを学んだ。

本市で実施した若手職員アンケートからは、業務改善に取り組みたい、本市の重点事業の進捗だけでも共有してほしいなどといった意見があり、前向きな若手職員が多いことは市の財産でもあるため、そのような人材を育成・活用できる取組みも必要だと感じた。