

2024年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
「エージェンシー人材」は自治体変革ドライバーとなりうるか ～DX時代にイノベーションを起こす人材考察～	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8823207	氏名	石原 弘子
------	---------	----	-------

教 員	
主査	青木英彦 教授
担当審査委員	岸本太一 講師

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

目次

第1章 はじめに

1.1 研究背景

- 1.1.1 自治体を取り巻く環境の変化
- 1.1.2 民間企業と基礎自治体の比較
- 1.1.3 自治体特有のしくみと課題
- 1.1.4 救世主としてのDXと推進を阻む壁

1.2 第1章まとめ

第2章 自治体の未来とイノベーションを起こす人材

2.1 自治体の未来

- 2.2 自治体でイノベーションを起こす人材の存在
- 2.3 リサーチクエスト
- 2.4 研究目的と仮説
- 2.5 研究方法と範囲
- 2.6 第2章まとめ

第3章 先行研究および概念等

- 3.1 OECDが発表した「エージェンシー」概念
- 3.2 自治体における「人的資本経営」の必要性
- 3.3「人的資本経営」と「エージェンシー」の共通点
- 3.4「エージェンシー人材」の重要性と育成
- 3.5 その他関連理論と先行研究
- 3.6 第3章まとめ

第4章 行政自治体変革人材インタビュー

- 4.1 自治体職員による変革事例(神戸市/宝塚市/福井県/デジタル庁等)
 - ①神戸市: 多名部 重則氏(神戸市広報戦略部長兼広報官)
 - ②神戸市/宝塚市: 宮崎 光世氏(神戸市CDO補佐官/宝塚市CXO補佐官)
 - ③神戸市: 藪崎 ひかる氏(神戸市イノベーション専門官)
 - ④福井県: 佐竹 正範氏(福井県観光連盟 観光地域づくりマネージャー)
 - ⑤福井県: 坪田 昭夫氏(元福井県観光連盟専務理事)
 - ⑥宝塚市: 吉川 達氏(宝塚市総務部業務改革推進課係長)
 - ⑦宝塚市: 小西 雅俊氏(宝塚市総務部業務改革推進課課長)
 - ⑧宝塚市: 本田 勝也氏(宝塚市総務部情報政策課課長)
 - ⑨宝塚市: 阪上 恵理氏(宝塚市CXO補佐官)
 - ⑩宝塚市: 山村 謙周氏(宝塚市総務部人材育成課課長)
 - ⑪デジタル庁: 匿名職員A氏
 - ⑫デジタル庁: 匿名職員B氏

4.2 第4章まとめ

第5章 インタビューから読み解く自治体エージェンシー人材の特徴と役割

- 5.1 エージェンシー人材とイノベーションの関係性
- 5.2 エージェンシー人材要件と活躍できる環境要素
 - 5.2.1 内発的動機によるモチベーションの源泉
 - 5.2.2 外発的動機によるモチベーションの源泉
 - 5.2.3.モチベーション維持のための組織的支援
- 5.3 教師エージェンシー人材の特徴と役割
- 5.4 共同エージェンシーの特徴と役割
- 5.5 第5章まとめ: エージェンシー人材育成の持続可能なモデルの必要性

第6章 エージェンシー人材の調達・育成と環境整備

- 6.1 エージェンシー人材の調達と活用
 - 6.1.1 エージェンシー人材の外部調達
 - 6.1.2 外部エージェンシー人材の意義と影響
 - 6.1.3 外部人材調達における課題
 - 6.1.4 解決策: 持続可能な外部人材活用のための戦略
- 6.2 内部エージェンシー人材の育成
 - 6.2.1 自治体内でのエージェンシー内製化
 - 6.2.2 「成人発達理論」に基づく育成プログラムと環境整備
 - 6.2.3 課題: リソースの限界と人材流出リスクへの対策
 - 6.2.4 自治体が「学習する組織」として成長し続けるための持続可能な育成体制
- 6.3 教師エージェンシーの役割とモデル構築

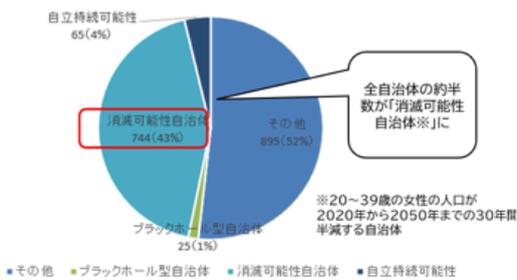
- 6.3.1 教師エージェンシーから学ぶ育成方法
 - 6.3.2 「世代継承性(generativity)」と「師弟関係」の活用例
 - 6.3.3 持続可能な教師エージェンシーモデルの重要性
 - 6.4 共同エージェンシーの役割とモデル構築
 - 6.4.1 共同エージェンシーモデルの設計
 - 6.5 行政自治体版「人的資本経営」の必要性
 - 6.5.1 人的資本経営の概念
 - 6.5.2 行政自治体における実践の必要性
 - 6.5.3 自治体における人的資本経営の実施と開示
 - 6.5.4 人的資本経営の効果
 - 6.5.5 今後の課題とまとめ
 - 6.6 第6章まとめ:持続可能なエージェンシー人材育成モデルの必要性
 - 第7章 結論と今後の展望
 - 7.1 研究のまとめとしての6つの提言
 - 7.2 研究の限界と課題
 - 7.3 今後の研究課題と提言
 - 7.4 仮想ストーリー
 - 7.5 最後に
- [参考文献]

