令和２年度「人材マネジメント部会」の研究報告について

長野県塩尻市
健康づくり課健康企画係　係長　尾崎祥代
一般財団法人塩尻市振興公社　係長　村上洋一
人事課職員係　主任　天野国幸

１　はじめに（「人材マネジメント部会」とは）

「人材マネジメント部会」とは、早稲田大学マニフェスト研究所が主催する研修であり、１年間の参加を通じて、地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想ができる地方創生時代の職員・組織を育成することを目的とする場である。

あくまでも「研修」ではなく「研究」の場として位置付けられており、各自治体・団体ごとに３人１組のチームで参加し、計５回の研究会や夏季合宿への参加を通じて、知識の記憶ではなく自ら考え、語り合い、実践し、振り返る中から、「現実を変える策」を発見していく場である。

平成 18 年からスタートし、現在まで塩尻市を含め延べ 178 自治体、2,300 人以上の職員が参加しており、本年度は 83 自治体、計 249 名が参加した。研究会では自治体業務に精通している 12 名の「幹事団」がおり、それぞれプロフェッショナルの立場から指導を受けることができる。

塩尻市では、平成 25 年度に初めて参加し、今期も含め、計８回職員を派遣している（表１）。人選については、人事課にて公募または指名により決定し、１年間の研鑽をつむ。基本的には係長以下の参加だが、令和２年度は初めて「管理職部会」が設立され、本市からも課長級３名が参加した。

部会卒業後も「研究」は継続し、本部会参加者は「マネ友」としてネットワークが継続され、複数年次間の連携も全国規模で行われている。

表１：塩尻市人材マネジメント部会参加者一覧

年度	参加者氏名		
平成 25 年度	鳥羽　嘉彦	小松　秀典	百瀬　敬
平成 26 年度	百瀬　公章	上條　史生	上村　英文
平成 27 年度	大野田　一雄	藤間　みどり	上間　匠
平成 28 年度	百瀬　一典	熊井　美恵子	百瀬　英之
平成 29 年度	太田　文和	山﨑　清	唐澤　嘉男
平成 30 年度	胡桃　慶三	藤森　あずさ	安藤　寿秀
令和元年度（※）	百瀬　公章	植野　敦司	宮原　勝広
令和２年度	尾崎　祥代	村上　洋一	天野　国幸

※令和元年度は「管理職部会」参加

過去の成果事例としては、「塩尻市役所経営理念」（図２）の作成や、課長職を対象とした「塩尻市版人材マネジメント部会」（図３）の創設、人材育成基本方針の改訂等の成果があげられる。

図２：「塩尻市役所経営理念」の作成（市グループウェアトップページへの掲載）

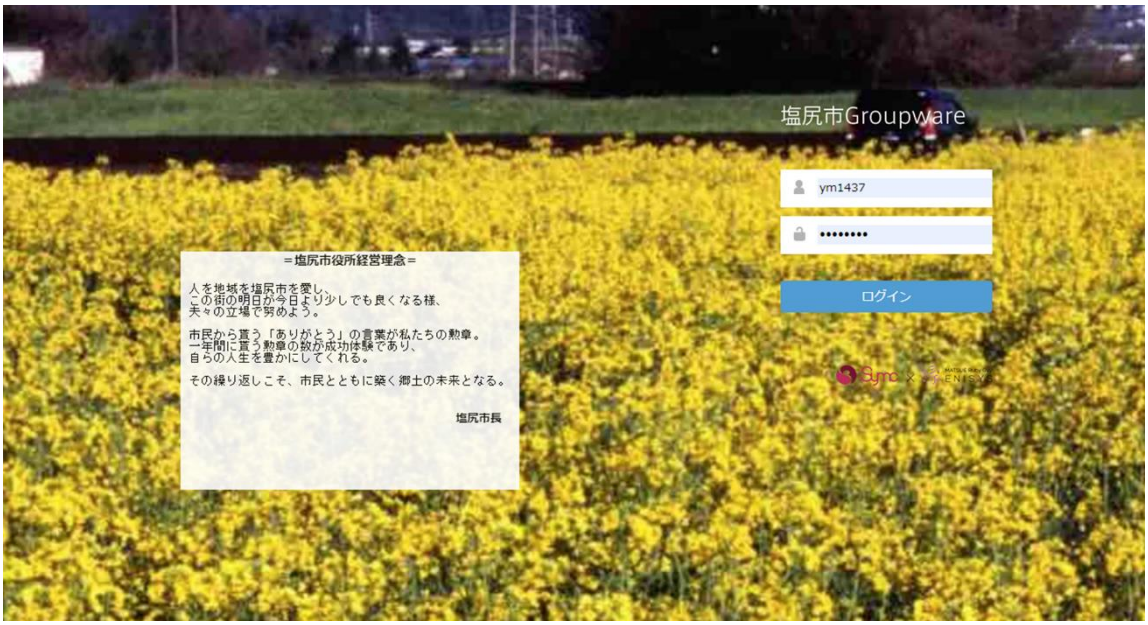


図３：「塩尻市版人材マネジメント部会」の創設

２　令和２年度人材マネジメント部会の活動の概要と経過

今年度については、健康づくり課健康企画係係長の尾崎祥代、一般財団法人塩尻市振興公社へ出向中の村上洋一、人事課職員係主任の天野国幸の３名が参加した。

今年度の大きな変更点としては、以下２点である。

１点目としては、前回までの「組織・人材のありたい姿」という漠然としたテーマから、今年度は「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方を考える」を年間テーマとして、現状把握、目指す姿、目指す姿とのギャップ、ギャップを解消する施策提案という流れで、１年間研究した。

