

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
共同論文

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

<天草市>

教育部学校教育課 原田忠志

水道局水道課 緒方健吾

経済部水産振興課 深川南帆

はじめに

2021年、新型コロナウィルス、SDGs、DX、目まぐるしく変わる社会環境、世界、日本、そして私たちの暮らす天草。令和3年2月に新たな市長が誕生し、これから天草市において転換となる時、天草市として節目の10期生として「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」に参加することになった。

部会は地域創生のための人材・組織に必要な「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で、それらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創る」ことを目的として活動・研究を行っている。

2021年度テーマ

“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＆組織力向上
に向けた人事の在り方とは何か～

全6回設定された研究会のなかで、本年度のテーマに基づき、立ち位置を変え生活者起点に立ち人材育成や組織づくりを研究するにあたり、市長、副市長をはじめさまざまな人にインタビューを行った。インタビューをもとに考察し、派遣元や他自治体からの参加者と対話し、気づき、学び、さらに考える。キーワード「バックキャスト（ありたい姿から考える）」「立ち位置を変える」「自分事として考える」が何度も飛び交う。この共同論文は10期生3人の1年間の活動・研究による成果を振り返り、取りまとめたものである。

目次

1. 天草市の人・組織の今	· · ·	1
2. 天草市のありたい姿のために	· · ·	2
3. ありたい姿にむけたアクションプラン	· · ·	5
4. ありたい姿を描くために	· · ·	11
5. これから	· · ·	25
6. それぞれの思い	· · ·	26

1. 天草市の人・組織の今

1-1 人・組織の現状を把握

最初に取り掛かったことは、天草市の今現在の人・組織のことを把握すること。身近にいる同僚や上司、行政改革や人事を担当する職員、支所職員、人マネ OB・OG 等にインタビューを行った。直接対話をすることによりアンケート等の文書とは違い、対話の中で内容が変化し広がり、自分たち（3人）では感じていなかったさまざまな課題・意見を引き出すことができた。

また、いつからそのような状況になったのか。その背景（原因）及び過去からの経緯も併せて聞き取りを行った。

インタビューにて把握した現在の天草市の状況を、

- ・ 職員数、業務量
- ・ 職員の質
- ・ 組織（関係性）

の3点に分けて整理した。

職員数、業務量	
【背景・過去の経緯】	【現状】
<p>①・職員適正化計画により職員数を削減。</p> <ul style="list-style-type: none">・近年は採用人数の定員を20名程度（一般職）とし、年代間のバランスを取りながら採用。・応募人数の減少や、採用試験の併願等により人員の確保ができない。・専門職が不足しており、募集しても定員に未達。 <p>②・行革担当課から業務削減を各課に要請。</p> <ul style="list-style-type: none">→ 事業の統廃合が行われただけで、実質の業務削減につながっていない。 <p>※業務を廃止する際の市民等への説明が難。</p>	<p>①業務量と職員数（配置）のバランスがとれていない。</p> <ul style="list-style-type: none">・職員数の減少・業務量の増大・専門外の業務が多く、能力を発揮できない。一部の係や人（能力のある人、頑張れる人）への負担が大きくなっている。 <p>②業務量の削減が進んでいない。</p> <ul style="list-style-type: none">・業務の「ルド・スクラップ」の意図が職員に伝わっていない。・アウトソーシングやDX化などの業務効率化が進んでいない。

職員の質	
【背景・過去の経緯】	【現状】
<p>①・上司からのフォローアップが上手くいっていない。</p> <ul style="list-style-type: none">・人事評価制度は人材育成に重きを置いていたが、評価する側、される側に伝わっていない。・業務に追われ業務の改善や知識習得のために必要な時間が確保できていない。 <p>②・府内コミュニケーションの活性化、学び合う組織風土の醸成などを目的として活動。</p> <p>③・職員の地域への愛着の希薄。</p> <p>以前は地元からの採用職員が多かったが、市外出身者が増えたことにより地域行事等への参加が出来ていない。</p>	<p>①「職員としての資質」が高い人材はいる。</p> <ul style="list-style-type: none">・モチベーションを維持できていない。・向上心を持てなくなり、成長できていない。 <p>②出向（国・県など）職員からのフィードバック。</p> <ul style="list-style-type: none">・出向していた職員を中心に勉強会の開催・府内機関誌の作成・発行（府内イントラ） <p>③市民目線の欠如。</p> <ul style="list-style-type: none">・地域に根付いた職員が減ると、トラブルが増えるおそれ。

組織（関係性）	
【背景・過去の経緯】	【現状】
①・他課の意図などが伝わっていない。 ・組織ごとに目的・目標が異なり、同じ方向を向いていない。 ・業務の押し付け合い。相互の理解がない。	①・部署（部・課・係）間の連携がとれていない。 ・本庁と支所の連携がとれていない。 ・プロジェクトチームは上手く機能しているのか？
②・人事としては、管理職にマネジメント研修を実施するなどしており、各係員の業務量の調整および人材の育成・適性評価は管理職の仕事と捉えている。	②管理職のマネジメント不足 ・部課長の柔軟性のある人員配置ができていない。 ・係長の担当業務が多すぎて、部下の業務量などの調整ができるていない。 ・部下の育成・適性評価までできていないことが多い。
③・合併後10年以上経過していながら、旧市町の人間関係から広がりがみられず、知らない人が多い。 ・R2の職員数：988人 （一般615人・教育97人・公営276人）	③職員間の関係性の希薄 ・職員間の連携がうまく取れていないため、業務遂行に支障がある場合がある。