第1章 研究背景

自治体を取り巻く環境の変化

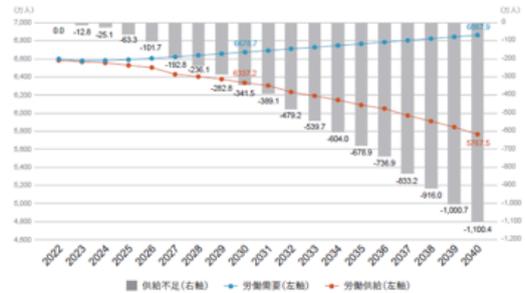
日本は少子高齢化、人口減少、地方過疎化、自然災害の頻発など複雑な課題に直面しており、特に若年女性人口の減少により全体の約4割、744自治体が消滅の危機にあると予測されている。さらに労働人口の減少に伴い自治体職員も減少、特に近年若年層の退職が増加している。しかしながら、自治体は「公共サービスの提供」を目的とし、競争が存在しないため、外的圧力による変革が乏しい。一方で、安定した雇用形態や住民満足度に依存する評価基準が、組織のスピード感や持続的な改革を妨げる要因となっている。

図表1. 全国1729自治体「持続可能性分析結果」



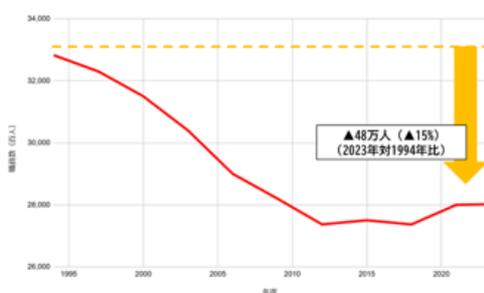
出所：人口戦略会議「令和6年・地方自治体「持続可能性」分析レポート」を基に筆者作成

図表2. 労働需給シミュレーション



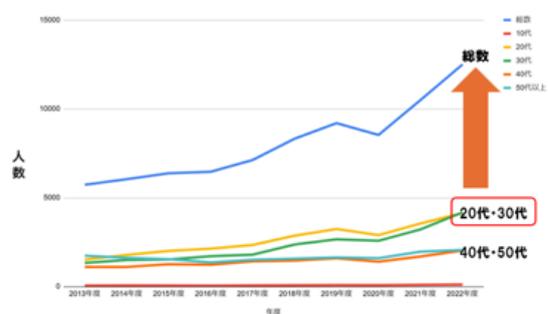
出所：未来予測2040「労働供給制約社会がやってくる」(リクルートワークス研究所)