２点目としては、前述の計５回の研究会や夏季合宿については、基本的に東京会場での参加が原則であったが、今年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、すべてが「オンライン開催」へと切

り替わった。

１年間の活動記録について、以下の通り示す（表４）。

表４：年間スケジュール

日時	概要	場所	メンバー
6/1（月）	塩尻チーム打合せ①	保健福祉センター	塩尻チーム
	決起集会	五千石	塩尻チーム
6/2（火）	第１回　研究会	オンライン	全国自治体
6/17（水）	塩尻チーム打合せ②	保健福祉センター	塩尻チーム
6/19（金）	【他地域交流会】大町市	えんぱーく	塩尻+大町チーム
	情報交換会	知春	塩尻+大町チーム
6/22（月）	塩尻チーム打合せ③	塩尻ｲﾝｷｭﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾗｻﾞ	塩尻チーム
6/23（火）	「第１回職員アンケート」実施		
6/25（木）	塩尻チーム打合せ④	塩尻ｲﾝｷｭﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾗｻﾞ	塩尻チーム
7/2（木）	第２回　研究会	オンライン	全国自治体
7/13（月）	塩尻チーム打合せ⑤	塩尻ｲﾝｷｭﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾗｻﾞ	塩尻チーム
7/20（月）	「第２回職員アンケート」実施	電話、メールにて	
7/31（金）	【他地域交流会】大町市、諏訪市	※コロナ拡大により中止	
8/20（木）	塩尻チーム打合せ⑥	塩尻ｲﾝｷｭﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾗｻﾞ	塩尻チーム
8/21（金）	【他地域交流会】大町市、諏訪市	※コロナ拡大により中止	
8/26（水）、27（木）	第３回　研究会	オンライン	全国自治体
9/23（水）	塩尻チーム打合せ⑦	塩尻ｲﾝｷｭﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾗｻﾞ	塩尻チーム
	情報交換会	連山	塩尻チーム+マネ友
10/1（木）	塩尻チーム打合せ⑧	塩尻ｲﾝｷｭﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾗｻﾞ	塩尻チーム
10/5（月）	塩尻チーム打合せ⑨	塩尻ｲﾝｷｭﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾗｻﾞ	塩尻チーム
10/6（火）	【他地域交流会】県内４自治体	えんぱーく	塩尻+4 自治体
	情報交換会	五千石	塩尻+4 自治体
10/8（木）	副市長ヒアリング	副市長室	塩尻チーム+副市長
10/13（火）	塩尻チーム打合せ⑩	塩尻ｲﾝｷｭﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾗｻﾞ	塩尻チーム
10/23（金）	第４回　研究会	オンライン	全国自治体
12/21（月）	塩尻チーム打合せ⑪	塩尻ｲﾝｷｭﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾗｻﾞ	塩尻チーム
	情報交換会	TETSU	塩尻チーム+若手職員
1/8（金）	【他地域交流会】県内４自治体	※コロナ拡大により中止	
1/28（木）、29（金）	第５回　研究会	オンライン	全国自治体
10/16（金）～1/26（火）	人材育成基本方針改訂部会参加	市役所会議室	人事課、R 元年度参加メンバー、塩尻チーム

３　活動の詳細

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方を考える」という年間テーマのもと、まずは塩尻市の組織の現状を探るため、職員アンケートを下記の通り実施した（表５）。

表５：第１回職員アンケート

○対象者：各課代表者を中心に、計 29 名（内人マネ経験者 16 名）
○属性：主事～課長
○方法：メール後、個別ヒアリング
○回収率：96.6%
○アンケート内容：
Ｑ１：新型コロナウイルス感染症により、自身が所属する課の業務量は増えたか
Ｑ２：自身が所属する課内でのコロナ対策における連携はできていたと思うか
Ｑ３：自身が所属する事業部内でのコロナ対策における連携はできていたと思うか
Ｑ４：事業部間でのコロナ対策における連携はできていたと思うか
Ｑ５：今回のコロナ対策について、組織として改善するべき点があると感じたか
Ｑ６：今の塩尻市役所は、緊急事態に効果的に対応できる組織だと思うか
※Ｑ１については「とても減った（３割超)」「減った（３割以内)」「変わらない」「増えた（3 割以上)」「とても増えた（3 割超)」から選択
※Ｑ２～６については、すべて「はい」「いいえ」から選択