職員一人一人は課題や問題点について認識しているものの、組織として解決しようとしたときにその目的や意図が伝わっておらず、中途半端な結果に終わり目的を達することが出来ていない。また、縦割り業務の意識が強く、行政改革、人事、組織について自分事と捉えている職員は少ない。そもそも、自分自身のキャリア（将来）についても考えていない。（考えるという発想が無いのか業務に追われ余裕が無いのか）

2. 天草市のありたい姿のために

2-1 成行きの未来とありたい姿

天草市の現状を把握したうえで、現状のまま進んだ天草市（成行き）と目指すべき天草市（ありたい姿）について考えるにあたり、市の上層部である市長、副市長等に把握した現状の報告を兼ねてインタビューを行った。

予測される成行きの未来はどんなものでしょうか

- ・人口の減少（しかたない）によるサービス業の衰退
 - ・消費の流れの変化
 - ・定型的な仕事はAIやRPA技術の発展により減少
 - ・市役所の敷居が高く感じ市民が気軽に相談できなくなる。
 - ・職員適正化計画による職員の削減が急であり、人員に余裕がない。
 - ・中心部は現状維持。一極集中になる。（周辺部から人が集まる。）
- 周辺部は人口減少・高齢化する。

「成行きの未来」についてのインタビューの結果は上記のとおり。地方の小さな自治体に対してよく言われていること、なんとなくそんな意見が多いだろうと想像していたが、まさにその通りの意見が出揃った。過去の統計等からもインタビューの結果について裏付けられているが、改めて文字にして視覚で感じると「暗い」と再認識した。

では、「ありたい姿」についての結果はどうだろう。

10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか

- 地域住民の連携による伝統行事の継承など活気があり、子供からお年寄にやさしく安心安全な地域
- 職員が地域にかかわっていく(入っていく)
- 机に向かっていても発想は広がらない、職員が外に出て市民に近づく仕事を。
- 市民が自慢できる市に(市民に市のいいところを知ってもらいたい)
- お互いを思いやり協働できるように市民と職員の垣根を取り払う。
- にぎやかな過疎
- 若者がイキイキと働き、生活している天草。若者の活気が地域の活気となる。
- 公務員である以上、市民に選ばれた市長が決める市政方針に基づいて職員は仕事をする。
- 市民が心豊かに暮らせる天草市。
「暮らし」が良いのが天草のよいところ。
- 福祉では、自立と共生を目指す。障害がある人も皆一緒の社会で生きていける。

地域行事から社会福祉まで様々な想いを聞くことができた。いろいろな方向からの見方はあるものの、性別、年齢、職種、障害の有無等に関係なく市民全員により良い天草市を目指したいという結果となった。ただし、一番多かったのは市役所あるいは市職員と市民の間にある「壁」について。「取り払わねばならない」と思うほど、現状では大きな壁が存在することも浮き彫りとなった。

それでは成行きの未来を回避し、ありたい姿に向かうためにはどのような取り組みが必要になるのか。

2-2 ありたい姿を実現するための戦略と人事

想い描くありたい姿は当然ながら全て「明るい」。キーワードは「共生」、「協働」、「壁」である。それぞれの立場、立ち位置により視点は異なるが、それぞれの想い描く未来の天草市を実現するために、「どうすればいいのか」「何が必要なのか」。また、「ありたい姿を実現するための取り組に対して、人事はどうあるべきか」ということについてもインタビュー内で意見をいただいた。

地域のありたい姿(ビジョン)の実現に向けて天草市が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか

- 地域の行事を主催する地区振興会に若い世代が積極的に参加してもらい、若い世代のリーダーを発掘する。
- 企画型の職員の育成(失敗も職員育成の手段として経験させる)。
- サービス業から生産、加工業に転換する。
- 今あるものをやめる(古いものをやめる、壊す)。立ち返り市役所とは何をするところか考える。
- 若い世代がまちづくりに参加する(市内の中心部より地方のほうが進んでいる)。
- 最先端でなくていい。稼ぐ仕組み(所得向上)を。
- 情報発信(最初に職員が動くことによって自信をもって市民に依頼する)
- 市民と職員のチームワークが必要。人脈地図(市にゆかりのある人)を作成し、市外の人の知恵も活用。
- 地の利的は製造業の企業誘致は難しいので、IT 産業系の企業を誘致していく。
(コロナもあり、ネット環境があれば、天草でできていくことは増えしていく。)
- 業務量が多い。重複しているように見受けられる。見直しを。組織的に見直しが必要。
- 仕事はリモート等天草で豊かな生活をしてもらえるよう UJI ターンや仕事の仕方を見直す。まずは天草を知ってもらうために交流人口を増やす。
- 福祉では、ケースによって課題が多岐にわたっており、包括的に捉えられる体制が必要。
- 支援が必要になるまでの期間を、あとにずらしていく。
- 担い手不足も、法人が準備して努力すべき。それを促す必要があるが、市が手を出すタイミングを見極める。
- 業務削減。やめる勇気。事業をやめると批判は来るが、効果が曖昧なことも多い。しっかり整理して、市民に示して説明していく。

様々な意見をいただいた。そもそも市役所とは何をするところかということに立ち返る。市役所の役割を確認し、やめることも含めた業務、組織を見直し、世代などを超えた市民と協働しまち作りを進める。また、資源や魅力についても、いまある物をしっかりと把握することから始めるという意見が多い。