図表3. 地方公共団体の職員数の推移



出所：総務省『地方公共団体の職員数の推移』を基に筆者作成

図表4. 一般行政職における普通退職者数



出所：総務省「地方公務員の退職状況等調査」を基に筆者作成

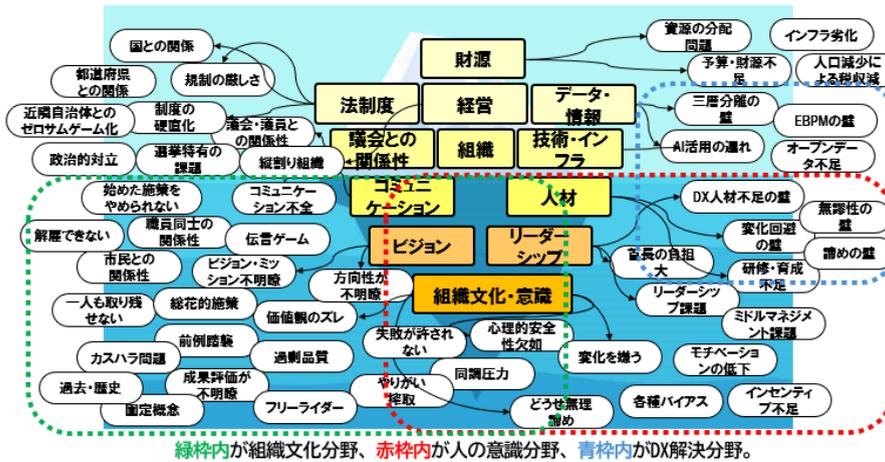
自治体DX推進の可能性と6つの壁

こうした環境下、DXは、基礎自治体が直面する労働力減少や財政難を克服する変革手段として期待されているが、以下の6つの壁が推進を阻害している：

1. 三層分離の壁：ネットワークインフラの分離がDX効率を低下させる。
2. EBPM(根拠に基づく政策立案)の壁：データ基盤や分析スキル不足が政策決定を妨げる。
3. DX人材不足の壁：外注依存によりナレッジの流出やコスト増が発生。
4. 無謬性の壁：失敗を恐れる文化が挑戦的な改革を阻害。
5. 変化回避と諦めの壁：前例踏襲の文化が変革の機会を失わせる。
6. 組織文化や人の意識の壁：DXの本質である組織変革が人材育成や文化改革の不備により進みにくい。

これらの課題に対応するには、表層的なデジタル化にとどまらず、組織全体の変革が必要である。特に、組織文化や職員意識など深層的な課題への取り組みが求められる。

図1. 一般的な基礎自治体の変革を阻む課題構造化



出所：David McClelland, 1973
 ピーター・センゲ『学習する組織』システム思考「冰山モデル」を基に著者作成

第2章 自治体の未来とイノベーションを起こす人材

自治体でイノベーションを起こす人材の存在

筆者が従事する兵庫県宝塚市では、DXやデータ利活用に対応するため、外部人材であるCXO補佐官を活用し、組織変革や職員意識改革を推進している。この経験から、自治体内部にもイノベーションを生む職員が存在し、彼らが制約の中で変革を実現している事例が確認された。これらの職員を「変革ドライバー」と定義し、変革を推進する環境や仕組みの解明が重要である。

リサーチクエスト

本研究の主たる問いは以下である：

「変革に向けた意思決定が困難な自治体において、変革を推進する人材の要件とは何か。また、そのような人材をどのように育成・登用するか？」

研究目的と仮説

本研究では「新たな挑戦に果敢に取り組む人材」が増加すれば、自治体の持続可能性が向上すると仮定し、「エージェンシー」という概念を用いて必要な人材要件を明らかにする。

研究方法と範囲

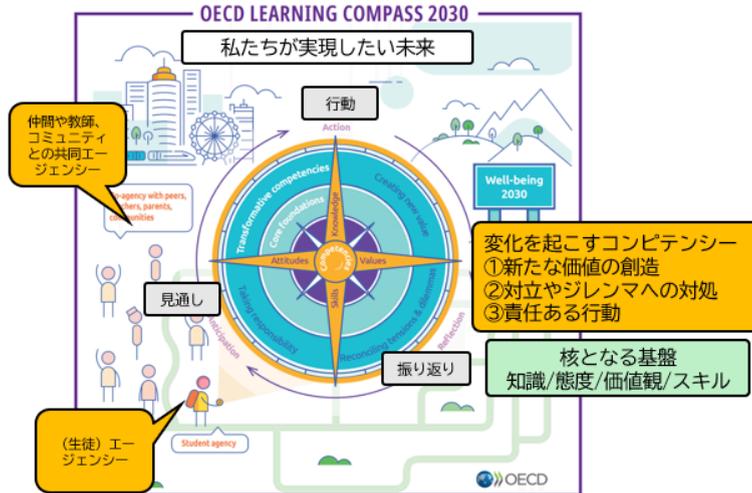
- 研究方法：新規事業や組織変革に関与した自治体職員を対象に定性インタビューを実施し、行動特性や成功要因、組織文化との関係性を分析する。
- 研究範囲：基礎自治体、広域自治体、一部の省庁関係者を対象に、変革事例の詳細を掘り下げ、基礎自治体特有の課題と広域的取り組みの関連性を包括的に検討する。

第3章 先行研究

OECDが提唱する「エージェンシー」概念

OECDが提唱する「エージェンシー」は、個人が主体的に考え、環境に働きかけ変化を生み出す能力を指す。特に教育分野において、「新たな価値を創造する力」「対立やジレンマに折り合いをつける力」「責任ある行動を取る力」の3つを柱とする。地方自治体においても、主体性や問題解決力を持つ「エージェンシー人材」の育成が変革の鍵となると仮説。