今回は、新型コロナウイルス感染症拡大により、庁内においても「塩尻市新型コロナウイルス感染症本部」が設置されるなど、未知のウイルスへの対処というまさしく緊急事態に対処するための部署が組織横断的に稼働していたことから、そのあたりの現状と課題を含め、アンケートを実施した。

アンケート集計結果について、以下表６、表７に示す。

課内及び事業部内の連携については、9 割以上が「連携ができていた」との回答であり、また事業部間についても、約６割が「連携ができていた」との回答であった。しかし、実際に組織として改善するべき点はあるかという問いに対しては、約９割が「改善すべき点がある」と回答し、緊急事態に効果的に対応できる組織という問いに対しては、「対応できない」という回答が約６割を占めた。

具体的な改善点について個別にヒアリングを実施したが、

✓職員間の連携が不足
✓マネージャーとプレイヤーの役割分担が不明確
✓平時からの職員の対話の不足
✓緊急時の組織全体の業務の優先順位が明確でない
✓緊急事を見据えた適正な人員配置が徹底されていない

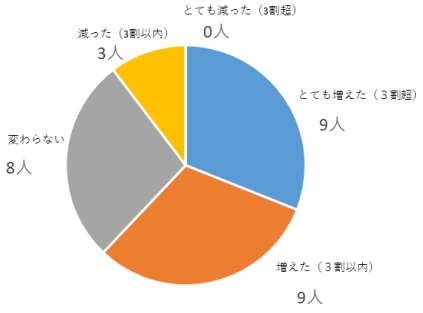
等の回答もあり、現状の組織に課題を感じている職員が多くいることが判明した。

ここまでのアンケート結果を検証し、チーム内で議論を深める中で、「組織自体の課題ではなく、ある程度職員個々の資質が、緊急事態に対応する上でかなり重要なウエイトを占めるのではないか」という仮説をたてた。

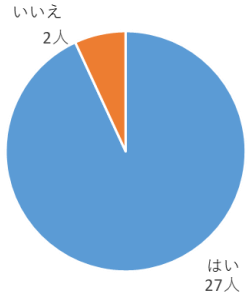
表６：第１回職員アンケート集計結果①

職員アンケート集計結果

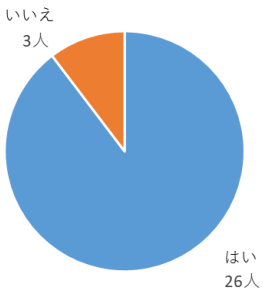
Ｑ１：新型コロナウイルス感染症対策により、自身が所属する課の業務量は増えたか



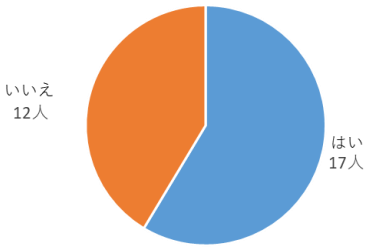
Ｑ２：自身が所属する課内でのコロナ対策における連携はできていたと思いますか。



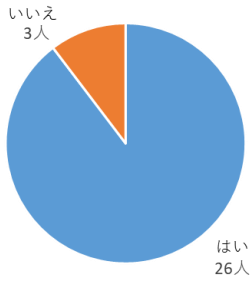
Ｑ３：自身が所属する事業部内でのコロナ対策における連携はできていたと思いますか。



Ｑ４：事業部間でのコロナ対策における連携はできていたと思いますか。



Ｑ５：今回のコロナ対策について、組織として改善するべき点があると感じましたか。



Ｑ５：今の塩尻市役所は、緊急事態に効果的に対応できる組織だと思いますか。

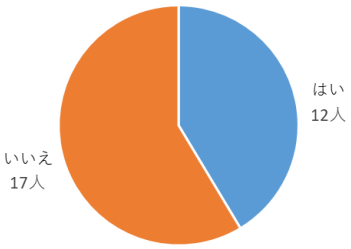


表７：第１回職員アンケート集計結果②

個別ヒアリング集計結果（抜粋）

項目	概要	原因
職員間の連携が不足	事業部間の連携が不十分であり、部署内の情報共有も部によってばらつきがあった。	平成18年の楢川豪雨災害時にも同様の問題が発生していたが、当時と全く対応が変わっていないことが露呈。
マネージャーとプレイヤーの役割分担の明確性	マネージャーとプレイヤーが同一となってしまったことにより、指揮命令系統が混乱し、的確な指示ができていなかった。	担当課の人員不足。そもそも平時からマネージャーとプレイヤーが兼任という現状。
平時からの職員の対話（職場づくり）	上司と部下の意識のずれ（適切な情報共有）。	平時からの対話が不足していることにより、有事の際の支援の方向性が不一致。
業務の優先順位の把握	市全体として、本当に必要な業務に人員を割けなかった。	所管部署内のマネジメントを中心に据えたことにより、不急業務を優先してしまった。
適正な人員配置（平時、有事）	有事における職員の応援体制が不十分。	人員不足により応援体制が構築できない。