天草市が今後戦略的に取り組んでいくことを実現していくための人事のあり方とは

- 退職年齢が移行している過渡期であり、組織づくりも難しい。
- 職域等、採用方法を変えることも考える必要がある。
- 心のある人(思いやり、人間性、努力できる等)を採用(能力は買える)
- 帰任職員を学んできたことを生かせる部署に配置する。
- 市民から信頼される職員づくり。地域へのかかわり度合・貢献度の人事評価への反映。
- 職員の自己研鑽(資格取得など)への人事評価への反映。
- 個々の職員が 10 年度などのキャリアデザインを描けているのか。希望に沿った人事。
- 組織再編が必要。
- 人マネの立ち位置の見直し。取り組んだことを活かして、人事に提案してほしい。
- 課をまたいだ業務(兼務)をすることも検討が必要。
- うまくいっている部署は異動の制限を。異動は職員にとっても一番のストレス。

ここでは、業務の兼務や人事異動のあり方など組織についても意見もあったが、それよりも職員の質や能力に関する意見が多い。職員 1 人 1 人がどのような思いで仕事をしているのか、それぞれの将来をどう見ているのか。また、派遣等により他の組織から学んだことや、自己研鑽により獲得した能力の生かし方等である。

現状の人事評価は当然ながら、業務上の過程や結果についての評価が主であるが、直接関わる業務以外の能力や地域貢献等についても評価する要素として求められている。

3. ありたい姿にむけたアクションプラン

3-1 まず考えてみた：1 歩目

「共生」、「協働」、「壁」について、市役所内部の事は派遣元である総務課も課題と感じており、本年度から解決に向けて動き出した。各課に呼びかけプロジェクトチームを組織し、職場環境（厚生室等既存施設の利活用など）、の改善に取り組むようである。

庁内のことば任せることとし、本年度のテーマでもある「地域」としての天草市に資するために何が必要なのか。部会の大原則である「バックキャスト」。また、研究会の中でアドバイスをいただいた「納得」「共感」。それらを頭に置きながら 3 人で対話を繰り返し、ひねり出してみる。

まず取組むアクション

- 職員自身をデザインする。
- 職員の人材育成への意識調査を実施
「人材育成は自分ゴト」へ意識改革
 - 役職研修において、職員各々が求められている役割を理解する。
 - 職員自身がキャリアデザインする。
評価書の内容(書き方)を未来志向に。

次に取組むアクション

- 自分の所属部署・自治体をデザインする。
- 未来の組織規模を考えて業務を見直す、中期的計画を立てる。
 - 総合計画を進める上で組織の今とあるべき姿を全庁的に考える。(庁内パブリックコメントなど職員全員で考える仕組み)

更に取組むアクション

- 市内の各地域をデザインする。
- 職員が地域に溶け込むきっかけづくり(地域貢献を評価するなど)
 - 各地域を取り巻く現状と課題(人口・支所機能・産業・教育)を踏まえて、地域の未来を住民とともに考える。

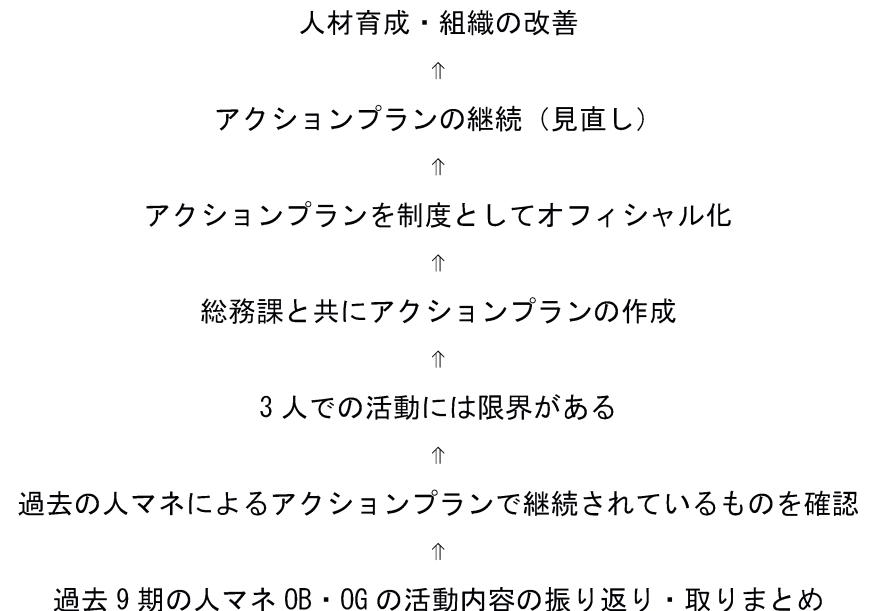
職員1人1人が天草のことを考えるようになるために、地域に職員が溶け混んでいく必要がある。そのために組織(所属部署)の未来を考え、その前に自分自身のミライ(キャリアデザイン)を考える必要があると考えた。また、アクションプランの作成過程で気づいたことは、3人では無理であると言うこと。特に総務課の協力は不可欠である。そこで、本年度の研究会の経過とともに総務課に報告及び協力を要請した。