図2. OECDが目指す「ラーニングコンパス2030」



出所：『OECD Learning Compass 2030 Concept Note, 2019』を基に筆者作成

主な先行研究

- OECD Learning Compass 2030 (OECD, 2015)
- Congruence Model (Nadler & Tushman, 1980s)
- 8-Step Process for Leading Change (Kotter, 1996)
- McKinsey 7S Model (Peters & Waterman, 1981)
- 多様な協働の重要性 (藤沢, 2020)
- ネットワーク構築の鍵 (竹内, 2019)
- Student Agency: A Japanese View (Abiko, 2017):
- The Power of Teacher Agency (Calvert, 2016):
- E2030 Conceptual Framework: Key Competencies for 2030 (Rychen, 2016)
- 12 Countries Contributing to DeSeCo – A Summary Report (Trier, 2001)
- Student Agency: The Impact of Adversity (Talreja, 2017)
- Constructive-Developmental Theory (Kegan, 1994)

第4章 行政自治体変革人材インタビュー

自治体職員による変革事例(神戸市/宝塚市/福井県/デジタル庁等)

本章では、筆者が関わる宝塚市職員を中心に、神戸市や福井県、デジタル庁などでイノベーションや変革を推進した自治体職員、またそのサポートを行った人材に焦点を当てる。以下12名のインタビューを通じて得られた具体的な行動や成果を基に、「エージェンシー人材」および「教師エージェンシー人材」が変革に与える影響と役割を明らかにし、変革を支える人材要件と育成方法について考察する。

- 1 神戸市: 多名部 重則氏(神戸市広報戦略部長兼広報官)
- 2 神戸市/宝塚市: 宮崎光世氏(神戸市CDO補佐官/宝塚市CXO補佐官)
- 3 神戸市: 藪崎ひかる氏(神戸市イノベーション専門官)
- 4 福井県: 佐竹正範氏(福井県観光連盟 観光地域づくりマネージャー)
- 5 福井県: 坪田昭夫氏(元福井県観光連盟専務理事)
- 6 宝塚市: 吉川達氏(宝塚市総務部業務改革推進課係長)
- 7 宝塚市: 小西雅俊氏(宝塚市総務部業務改革推進課課長)
- 8 宝塚市: 本田勝也氏(宝塚市総務部情報政策課課長)
- 9 宝塚市: 阪上恵理氏(宝塚市CXO補佐官/データインサイトスペシャリスト)
- 10 宝塚市: 山村謙周氏(宝塚市総務部人材育成課課長)
- 11 デジタル庁: 匿名職員A氏
- 12 デジタル庁: 匿名職員B氏

図表5. 行政自治体変革人材 定性インタビューサマリ

氏名/肩書	所属	特徴/背景	取り組み内容	エージェンシーの視点・示唆
多名部氏	神戸市広報戦略部長	スタートアップ支援や広報戦略刷新を推進。国際交流にも尽力。	UIKプロジェクト推進、広報業務に副業人材を活用、国際連携。	成功事例を通じた挑戦促進、外部人材との連携、迅速な意思決定。
宮崎氏	神戸市CDO補佐官・宝塚市CXO補佐官	デジタル技術と組織開発に精通。DX人材育成と文化変革に尽力。	データリテラシー向上支援、1on1実施、ビジネススキルゼミ講師。	ボトムアップ文化の醸成、小さな成功事例の積み上げ、外部人材活用の推進。
藪崎氏	神戸市イノベーション専門官	スタートアップ支援や地域経済活性化、女性起業家支援に注力。	神戸S-Wing運営、女性起業家支援、AIデジタルや創業、バイオ分野特化の支援。	信頼関係の構築、職員と市民の連携強化、データ駆動型文化の改革。
佐竹氏	福井県観光連盟マネージャー	観光DXと地域資源活用の専門家。地域経済活性化を推進。	観光データ分析システム (FTAS) 構築、観光データ活用基盤整備、観光振興施策の企画、観光コンテンツ開発。	信頼関係構築、挑戦機会提供、心理的安全性の確保。
坪田氏	元福井県観光連盟専務理事	教師エージェンシーとしてエージェンシー人材(佐竹氏ら)を支援。柔軟な組織文化の形成に注力。	データ活用基盤整備、観光振興施策の企画、若手職員の支援。	信頼を基盤とした環境整備、チーム力の最大化、柔軟な組織文化の醸成。
吉川氏	宝塚市総務部係長(業務改革推進)	DX推進と人材育成に尽力。民間経験を活かしデジタル技術導入を推進。	ビジネススキルゼミ運営、AI/RPA導入、データ活用支援。ADUPT/SMART支援	挑戦機会の提供、外部視点の活用、心理的安全性の確保。
小西氏	宝塚市総務部課長(業務改革推進)	DX推進ビジョンを策定。現場主義と迅速な対応で信頼獲得。	DXビジョン策定、アジャイル開発、行政資料のUI/UX改善。ビジネススキルゼミ運営、ADUPT/SMART支援	DX人材育成の仕組み構築、サーバントリーダーシップの実践、次世代リーダー育成。
本田氏	宝塚市総務部課長(情報政策)	DX推進キャラクター「ロボ塚くん」の創作者。庁内文化の活性化を推進。落研出身。	コミュニケーション促進、DXキャラクター活用、心理的安全性の確保。	ユーモアによる文化改革、意見表明の促進、非同期コミュニケーションの整備。
阪上氏	宝塚市CXO補佐官	民間のデータ活用専門家。EBPMやデータスキル向上を支援。	データ分析研修実施、横断的連携の促進、キャリアの可視化。	イノベーション人材の孤立防止、共創環境整備、ネットワーク強化。
山村氏	宝塚市総務部課長(人材育成)	採用と育成に注力し、評価制度改善や職員の越境経験を促進。	採用効率化、越境経験の促進、頑張った職員が報われる公平な評価制度の模索。	挑戦を許容する文化構築、ネットワーク強化世代間ギャップの解消。
匿名職員(A氏)	デジタル庁職員	民間出身。行政サービスの効率化を推進。	Jグランド改善、行政手続のデジタル化、内製化の推進。	行政ハッカーとしての役割発揮、官民連携、内製化を通じたスキル育成。
匿名職員(B氏)	デジタル庁職員	某市から出向。市民サービス改善と横断的連携に注力。	共創プラットフォーム活用、LOGOチャット活用、国主導プロジェクト業務。	横のつながり重視、心理的安全性確保、根回し文化を活用した合意形成。