7/2 に開催された部会の第 2 回研究会では、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切なこと」「大切にするものと、現状の深堀り」について、幹事団及び他自治体と議論したが、その中で幹事から「管理職等、そもそも個人の資質を攻めても何の解決策にもならない。それよりも、個人でなく仕組みやシステムを攻める必要がある」という指摘をいただいたことから、再度職員アンケートを実施した（表８）。

表８：第２回職員アンケート

○対象者：第１回職員アンケート対象者を中心に、計 33 名（内人マネ経験者 16 名）
○属性：主事～課長
○方法：メール後、個別ヒアリング
○回収率：65.5%
○アンケート内容：
Ｑ１：緊急事態（大規模災害、コロナ対策等も含め）に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態か
Ｑ２：緊急時に効果的に対応するためには、普段（平時）から組織や職員がどのような状態であればよいか
※すべて記述式

２回目は、前述のとおり「組織」「個人」のいずれの変革が重要かを確認しつつ、本研究会のメインテーマでもある「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とはどんな状態か」「緊急時に効果的に対応するためには、普段から組織や個人がどのような状態であればよいか」について、記述式にて確認した。

アンケート集計結果について、以下図９、図１０に示す。

結果としては、様々な回答をいただいた中で、「職員個人の資質（黄色）」に対し、「組織のあり方（緑、青、橙、灰色）」が回答全体の 3/4 を占めるなど、個人よりも組織のあり方を変革させる必要があるとの回答が多数を占めた。

また「組織のあり方」について具体的にみると、①情報共有の必要性（緑色）、②日々の職員間、組織間の関係性の構築（青色）、③マニュアル及び体制の整備（橙色）に大別された。

従って、今後の研究の方向性として、第１回アンケート結果からの仮説であった「個人の資質の重要性」から、「組織のありかた、仕組みやシステムの構築」と変更し、特に、

（１）情報共有

（２）関係性構築

（３）マニュアル及び体制整備

の３本柱を基本として検討していく方向性を固めた。

図９：第２回職員アンケート集計結果①

「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とはどんな状態か」

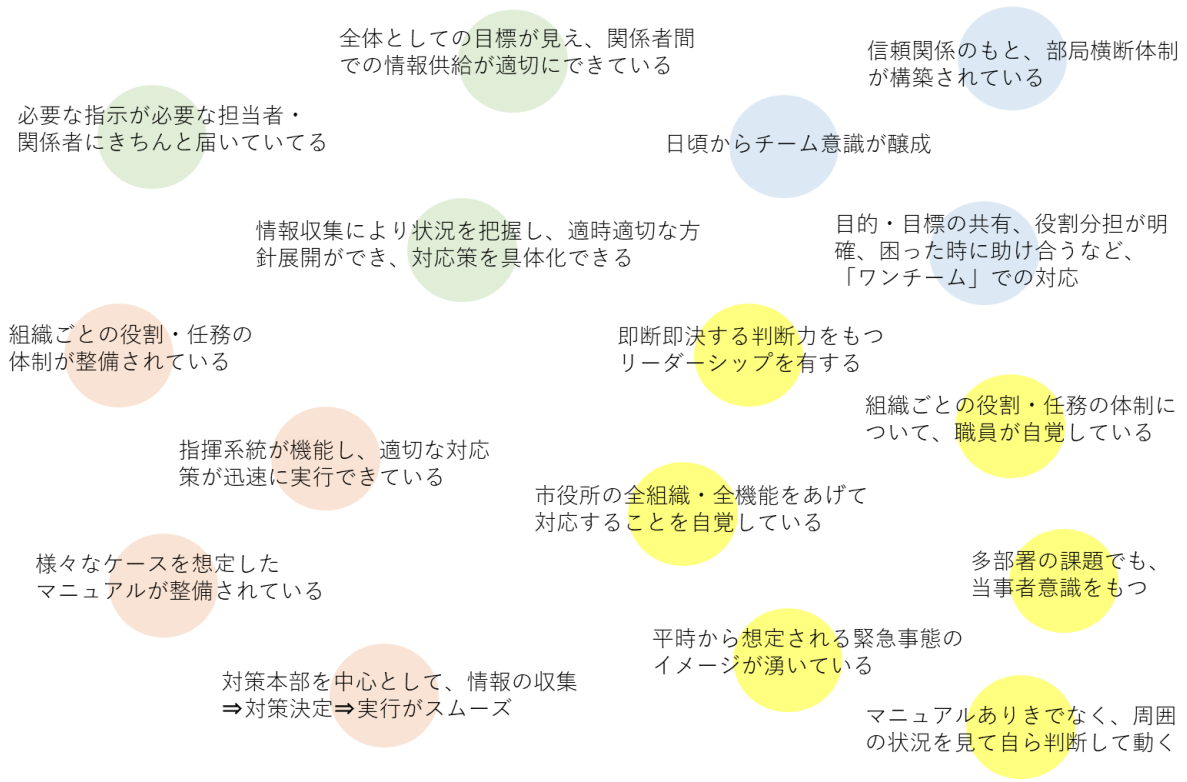


図１０：第２回職員アンケート集計結果②

「緊急時に効果的に対応するための、平時からの組織・職員のあり方は」

以上を踏まえ、8/26,27 に開催された部会の第 3 回研究会では、あらためてテーマに向き合い、アンケート結果をもとに「緊急時、平時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿」をまず設定し、それに対する現状を踏まえながら施策を検討すべく、下記の通り示した（図１１、１２）。