結果は、我々の報告及び提案をしっかり伝えることができず、総務課の協力を取り付けることが出来なかった。

3-2 過去からの学び：2歩目

総務課との最初の協議が不調に終わったあと、3人で事後策について話し合いを行った。共通認識として、我々のアクションプランにはどうしても総務課の協力が不可欠であること。で

は、総務課の協力を得るために何が必要なのか。3人の話し合いの中で出てきた答えは「納得」であった。相手を納得させることが出来なかつたことが最大の敗因と分析し、納得させるために必要なことを整理した。我々が総務課に協力を依頼する最大の要因は「継続」。なぜ、継続する必要があるのか、その結論に至った過程等を整理し取りまとめることとした。



過去の人マネ参加者にインタビューをしながら、活動内容の経過と現状を把握し、整理した結果を資料（PP）として取りまとめた。



そもそも人マネとは

- 早稲田大学マニフェスト研究所が、**地域経営**をリードするための「**人材マネジメント部会**」に自治体に募集している。
- 「1年間の参加を通じ、**所属自治体・団体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究すること**を求めてています。」
- 「組織変革と人材成長を同時に実現することを目指しています。」(部会説明資料より)

天草市は平成24年から参加し、令和3年度10期目！

内容…全6回の研修。

- 毎回出される**事前課題**のテーマをもとに、
- 庁舎内外の人と「対話」を繰り返して**課題を発見し**、
- また他市町村などとの「対話」を繰り返して、
- アクションプランを策定し、実践していく。**

～部会の基本的な考え方(参考)～

- 研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である
- 教えてもらうのではなく、「自ら考え、見つけ出す場」である。
- 知識は後からでも学べる、「対話から気づきを得る場」である。

今年度のテーマ

“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＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～

<背景>
「人がいない」、現場対応力、組織力、住民との関係性
つかつては普通に当たり前に問題なく進んでいたこと。
これから先も同様に、とはいかないという危機感。

天草市の人・組織づくりについてはじめる…
(底なしの沼)

これまでの対話

人マネOB・OG、若手職員、支所職員、
政策企画課、人事研修係、
経済部長、副市長、市長、議員、
産業政策課長、総務課長、総務課長補佐、
健康福祉部長、
鬼澤幹事長、加留部幹事、・・・(一部抜粋)

対話回数 33回(9月15日現在)

量

職員数、業務量

予算の削減

業務量の増加

職員数の削減
(職員適正化計画)

①業務量と職員数(配置)のバランスがとれていない。

→職員の年代別のバランスが悪い。

→応募人数の減少。特に、専門職が集まらない。

②業務量の削減が進んでいない。

→事業の統廃合が行われただけ。

→業務のスクラップアンドビルトの意図が職員に伝わっていない。
(情報の共有の重要性を感じる。)

質

職員の質

資質は高いが、
向上心?
勉強不足?

①人事評価・人材育成は他人事。
「人事研修係or管理職のシゴト」と捉えている
→自分で自分を育てる意識の欠如。(将来像をイメージしていない。)
→自己研鑽が不足している。

求められる職員
像とは?

②人材育成基本方針を知らない
→組織が求めてる人材を知らない。
→自分の職務遂行に必要な能力を知らない。

市民目線の欠如
(地域への愛着の希薄)

③市民目線の欠如
→経営陣および上層部(市長・副市長・部長)
が求める人材から、すれはじめている?

関係性

組織

コミュニケーション
情報共有不足

①部署間の連携

→他課の事業の目的や意図が伝わっていない。縦軸。

→組織として同じ方向を向いている?

②管理職のマネジメント(部署内)

→業務量の偏り。柔軟性のある人員配置?

→部下の育成・適性評価はできている?

③職員間の関係性の希薄

→旧市町の人間関係が基盤で広がらない。

→部署をまたいで交流することがない。(喫煙所)

経営陣の思いを理解し
ているか?(組織)

部署間の連携がとれ
ていない(部署間)

管理職のマネジメント
不足(部署内)

職員間の関係性の希
薄(個人間)

組織力=

量

× 質

× 関係性

職員の世代の
バランス改善!
業務量の削減!

人材育成はヒトゴト。
自己研鑽の不足。
市民目線の欠如。

ビジョンが共有で
きていない!
職員の関係性の
希薄

これはいつからの課題?
これまで解決しようとされてきた?

毎年同じ課題が…

- ・部署間の連携が上手くいかない(1期、2期、5期)
- ・目標すべき姿が共有されていない(1期、2期、3期、4期)
- ・業務に追われ周囲まで気が回らない(2期、4期、6期、8期)
- ・職員間の関係性が希薄(6期、7期、8期、9期)
- ・自身のキャリアが想像できない(3期、4期、7期)
- ・人材確保が困難(8期)
- ・職員の自己研鑽に差がある(3期、8期)
- ・組織の問題を自分事として考えれない(8期)
- ・人材育成が出来ていない(8期)
- ・市民目線の欠如(9期)

この10年、解決(改善)できていない。

誰が改善する?

・経営陣?

→職員間の関係性の希薄、
など職員内の課題を感じ取
るのは容易ではない。

・総務課?

→膨大な通常業務の中で、下
調べ～起案・運用まで困難。
首長の考え方次第で代わる。

・課題に気付いた人マネ?

→単年度ごとで課題に取り組んでおり、
これまで着手していない!