出所: インタビューを基に筆者作成

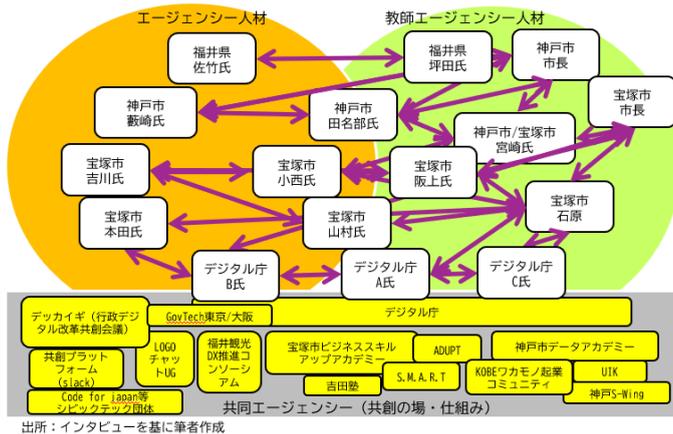
第5章: インタビューから読み解く自治体エージェンシー人材の特徴と役割

エージェンシー人材とイノベーションの関係性

インタビューを通じて、自治体で変革やイノベーションを推進するエージェンシー人材の共通点などの要素が明らかになった。エージェンシー人材は、主体的に行動し変革を推進する力を持つ存在であり、その活動は組織や地域社会におけるイノベーションの中核を担っている。特に神戸市や宝塚市、デジタル庁において、エージェンシー人材は枠組みにとらわれず、挑戦を繰り返し具体的な成果をスピーディーに生み出している。

また、エージェンシー人材の影響力は個人にとどまらない。他者を育成し支援することで、各プレイヤーと関連しつつ組織全体の革新力を高める役割も果たしている。彼らは活動の中で次第に「教師エージェンシー」の役割を發揮し、心理的安全性を確保しながら学びの場や機会としての「共同エージェンシー」を提供し、ネットワーク化しつつ次世代リーダーを育成していることが分かった。(図3)

図3. エージェンシー人材・教師エージェンシー人材・共同エージェンシー相関図



エージェンシー人材要件と活躍できる環境要素

インタビューで明らかになったエージェンシー人材の共通点は以下の通りである。

- 自律的行動: 自身の価値観や使命感に基づき、目標を設定し、それを達成するために行動している。
- 問題発見力と創造性: 現状の課題を的確に見抜き、新しい解決策を生み出す。限られたリソースでも臨機応変で柔軟な思考力を駆使し、すばやく挑戦する。
- コミュニケーションと変革推進力: ビジョンを共有し、庁内外の他者をポジティブに巻き込み、対立やジレンマに折り合いを付けつつ組織やチームを方向付け、変革を推進する。
- メタ認知力とユーモア: エージェンシー人材は、自身の思考や行動を俯瞰的に振り返り、適切に修正するメタ認知力を備える。加えて、ユーモアを活用し、困難な状況でも視点を切り替え、周囲の緊張を和らげることで、創造性やチームの結束を高める役割を果たしている。
- 持続的な学習意欲: 環境の変化に対応し、自ら変化し学び続ける力を持つ。
- 化学反応力: 楽しみながらミッションを遂行するため、半径5キロ以内の人たちに前向きな影響を与え、結果的に人材育成を行っている。