図１１：あるべき姿

緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

•刻一刻と変わる状況に対し、各職員がそれぞれの立場・役職に応じて、迅速かつ適切に行動を実施。
•行動に当たっては、組織が掲げる目標（ビジョン）を各職員が暗黙に共有・理解し、同じベクトルを向いて積極的に行動。
•現場で判断できることは現場で判断し、現場の域を超える課題については、現場の情報に基づき経営層が判断。適切な指揮命令系統のもと、経営層から現場への指示に基づき適切に実行。
•業務の優先順位を各職員が理解し、優先業務だが手薄な部署がある場合は、柔軟に応援体制を構築。

緊急時に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿

•組織が掲げる目標を各職員が常に念頭に置き日々の担当業務を行い、経営層のビジョンが係員レベルまで共有されている。
•各職場において、職員同士の意思疎通が密に図られ、リーダーは各職員の個性・特性を把握して業務を割り振り、各職員はリーダーや同僚に対し自由闊達に意見ができるなど、「ぶつかっても崩れない関係性」が構築できている。
•経営層から係員に至るまで、適切な指揮命令系統が確立されており、他部署との連携や協力体制も取れている。

図１２：組織・人材の現状

組織・人材の現状

•組織（経営層）が掲げる目標（経営理念）が末端職員まで共有されておらず、各職員が担当する業務の必要性を理解できていない。
•隣の係でさえ、今何の業務を行っているかが把握できていない。
•意識決定の経過が不明であるため、新たな業務の「突然感」が否めず、担当職員が「やらされ感」を感じ、モチベーションが低下。
•職員同士の意思疎通ができていないため、相手が何を考えているか、どこを重要視しているかが把握できていない。
•本音で話し合える関係性が構築できていないため、意見を言うことができない。
•他部署との協力体制が構築されていない。
•マネージャーとプレイヤーの役割分担が不明確。
•指揮命令系統が確立されていない。
•「率先してやる職員」に益々負担がきてしまう。
•各職員に「当事者意識」がない。

特に現状については、第１回のアンケート結果や、アンケートを依頼した職員以外の職員からも個別にヒアリングを行う中で、複数を例示した。

そのような中、10/6 には、対話自治体（事務局にて、1 年間マンツーマンで研究を深めていく 1 自治体を設定）である大町市及び塩尻市の発案で、コロナ禍において対面での部会ができないことから、せめて長野県内だけでも対面での交流を深めようということで、今年度の長野県内参加自治体である諏訪市、駒ケ根市、小布施町、大町市、塩尻市の 5 自治体を塩尻に参集し、それぞれの現状と課題を持ち寄りながら交流を深めた（図１３）。

図１３：長野県地域交流会＠えんぱーく、五千石

地域交流会では、特に各自治体の組織の現状と課題を報告し、それぞれフィードバックを行ったが、我々が組織内部で感じている認識と、組織外部から見た塩尻市のイメージが大きく異なっていることが判明した。具体的には、「塩尻市は先進的というイメージが非常に強い」「何事もスピード感をもって事業を推進している」「我々が見習うべきところが多々ある」など、高評価の意見を多くいただいた。

同様に、10/8 に副市長に対し研究の途中経過を報告する場を設けていただいたが、その際も「課題を丁寧に拾い上げたことは評価するが、そもそも塩尻市がもつ長所にももっと目を向ける必要があるのではないか。どんな組織にも短所はあるが、もちろん長所もある。塩尻市の長所は、何事にも失敗してもいいからまずチャレンジし、切り拓いていくところ。そういったブランドイメージがすでについており、そういう目で外部からも見られている。」との指摘をいただいた。

確かに、副市長や他自治体からの意見同様、今までは現状と言っても課題にばかり目を向けていたが、あらためて塩尻が持つブランドイメージを重要視する必要があることを再確認したが、その一方で、職員アンケートを見ても、実際の現場では多様な課題や不満が噴出していたことも事実である。

それらを踏まえチーム内で再度議論した結果、新たな仮説として、塩尻のブランドイメージを比較的先導している職場で、非定型業務が通常業務となっている職場と、市民に親身に寄り添いながら通常業務である定型業務を着実に進めている職場の間に、ある一定のギャップが存在するのではないかとの結論に至った。それらの課題に対しては、前述の「情報共有」「関係性構築」等の施策も必要であるが、新たに、何かしらそのギャップを解消する施策が必要ではないかと考えた。