現役の人マネでは、

一部の課題に焦点をあてて、

各代「天草市のありたい姿」を検討。

「アクションプラン」を策定→実践

10年目、ということで

**過去の人マネの
「アクションプラン」**

ふりかえってみました。

ごく一部を紹介↓

【1・3期】市長メッセージ



- ・ビジョンを共有することを目的
- ・市長の考えをビデオ・ペーパーで職員向けに発信。
「若手職員について感じていること」「平成29年度の活動の目玉について」等..
- ・活動期間は、本庁舎機能を分散した平成26年度からの2~3年。

【9期】係内コンテスト

- ・令和2年12月に実施
- ・係を紹介したものをA4の1枚まとめて、1位を競う。
- ・目的は、係内での対話の促進
- ・毎年実施となるように総務課に提案して、活動を終了



その他にも…

- ・府内誌などでビジョンの共有(1期・2期・3期・4期・5期・8期)
- ・市長出張朝礼(5期)
- ・係内ミーティングの促進・改善(5期・6期)
- ・オフサイトミーティングの実施(1期・3期)

共通事項

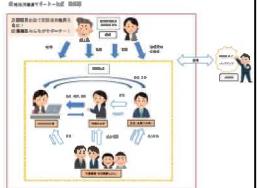
- 各代の単年のプラン
- 継続して行われていない(府内誌以外)
- 目に見える効果が少ない。
- やる気のある人にしか効いてない?

1年の研究会後もモヤモヤが継続。これでよかったの?と感じているマネ友も多い。

人マネの活動が 課題を解決した例

【6・7期】新採サポート制度

- ・6期は人事に提案して終結。
- ・7期が、再度提案。
→人事の方向性と一致したため、並走!
- 要項や運用の手引き等の
素案を作成
- 人事に提案
- オフィシャルに採用



確実に改善されている!!

継続しなかった事例

- ・市長メッセージ
- ・係内ミーティングの促進
- ・オフサイトミーティング
- ・人事に提案して年度(活動)終了

・個人の「やる気」に依存
・時間外の活動(オフサイト)
→強い目的意識が必要

課題解決につながった事例

- ・新採サポート制度

・担当課も望んでいた
・オフィシャルな制度として組みこまれた

毎年1つ改善できれば、人マネが庁舎改善に貢献できる!

現役の人マネは、
その年度で最も時間をかけて
庁舎内の課題解決に向きあえる。

新採サポート制度のように、
総務課と人マネが協働して
庁舎を改善していくフェーズに!?



10期が考える課題 とその改善素案

課題1)市民目線の職員の育成

<現状>

- ・若手の地元離れ

各地域に根付いた職員がいない時代に。

→クレーム増?

→災害時への連携が弱体化

- ・きっかけづくりとして、地元貢献活動を評価するシステム

- ・社会貢献のための兼業の促進(神戸市、長野県、奈良県生駒市など)

- ・1年目の採用は地域のコミュニティセンター(宗像市)

職員の能力開発、経営感覚、担い手不足にも!

課題2)中途採用の導入

<現状>

- ・今年度は1名募集。
- ・中間層がない状況。現場の知識繋がりがついていない。
- ・即戦力になる人をすぐに見つけるのは難しい。
- ・技術職の応募が少ない。

- ・毎年、一定数の募集を実施し、認知度向上。
- ・Uターンを狙って、30代を積極的に採用する。
- ・経営陣や現場に意見聴取。
- ・メリット、デメリット、研修方法を他市町村に調査。

本格的に導入を検討されてはいませんか?

課題3)やる気中間層の意識向上

<現状>

- ・能力があつてもモチベーションの維持に課題(振り返り機会・少)

※2・6・2の法則

→庁内報も上位2割しか見ない。

→いかに6割にアプローチできるか。

- ・自分で自分(と周囲)を育てる意識の醸成

→人事評価書、目標管理シートに自身のキャリアを考えるきっかけ項目を追加。

- ・360° フィードバック

中間層は制度に組み込み、建前づくりが効果的!

課題4)「思い」の部分の共有

<現状>

- ・業務削減の意図が、一般職員まで伝わっておらず、実際に結びついていない。
- ・人材育成基本方針等も知らない職員が多い。
- ・他課、他係が何をしているかわからない。

- ・府内向け
 - ・係内コンテスト
 - 3年目の研修(夏)に導入
 - ・職員の行動指針を全庁募集
 - 例:「人材育成はジブンゴト」「業務削減は一夜にしてならず」

「事務連絡」+担当者の「思い」が見える庁舎

人マネとして研究する1年は長いようで短い。。。

総務課と人マネが「共通の課題である」と、早い段階で認識できれば、改善できる内容も大きくなります!

今、総務課が課題と捉えていることはなんですか?

視覚的な効果も相まってか、前回とは異なり総務課に「納得」してもらえた。また、対話の中で総務課が課題と捉えていることや、我々の提案について共感してもらえる部分が明らかになった。特に、過去9年分の振り返りにより同じ課題が例年上がっている中、各年度で課題解決に挑みながら改善されていない状況が明らかとなり、派遣元の総務課としても感じるところがあったようである。

3-3 納得・共感の果てに: 3歩目

アクションプランを継続させ、さらに進めるためには、総務課の協力は不可欠。そこで、提案したアクションプランのうち、プレゼン中やその後の対話の中で共感を得られたものについて先ず取り組んでいくこととした。

取り組むものは以下の4つ。

1. 社会貢献のための兼業制度（市民目線の職員の育成）
2. 人事評価シート、目標管理シートの改善（やる気中間層の意識向上）
3. 中途採用の導入
4. 技師の研修（中途採用の導入）