エージェンシー人材が活躍できる環境要素は次の通りである。

1. 本人の内発的・外発的モチベーションのバランス担保
2. 教師エージェンシー的人材との信頼関係
3. 失敗・挑戦を許容する心理的安全な場
4. 多様なステークホルダーとの共創文化(共同エージェンシー)

また、エージェンシー人材のモチベーションは、内発的動機(自主性、成長、目的・志、感謝の声、楽しさ)と外発的動機(報酬・評価、承認、キャリアパス、名誉・影響力)の双方のバランスが重要であることも明らかとなった。これらの要因を満たすための組織的支援が必要である。

第6章: エージェンシー人材の調達・育成と環境整備

エージェンシー人材の外部調達

外部から採用されたエージェンシー人材は、自治体の組織変革において重要な役割を果たしている。外部エージェンシー人材の貢献は、具体的な成果を挙げることに留まらない。彼らは新しい視点や専門性を自治体に持ち込み、職員の視野を広げるとともに、組織全体の活性化を促す。また、外部人材のネットワークを活用することで、内部職員だけでは解決が難しい課題にも対応できるようになっている。

外部人材調達における課題と解決策

外部人材の採用には組織文化との摩擦や契約期間の限界、人材流出リスクといった課題が伴う。特に、上下関係が明確で固定化されている自治体では、柔軟な働き方を持つ外部人材が既存の文化と衝突する場合がある。また、任期付き契約の終了によりノウハウが失われるリスクも課題として挙げられる。

これらの課題に対して、外部人材が内部職員を育成する仕組みを整備することや、柔軟な意思

決定プロセスを導入することで対応可能である。また、複数年度契約や成果に応じた契約延長の導入により、外部人材の長期的な貢献を実現できるだろう。さらに、国の交付金やクラウドファンディングなどを活用した財源の確保、離職者とのネットワークを維持するアルムナイの仕組み導入も有効である。

内部エージェンシー人材の育成(成人発達理論を基にした環境構築)

外部人材に依存しすぎず、内部からエージェンシー人材を育成することは、持続可能な組織運営にとって重要である。内部育成は、職員のモチベーションを向上させ、組織文化を進化させる効果を持つ。また、成人発達理論(Kegan, 1994)によれば、職員が単なるスキル習得にとどまらず、「社会的適応型(第3段階)」から「自己主導型(第4段階)」へと成長することが、自治体の変革推進には不可欠である。そのため、職員が実務を通じて学び、思考の枠組みを広げられる環境を提供することが鍵となる。

加えて、挑戦を支援する文化や、適応的挑戦(Adaptive Challenge)を通じた発達機会の提供が求められる。これにより、職員は自己効力感を高め、自律的な課題解決力を発展させることが可能となる。また、実務に役立つスキル(デジタルスキルやプロジェクトマネジメント能力など)を習得できるプログラムの整備も必要であり、これらが職員の発達を促進し、自治体の持続的な変革を支える。

内部エージェンシー人材の育成における課題と解決策

自治体内での育成においては、時間やリソースの限界、育成した人材が転職してしまう流出リスクが大きな課題である。これに対処するためには、発達段階に応じた育成プログラムを設計し、初級職員から上級職員まで、それぞれの段階に合った成長機会やピアラーニングの機会を提供することが重要である。

また、挑戦した人が報われる人事評価制度の整備、キャリアパスの明確化、組織内での成長を促す文化の醸成が求められる。さらに、転職した人材ともネットワークを維持し、新たな知見や経験を自治体に還元する仕組みを整備することも必要である。こうした取り組みを通じて、自治体内でのエージェンシー人材の持続的な育成が可能となる。

教師エージェンシーの役割とモデル構築

教師エージェンシーは、次世代のエージェンシー人材を育てる上で欠かせない存在である。教師エージェンシーを担う人材は、職員に直接的な指導やフィードバックを行うだけでなく、成功事例や失敗の教訓を共有し、組織全体の学びを促進する役割を果たす。

また、教師エージェンシーの役割を果たす人材自身も、成人発達理論における自己変容型(第5段階)に近づく成長を遂げることが期待される。教師エージェンシーを担う職員がロールモデルとなり、他の職員に良い影響を与えることで、組織全体の学習文化が向上する。

教師エージェンシーを組織的に活用することで、人材育成が偶然や個人の努力に依存せず、持続可能な形で進む。これにより、自治体は次世代リーダーを継続的に輩出できる体制を構築することが可能となる。

共同エージェンシーの役割とモデル構築

共同エージェンシーは、複数の人材が連携して課題解決に取り組む「場」および「仕組み」である。個人の能力に依存する従来のモデルに対し、チーム全体の力を引き出し、共助のきっかけを作ることを目的としている。