これらをもとに、チーム内でさらに議論を深めつつ、10/23 の部会の第 4 回研究会にて、幹事団の方々

に仮説について壁打ちをいただいた。

幹事団からは「通常業務を担う部署は行政の根幹であり、土台を支える部分。その部署が適切に業務をこなしているからこそ、新規事業を実施することができる」とのことであり、また「民間企業においても、既存事業と新規事業の部署では社員間に大きなギャップがあるのも事実であり、そのギャップを解消することに経営部門は苦心している」とのことで、本課題は行政特有のものではなく、民間企業も同様の課題を抱えていることが理解できた。

そのギャップを埋めるための施策を検討する中で、既存業務においても着実に事業を執行し、また一歩ずつでも業務改革を進めている職員や組織に対してスポットライトをあて、そのモチベーションを向上させることができる施策の検討が必要ではという結論に至った。

従って、今までの３本柱に加え、新たにそのギャップを解消するための「モチベーション向上」施策を加えた４本柱の構築が方向性として定まった。

【４本柱】

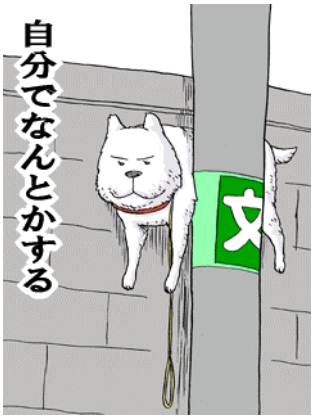
（１）情報共有

（２）関係性構築

（３）マニュアル及び体制整備

（４）モチベーション向上

図１４：副市長のお気に入りの画像



これらにより、塩尻市の「先進的」というブランドイメージにどこか無関心となってしまっている「ブランドイメージの他人事」について、決して他人事ではなく自分事として考えることができる施策を検討する必要があるとの認識に至った。

４　施策提言

前述の通り、①情報共有、②関係性構築、③マニュアル及び体制整備、④モチベーション向上の４つの柱に基づき、以下の施策を提言する。

特に施策については、【短期的：すぐに実施可能なもの】と【長期的：戦略的に実施していくもの】の２つに大別する。

（１）情報共有

【短期的】係、課内にて、担当業務や組織としての目指すべき方向性に係る情報共有等の実施

・「政策調整プロジェクト会議」「庁議」議事録等の積極回覧

⇒会議資料を課長、係長指示のもと積極的に回覧し、係、課内でコミュニケーションを図りながら、組織が目指すべき方向性について確認、議論する。

【長期的】他部署の業務内容や、経営層の思い・ビジョン等を把握する機会の設営

・他部署業務内容プレゼン「塩尻版 BBL」の開催

⇒「BBL」とは、「Brown Bag Lunch」の略で、「昼食をとりながらの会議」を指す（アメリカでは茶色い弁当箱を持つことが多いことからこの名がつけられている）。ここでは、昼休みの

時間帯に自部署の業務内容、課題等を各部署が持ち回りでプレゼンを行い、聴講者は有志で参加し情報共有を行う。これにより他部署の業務内容が把握できることで、部署間の連携、業務重複の解消、外部視点から見たアイデアの共有が可能となる。

現在マネ友を中心に開催されている職員意向調査前の異動希望先の参考とする「ワタシゴト」（図１５）に着想を得たものであり、「広く浅く」から、新たに「狭く深く」知る機会を整えるものである。

また実施の手法として、各担当業務で「チャレンジしたが失敗した」事例も併せてプレゼンすることで、失敗を厭わないチャレンジする文化の醸成も新たに組織に定着させることができると考える。

今後、IT/DX、エネルギー、移住定住施策など、他部署にまたがる事業がますます増加する中で、他部署の内容の把握は極めて重要である。

図１５：ワタシゴト

（２）関係性構築

【短期的】係、課内で積極的なコミュニケーションを図り、強固な関係性を構築

・「朝会で一言」「飲みニケーション」「ランチミーティング」等の開催

⇒各係、課の朝礼にて担当持ち回りで、プライベートであった出来事や、現在の体調や今の気持ち等を共有することで、コミュニケーションのきっかけの一つとする。

また職場内懇親会や昼食をとりながらの打合せなど、職場内の緊張感から一歩脱したリラックスした場にてコミュニケーションを図ることにより、職員同士の関係性を深める一助とする。