3、4の中途採用関連については、天草市でも本年度若干名の募集を行っており、技師の年齢構成のバランス改善に向けて動き出している。ただし、まだ手探りの状況でもあるため、1、2と併せて取り組むこととした。

4. ありたい姿を描くために

4-1 人マネ（事務局、参加自治体）の力を借りて

4つの課題について、どこから手を付けるか。副業・兼業については最初のアクションプランを考える過程で、いくつかの先進自治体があることを掴んでいた。人事評価や中途採用について内容は個々に異なるだろうが多くの自治体で取り組んでいると考えられる。ということで、人マネ事務局の協力を頂き、参加自治体へアンケート形式による調査を依頼することとした。
アンケート内容は以下のとおり。

<p>人づくり・組織づくりの調査研究に係る調査について（アンケート方式）</p> <p>自治体名（ ）</p> <p>以下の項目についてお尋ねします。 該当がある場合は、各項目を○で囲い、その後記述をお願いいたします。</p> <p>問①公務員の副業・兼業を実践もしくは取り組もうとしている。</p> <p>はい • いいえ</p> <p>(問①で「はい」と答えられた場合、どういった取り組みですか？簡潔にお答えください。)</p> <p>問②中途採用制度を積極的に導入している。</p> <p>はい • いいえ</p> <p>(問②で「はい」と答えられた自治体にお尋ねします。どういった取り組みですか？簡潔にお答えください。)</p> <p>(問②で「はい」と答えられた自治体にお尋ねします。そのメリットとしては何があると思われますか？)</p> <p>(問②で「はい」と答えられた自治体にお尋ねします。逆に、中途採用制度の運用には改善すべき点はありますか？)</p> <p>(問②で「はい」と答えられた自治体にお尋ねします。)</p> <p>問③中途採用職員向けの研修はされていますか？</p> <p>はい • いいえ</p> <p>(問③で「はい」と答えられた自治体にお尋ねします。その研修方法はどういうものですか？)</p>	<p>(例) 年に1回、総務課が新規中途採用職員だけを対象に募集し、研修の場を設けている等。</p> <p>問④人事異動や人材育成にキャリアデザインを取り入れていますか？</p> <p>(例) 毎年提出する異動希望調査の項目に、自分が将来目指すものについて書き込む欄がある。</p> <p>(例) 人事評価シートや目標管理シートの項目の中に書き込む欄がある。 または、面談によって上司が書き込むようになっているなど。</p> <p>はい • いいえ</p> <p>(問④で「はい」と答えられた自治体にお尋ねします。キャリアデザインを取り入れているものについて、具体的にはどんなものですか？)</p> <p>問⑤技師の増員・育成に力を入れている。</p> <p>例) 技師不足は顕著であるため、異動希望調査等を加味しながら、一般職員を配置している。上司が適性を見極めながらだが、適性ややりがいがあると感じた職員の中には資格を取り、中長期的に勤務しているケースもある。</p> <p>はい • いいえ</p> <p>(問⑤で「はい」と答えられた自治体のお尋ねします。具体的には、どのようなことをされていますか？)</p> <p>(質問は以上です。ご協力ありがとうございました。)</p>
--	---