また、共同エージェンシーは、成人発達理論の視点からも有効であり、「自己主導型」の職員が協働を通じて「自己変容型」へと成長するプロセスを支援する仕組みといえる。オンラインプラットフォームやオフラインイベント、柔軟な意思決定プロセスの導入がその一例である。

このように、共同エージェンシーを活用することで、職員個人の能力開発のみならず、組織全体の発達を促す持続可能なエコシステムを構築することができる。

第7章 結論と今後の展望

研究のまとめ

本研究では、自治体におけるエージェンシー人材の重要性と、その育成・活用に関する具体的手法を、複数の事例を基に検討した。外部エージェンシー人材の即効性と内部育成の持続性を両立させる統合的なアプローチが、自治体の変革力を高めるための鍵であることが明らかになった。

自治体におけるエージェンシー人材の育成・活用に向けた「6つの提言」

1. **自治体ごとの統合的アプローチ構築。**エージェンシー人材は組織の「宝」であり、その活躍には個々の職員の可能性を引き出す伯楽の役割としての教師エージェンシーが必要。
2. **エージェンシー人材育成ルートと迂回ルートの設計。**全職員がエージェンシー人材になることは現実的ではないが、少数の先駆者（ファーストペンギン）が道を切り開くことで迂回ルートが出来、変革が拡大する。
3. **挑戦が報われる仕組みとインセンティブの設計。**報酬や評価制度を通じて、努力と成果が正当に認識される仕組みがエージェンシー人材職員のモチベーション向上に寄与する。
4. **循環型エコシステムの構築とQuick Win。**個人や自組織を超えた組織全体での協働（共同エージェンシー）が地域全体の持続可能性を支える。アルムナイ活躍含む。
5. **成功WGの部署化・別団体化の検討。**別団体や新組織の設立など、柔軟な対応を可能にする手法の検討。
6. **行政版人的資本経営の導入。**自治体にも人的資本経営の概念を導入し、職員の能力を戦略的に活用する視点が必要。

これらの知見は、自治体改革の実践において有効な指針になりうる。

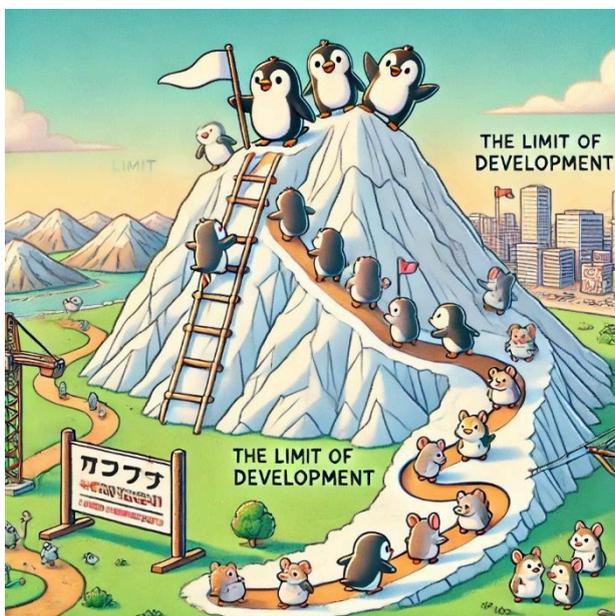


図4. 『山を登るペンギンと迂回ルート』イメージイラスト(出所:筆者作成(DALL・E使用),2025)

今後の研究課題

今後の課題として以下が挙げられる。

- 外部と内部の統合モデルを用いた実践事例の分析。
- 長期的な成果を測定する枠組みの構築。
- 他分野でのエージェンシー人材活用の可能性を探る。(民間企業含む)
- 包容力あるリーダーシップや心理的安全性の影響に関する研究。
- 報酬と評価の制度設計の進化と透明性向上。

これらの課題に取り組むことで、自治体のみならず多様な組織において、エージェンシー人材が持つ潜在力を最大限に引き出すための基盤を整えることができるだろう。

仮想ストーリー: 静影市と希望野市

研究の結果を具現化するため、二つの仮想都市のストーリーを描いた。静影市では変革への挑戦が放棄され、保守的な文化が自治体の衰退を招いた。一方、希望野市では若手職員の挑戦が組織全体を変革し、市全体の未来を切り開いた。この対比は、挑戦を支

える仕組みや文化が自治体の成否を左右することを示している。



図5. 『静影市と希望野市』イメージイラスト(出所:筆者作成(DALL・E使用,2025))

このストーリーから読み取れるのは、変革にはリーダーシップと挑戦が不可欠であり、外部と内部のエージェント人材を適切に活用するとともに、挑戦を支える仕組みや文化を構築することが、自治体の持続可能な発展を実現する鍵であることが分かった。