【長期的】係、課単位、他部署にまたがりさらに強固な関係性を構築

・「庁内交流イベント」の開催

⇒過去には、市役所内にてサークル活動や課対抗スポーツ大会など、精力的に開催されていた時期もあったが、現在では市民ニーズの多様化、複雑化により若手職員に至るまで業務が多忙を極めている部署も多く、全庁的に職員同士の交流を図る機会が限られている。
特に世代間のジェネレーションギャップや、マスコミ等による偏向報道（〇〇ハラ、飲み会スルー）等により、意思疎通が思うようにできないことが多々あることから、人事課または職員共済組合等と連携してそういった交流会を企画する。また前述の職場内懇親会には職員共済組合等から補助を出すなど、積極的なコミュニケーションを促す施策を実行する。
これについては、試行的に今回の人マネ塩尻チームで先行して庁内若手職員に対して声掛けを行い、情報交換会を実施したが、我々が若手職員に対して思い込んでいるイメージと、実際の間ではやはりギャップがあり、いわゆる「若手職員」としてひとくくりにするのではなく、それぞれの「個」と向き合うことで、深い関係性を構築できるのではと感じた。

（3）マニュアル及び体制整備

【短期的】緊急時における応援体制を構築するための情報整理の実施

・応援体制構築のための職員ヒアリング及びリストの作成

⇒今回の研究会を通じて各自治体の状況を聞く中で、特に危機管理担当課においては、平時から緊急時を見据えた職員数は確保できないことから、緊急時における他部署や危機管理担当課 OB 職員の応援は必須となっている。しかし実際には本市においてもそれらは明確に整備されていないとのことから、人事課協力のもと、関係者にヒアリングを行いながら、職員の応援体制について検討する。

【長期的】緊急時における応援体制を含めた初動マニュアルの整備

・緊急時における初動マニュアルの整備及び個別研修の実施

⇒既存のマニュアルに、上記で整理した職員の応援体制について追記しつつ、それらをより効果的に運用するために、各課において緊急時に組織として対応すべきかをシミュレーションしながら議論することで、より効率的なものとする。
実際の課題として、指揮系統、情報系統、役割分担、業務優先順位の不明確があげられたことから、その辺りも踏まえつつ効果的な初動マニュアルとする。

（4）モチベーション向上

【短期的】小さくても改革を重ねている職員に対し、組織として労う仕組みの整備

・人事考課上位者の内、給与への反映がされなかった職員への労いの一言

⇒人事考課上位者の内、実際に給与への反映がなされるのは上位数%のみであり、上位者でありながらも給与への反映がなされていない職員が一定数いるとのことであった。それら職員に対し、個別フォローができてないことが課題であるため、理事者または人事担当部長から、メール等にて労いの言葉を伝え、職員のモチベーションを高める。

【長期的】職員間のギャップを解消するための制度の構築

・「ありがとうを伝えたい職員制度」の再構築

⇒本制度については、2019 年度に試行的に実施されたものの、課題も多くあったことからいったん中止となっている。しかしこの制度により、人事考課者（上司）では気づきにくい日々の業務改善努力を見てくれている同僚から評価を受けることが可能となり、それがモチベーションの向上につながることも事実である。従って、制度上の課題点を洗い出し、ブラッシュアップした上で、より職員が能動的に仕事ができる仕組みを整える。
いずれは、上司以外の同僚や部下からも評価を受けることができる「多面的人事評価（360°評価）制度も見据えながら、試行的に実施していく。

5　数年後を見据えた目指す状態と創りだしたい変化

前述のとおり、塩尻市は他自治体に比べ、職員全体の意識も高く、様々な課題に向けて積極的にチャレンジしている先進自治体であることは、他自治体からの声を聞く限り事実である。

ただそれらの「ブランドイメージ」をすべての職員が自覚しているかという点では、課題も散見される。従って、前述の 4 本柱の実行により、一定の職員が抱える「ブランドイメージの他人事」を解消し、組織全体の方向性を職員全体が認識・共有し、実行していくことで、緊急事態に効果的に対応できる自治体組織となる。

４で示した提言については、まず我々ができる「短期的：すぐに実施可能なもの」を着実に実施していくが、ぜひこれらの提言に理解・賛同いただき、組織が能動的に変わっていけばと考える。

副市長からも「係が変われば課が変わる。課が変われば部が変わる。部が変われば組織が変わる」という言葉をヒアリングの際にいただいたが、我々がまずできることを着実に実施していくことで、「緊急事態に対応できる組織」として変化していけるのではないかと考える。

市長が作成した経営理念にも「市民から貰う「ありがとう」の言葉が私たちの勲章」とあるが、市民の幸せを第一に考え、よりよい市の未来を描くことを、夫々の立場から考えることが、今後の激動の時代を自治体として生き抜く上で必須と考える。

6　付記（おわりに）

健康づくり課健康企画係　係長　尾崎祥代

昨年から世界中が新型コロナウイルス感染症という未曽有の災害に見舞われている中でこの「人材マネジメント部会」への参加となった。部会そのものを知らずに始まった。本来の部会の醍醐味である全国の仲間と直接交流し学んでいく機会がオンラインというパソコンの枠の中での会話となってしまった。

今年度は「緊急事態に効果的に対応できる自治体の組織とは」とテーマがあり、学習を深めていく内容であった。テーマに関する気づきや学びとしては、どんな状況下でも効果的に対応するためには、職員の関係性や目的・目標の共通認識が必要であり、まずは職員同士が自由に意見交換ができる「ぶつかっても崩れない関係性の構築」が必要とのことである。