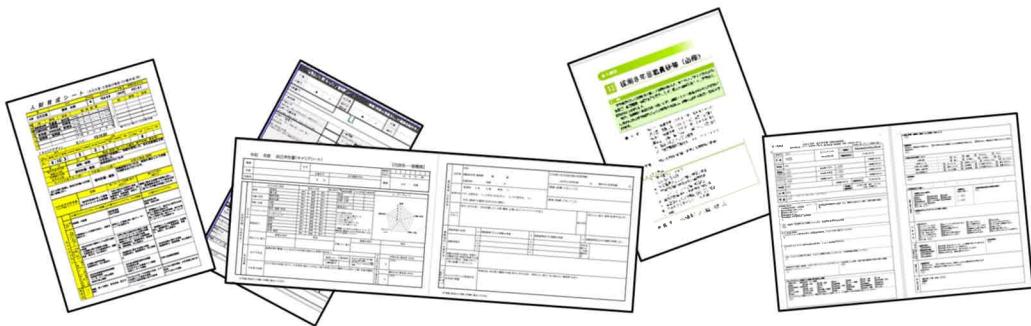
アンケートに対する各参加者からの回答は以下のとおり。

<p>問1-1 公務員の副業・兼業に関する制度を導入、もしくは取り入れようとしている。 42件の回答</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>はい</td> <td>92.9%</td> </tr> <tr> <td>いいえ</td> <td>7.1%</td> </tr> </tbody> </table>	回答	割合	はい	92.9%	いいえ	7.1%	<p>問1-2(問1-1で「はい」と答えた自治体にお尋ねします。) どういった取り組みですか? 目的や背景、進捗状況や効果などについて、お答えください。 回答</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 副業・兼業は職員の人材育成の観点のみならず、専門的な外部人材の確保の観点からも重要と考えており、東村山市第5次行財政改革大綱のプログラムに位置づけ、現在、規則制定等を含めて制度の導入に向けた研究・検討を進めている。 ○ 地公法により申請があれば対応している。
回答	割合						
はい	92.9%						
いいえ	7.1%						
<p>問2-1 中途採用を推進している。 42件の回答</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>はい</td> <td>47.6%</td> </tr> <tr> <td>いいえ</td> <td>52.4%</td> </tr> </tbody> </table>	回答	割合	はい	47.6%	いいえ	52.4%	<p>問2-2(問2-1で「はい」と答えた自治体にお尋ねします。) どういった取り組みですか? いつから始めたのか、また、毎年何人ぐらいの採用があっているのか、規模(全職員のうち、何割程度が中途採用職員なのか)等について、お答えください。 回答</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 本年度から、就職氷河期世代の職員採用(土木職)を開始した。 ○ 保育士の年齢偏在により、園長、主任クラスを担当職員が不足しているため、令和2年度から保育経験者の採用を実施。規模は、保育士募集人数の3~5割程度。昨年度は1人採用。 ○ 人材育成基本方針において「多様な人材の確保」として中途採用(民間経験者等)を採用することとされています。採用人数としては、毎年、行政職員の3割程度が中途採用です。全職員に対する割合は把握できませんでした。すみません。 ○ 社会人経験が5年以上あり、年齢要件等を満たしてかたを対象に、事務員・技術員・保健師・保育士等を募集しています。通常の4月採用と分け、10月採用をともにしている。
回答	割合						
はい	47.6%						
いいえ	52.4%						
<p>問2-3(問2-1で「はい」と答えた自治体にお尋ねします。) そのメリットとしては何があると思われますか? 回答</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 社会経験が豊富であったり、専門分野での経験や知識を持った人材を採用することができる。 ○ 関心力になると、高い専門性を発揮できる。新卒内定者に辞退された分を追加で採用できる。 ○ 専門性が求められる業務などにおいて、新人から採用された職員よりも前職を活かした効率的な業務を遂行できる。また、本町のような職員の年齢構成がいびつな自治体の場合、中途採用者は即戦力、今後の管理職としても登用できる存在として重宝されている。 							
<p>問2-4(問2-1で「はい」と答えた自治体にお尋ねします。) 逆に、デメリットは何だと思いますか? 回答</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 良い悪いは別として、役所独特のルールに慣れる(印刷した起案用紙に押印して意思決定を行っていることなど)まで時間を要すること。 ○ 市内・県内企業からの転職による地元企業への影響※この対策として、受験資格を県外企業に在籍の方として限定している。 ○ 採用から少ない年数で役職者(係長、管理職等)となる傾向にあり、判断に公務員としての経験が反映しにくい点 							
<p>問3-1 中途採用職員向けの研修はされていますか? 42件の回答</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>はい</td> <td>88.1%</td> </tr> <tr> <td>いいえ</td> <td>11.9%</td> </tr> </tbody> </table>	回答	割合	はい	88.1%	いいえ	11.9%	<p>問3-2(問3-1で「はい」と答えた自治体にお尋ねします。) その研修方法はどういうものですか? (例)年に1回、総務課が新規中途採用職員だけを対象に、研修の場を設けている等。 回答</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 民権経験枠で採用された職員も他の新規採用職員と同様に採用年度に年3回、人事課が主催する新規採用職員研修の参加を求めて ○ 新規採用職員の研修として実施(新規採用職員と同時に実施・同内容) ○ 中途採用者を含め、新規採用職員全員の研修を行っている。
回答	割合						
はい	88.1%						
いいえ	11.9%						
<p>問4-1 人事異動や人材育成にキャリアデザインの偶点を取り入れていますか? (例) 毎年提出する異動希望調査の項目に、自分が将来目指すものについて書き込む欄がある。また、面談によって上司が書き込むようになっているなど。 42件の回答</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>はい</td> <td>45.2%</td> </tr> <tr> <td>いいえ</td> <td>54.8%</td> </tr> </tbody> </table>		回答	割合	はい	45.2%	いいえ	54.8%
回答	割合						
はい	45.2%						
いいえ	54.8%						
<p>問4-2(問4-1で「はい」と答えた自治体にお尋ねします。) キャリアデザインを取り入れたのは、いつからで、誰がどのように運用されていますか? 回答</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 開始時期は定かでないが、H23からは実施している。キャリアデザイン研修を実施するとともに、人財育成シートにキャリアプランの項目を設けている。 ○ 本市人材育成基本方針に基づき、令和4年度から実施予定。研修やキャリアプランシート等の作成によりキャリアデザイン形成支援を充実していく。総務課研修担当を中心とし、運用をしていく予定であるが、研修には外部委託等も視野に入れている。 ○ 今年度から人事評議に個人の意見を書き込む欄が増えた。(エクスパートになりたいか、オールランダーになりたいか) ○ 所属長との自己申告(ヒアリング)の際に提出したキャリアシートにおいて、昇任に対する思い、将来活躍したい分野・職務、ライフイベント等のキャリアデザインを記載するとともに、ヒアリング時に申告しています。問4-2 キャリアデザインは、平成28年度から導入し、所属長と長所や改善すべき点を共有した上で、適切かつ継続的な指導・助言を受けながら目標の実現に向けて取り組むことにより、キャリアデザインに応じた能力伸長を図っています。 ○ 毎年提出する自己申告書に、自身のキャリアプランについて記入する欄があり、平成22年頃から形式を変更して、より詳しくキャリアプランについて記入している。また、平成26年からキャリアデザイン研修を外部講師に委託して、一般職及び監督職を対象に実施している。また、平成26年からキャリアデザインについて記入する欄はあったが、平成22年頃から形式を変更して、より詳しくキャリアプランについて記入している。また、平成26年からキャリアデザイン研修を外部講師に委託して、一般職及び監督職を対象に実施している。 ○ 平成 18 年度より導入、毎年提出する異動希望調査の項目に、自分が将来目指すものについて書き込む欄がある。人事異動の際に参考にしている。過去からキャリアプランについて記入する欄はあったが、平成22年頃から形式を変更して、より詳しくキャリアプランについて記入している。また、平成26年からキャリアデザイン研修を外部講師に委託して、一般職及び監督職を対象に実施している。 ○ 毎年提出する現在の仕事やこれまでの経験、健康状況等を記載する自己申告書に、キャリアデザインとして、携わりたい業務や配属を希望する欄がある。所属長が職場のOJTに活用するほか、人事課が人事異動の参考資料として活用している。 							
<p>問5-1 技術職員の増員・育成に力を入れている。 41件の回答</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>はい</td> <td>58.5%</td> </tr> <tr> <td>いいえ</td> <td>41.5%</td> </tr> </tbody> </table>	回答	割合	はい	58.5%	いいえ	41.5%	<p>問5-2(問5-1で「はい」と答えた自治体にお尋ねします。) 増員に関しては、具体的にどのようなことをされていますか? 回答</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 大学に訪問しての採用説明、就職氷河期の採用(再掲) ○ 技術職員の増員のため難雇用で23次募集まで行っている。 ○ 技術職員の不足は顕著であるため、異動希望調査等を加味しながら、一般職員を配置している。確保面では、主に技術(土木)枠での採用試験を年に複数回行っている。 ○ 土木技術を目指す高校生・大学生等を対象としたインターンシップの実施。採用試験の受験者数の増加のため、市内の高校を当該高校出身の若手職員とともに訪問し、仕事のやりがいや職場の雰囲気等を説明する機会を設けている。
回答	割合						
はい	58.5%						
いいえ	41.5%						
<p>問5-3(問5-1で「はい」と答えた自治体にお尋ねします。) 技術職員の育成に関して、ベテランからの技術継承、資格取得など、どのようなことをされていますか? 回答(技術継承)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 定期的に土木職員があつまって勉強会を実施 ○ 技術職員を対象とした研修の実施や技術発表会での技術の継承をすることで研鑽に努めている。 ○ 土木技術では、技術マニュアルを作成している。 ○ 技術職員に限ったわけではないが、ベテラン職員の持つ知識や技術を若手職員へ着実に継承するため、組織内に各年齢層の職員がバランスよく配置するよう心掛けている。また、高度な専門的知識や技術習得のために、自治学校、市町村職員中央研修所を始め、各研修機関へ積極的に職員を派遣している。 ○ 各種団体が主催する研修会への参加による技術習得のほかに、市の土木・建築技術職員が会員となっている組織の研修事業、新潟県の双務性研修、市契約検査課「独自研修」を活用し、職員の技術力の向上、技術の継承に取り組んでいる。 <p>回答(資格取得)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 公的資格等の取得助成制度を設けている。受験費用等の3分の2助成(上履20万円) ○ 資格取得等に関しては、自主研修助成の制度があり、費用の助成を行っている。 							