最後に

インタビューを通じて、「ユーモア」「楽しむこと」の重要性が特に印象に残った。台湾デジタル大臣オードリー・タン氏が提唱する「Fast, Fair, Fun」という理念が示すように、楽しさを伴う取り組みが共感を生み、変革を促進する。これまでの研究と実践を振り返りながら、「未来は予測するものではなく、作るもの」という信念を胸に、自治体改革を支える一助となるよう、さらに挑戦を続けたいと考える。

本研究を締めくくる言葉は次の通りである。

笑う門には福来る。

【参考文献】

- 安宅 和人『シン・ニホン AI×データ時代における日本の再生と人材育成』(NewsPicks/パブリッシング、2020年)
- 浦 倫彰『地方自治体における組織変革の創発プロセスモデル: 鯖江市役所はなぜ先進的な政策に取り組むことができるのか』(日本経営学会誌、2021年)
- エイミー・C・エドモンドソン『チームが機能するとはどういうことか —「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』(英治出版、2014年)
- エリック・H・エリクソン『The Life Cycle Completed』(Norton & Co Inc、1998年)
- 大杉 覚『日本の自治体行政組織』『分野別自治制度及びその運用に関する説明資料No.11』(政策研究大学院大学、2023年)
- オードリー・タン『オードリー・タン デジタルとAIの未来を語る』(プレジデント社・2020年)
- 岡田 幸士『図解 人的資本経営』(ディスカヴァー・トゥエンティワン、2024年)
- 金井 壽宏『組織変革のビジョン』(光文社、2004年)

- 自治体戦略2040構想研究会『自治体戦略2040構想研究会 第二次報告 ～人口減少下において満足度の高い人生と人間を尊重する社会をどう構築するか～』（総務省、2018年）
- 柴田 昌治『日本企業の組織風土改革 その課題と成功に導く具体的メソッド』（PHP研究所、2015年）
- 白井 俊『OECD Education2030プロジェクトが描く教育の未来: エージェンシー、資質・能力とカリキュラム』（ミネルヴァ書房、2020年）
- ジョン・P・コッター『企業変革力』（日経BP、2002年）
- 総務省『自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画【第 3.0 版】』（総務省、2024年）
- 総務省『人材育成・確保基本方針策定指針』（総務省、2023年）
- 宝塚市「宝塚市DX推進ビジョン」（宝塚市公式ホームページ、2023年、<https://www.city.takarazuka.hyogo.jp/shisei/gyozaisei/1010331/1049932.html> 2025年1月24日アクセス）
- ダニエル・H・ピンク『モチベーション3.0 持続する「やる気!」をいかに引き出すか』（講談社、2010年）
- チャールズ・A・オリリー『両利きの経営』（東洋経済新報社、2019年）
- 中央公論[編]『中央公論 消滅する市区町村744リスト』（中央公論新社、2024年6月号）
- 関 治之『デジタル庁とシビックテック』（note、2021年、<https://digital-gov.note.jp/n/n1d3a173a8393>、2025年1月24日アクセス）
- 中村 和彦『入門 組織開発』（光文社、2015年）
- 日本経済新聞社 地域報道センター[編]『データで読む地域再生「強い県・強い市町村」の秘密を探る』（日本経済新聞社、2022年）
- 野中 郁次郎・竹内 弘高 他『ワイズカンパニー — 知識創造から知識実践への新しいモデル』（東洋経済新報社、2020年）
- ピーター・M・センゲ『学習する組織 — システム思考で未来を創造する』（英治出版、2011年）
- PwCあらた有限責任監査法人[編]『自治体経営のイノベーション - 持続可能なまちを目指して-』（関西大学出版部、2018年）
- 松尾 貴巳『社会課題解決志向のクロスセクター・ネットワーク組織とマネジメントコントロール』（原価計算研究、47巻1・2号、2023年）
- 宮坂 学『失われた未来:ミヤコが行動しなかった世界』（note、2024年、<https://note.com/mmiya/n/n61c4a532f508>、2025年1月24日アクセス）
- 宮坂 学『生み出された未来:ミヤコが行動した世界』（note、2024年、<https://note.com/mmiya/n/n4f792c7d6ad5>、2025年1月24日アクセス）
- 吉田 泰己『行政をハックしよう — ユーザー中心の行政デジタルサービスを目指して』（ぎょうせい、2020年）
- 吉田 泰己『行政組織をアップデートしよう ~時代にあった政策を届けるために~』（ぎょうせい、2024年）
- ロバート・キーガン 他『なぜ人と組織は変わらないのか — ハーバード流 自己変革の理論と実践』（英治出版、2013年）
- ロバート・K・グリーンリーフ『サーバントリーダーシップ—人々を導くということ』（英治出版、2008年）