自身の変化については、部会前後で実施した人材力診断によると、変化があった項目としては課題解決力、チームワーク、顧客志向が上がったことである。この変化は日々の業務だけでなく、部会で幹事をはじめ、多くの仲間と学び、考え、意見交換したことによると感じている。また、日々の業務で流されて、じっくり組織や人材について考える機会は全くなかったが、この部会で同課で働いたことのない仲間と悩みながら意見交換をしたことも貴重な時間となった。

組織の仲間と共通認識を持ち、連携協働し、「市民の幸せのために」仕事をしていきたいと思う。

人事課職員係　主任　天野国幸

本年度において、現在所属する総務人事課には、組織における経営資源の中で最も重要な「ヒト」を総合的に管理する方針（計画）の策定という大きなミッションがあった。全国の仲間とともに組織について研究を続けるこの人材マネジメント部会の中にミッション達成のカギがあるかもしれないという思いとともに部会への参加を決めた。

1年間、仲間とともに組織のあり方を考えるなかで、組織とは「個」の集まりであり、「個」の意識改革こそが組織を変えるカギだと気づき、今回の提案における4本柱のうち、②関係性構築、④モチベーション向上の2本にその要素を盛り込んでいる。職員同士の絆を深め、他人事ではなく自分事として捉え助け合うこと、チャレンジと成果を正当に評価しさらなる意欲向上につなげることの重要性など、人材マネジメント部会での学びが、今年度策定した人材育成・活用基本方針に大きな影響を与えた。

コロナ渦ということで、全国の仲間と思うように交流ができなかったことは非常に残念であったが、塩尻市から共に参加したメンバーや、アンケートやヒアリングに協力してくれた職員、過去の人材マネジメント部会参加者と悩みながらも本音で語り合った時間は、非常に貴重な経験であった。

塩尻市振興公社　係長　村上洋一

「冗談じゃないよ！なんでおれなんだよ！」という主張に対し、「年 5 回東京に飲みにいけるよ」という誘惑に勝てずスタートした 1 年間であったが、終わってみれば非常に学びの多い「研究会」であった。

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織とは」という課題について研究したが、特に研究会の幹事団の言葉はいつも示唆に富んでおり、気づかされる点が多々あった。

第 1 回の研究会では、マザーテレサの「誰かがやるだろうということは、結局誰もやらないという言葉を知りなさい」という言葉に衝撃を受けたところからスタートした。

それから 1 年間、組織のあり方について、何ができるか、何をやるべきかを塩尻チーム内、幹事団、また他自治体と対話することで、前述の通り一定の方向性となる「柱」を見出せた。

最後の第 5 回の研究会では、テラ・ルネッサンスの鬼丸代表（地雷除去活動等を NPO 法人を設立し積極的に推進）から講演をいただいたが、その中で「その人にしかできないことがある。むしろできることにフォーカスを。今やっていることにしっかりと取組む」という言葉で、心の中の霞が晴れた。恐らくこの鬼丸代表の言葉は、1 年間真摯にテーマに取り組んだことで腹落ちした言葉であり、実際に今回の幹事団の長である鬼澤幹事長からの「鬼丸さんの講演は、1 年間頑張った君たちへのプレゼント」という言葉が、刃として深く心に刺さった。

正直、組織全体の変革というテーマについては、現状の職場では取り組みにくい難解なテーマであり市松の不安は否めなかったが、自分なりの一つの解としては、自身の担当業務にて市民益、具体的に市民の顔を思い浮かべながら真摯に取り組むことで、それが一つの改革の種火となり、担当から係に、係から課に、課から部に、部から組織に浸透し、一つの大きな炎になるのではないかと考えた。

その一方で、今回特に組織を俯瞰して見ることができた中で、塩尻市が持つ「先進性」を感じることができた。他の自治体との対話で、「前例踏襲が非常に多い」と聞く一方で、塩尻市では、人マネ発では、塩尻版人材マネジメントの創設、塩尻市役所経営理念の作成等、人マネ以外でも、各種の官民連携事業、FP プロジェクト、確定申告相談改革、健康応援ポイント事業、また迅速な特別定額給付金支給等など、多様な課題に対し理事者の音頭のもと、革新的かつスピーディに取組む素地が整っている。ここは改めて認識できたことであり、誇りを持って外部にも自負できるところであると感じた。さらにこれからはより一層、過去の風習に恋着せず、蛇口から水が流れ出るように組織が一つの方向に向かって一枚岩となり、呼吸を合わせていくことが求められる。

最後に、新型コロナウイルス感染症に生殺与奪の権を握られることにより、東京に一度も行くことができなかったのはよもやの出来事であったが、それでも一年間の学びを通じ、自分なりにも成長できたことは大きな成果であった。

最終選別いただいた人事課、また留守を快く預かってくれた塩尻市振興公社の皆さまに深く感謝を申し上げるとともに、これからも日々の業務に全集中で邁進していきたい。