「副業・兼業」については、地方自治法等の範囲内での許可や今後検討する自治体はあったものの、現状積極的に取り組んでいる参加自治体は見受けられなかった。

「中途採用」については多くの自治体で取り入れており、職員の年齢構成は正や即戦力の確保等の課題解決のために行われていた。ただし、中途採用については公務員としての経験や適用に時間がかかる等のデメリットを感じている自治体も散見される。

「人事異動や人材育成へのキャリアデザインの視点を取り入れ」については、回答した自治体の約半数が採用していた。内容は簡単なものから、自身の10年・20年後のライフプランも記載するもの等さまざまである。キャリアシートを基に育成面談を行うなど各自治体の人材育成等に対する違いが鮮明であった。さらに、回答内容から「詳しく知りたい」と感じた自治体に個別に連絡し、さらに追加の資料提供をお願いした。



「技術職員の増員・育成」についてはどの自治体も人材の確保に苦労している。人材確保のため、大学・高校に訪問し採用説明会、採用を2、3次と分散、技術系職員に特化したインターンシップを実施するなど工夫を凝らしている。また、ベテラン技師からの技術継承のため勉強会を開催、資格取得に関する費用の補助を行っている自治体もある。

4-2 4つの課題への提案

前述の人マネ参加自治体へのアンケート結果を基に、総務課の「共感」「納得」をさらに深めるため、提案及び報告を行うこととした。ただし、副業・兼業については十分な成果が得られなかつたため、別途、先進地として「公務員の副業・兼業に関する調査研究報告書」等に取り上げられている神戸市、生駒市、新富町の3自治体に連絡を取りインタビュー等を行った。当初、新富町については同じ九州内ということもあり、現地を訪れ直接聞き取りや視察を行う予定としていたが、相手方の都合等により電話及びメールでのやり取りとなった。

提案及び報告の為作成した資料（PP）を以下に記す。

取り組み課題

- ①副業・兼業（提案）
- ②評価シート改善案（提案）
- ③中途採用（報告）
- ④技師の研修について（報告）

①副業・兼業について

Keywords
地方公務員法第38条、働き方の多様化、副業制度、制度・基準明確化、スキルアップ型、地域貢献型

地方公務員法第38条 営利企業等の従事制限

- 職員は、**任命権者の許可を受けなければ**、商業、工業又は金融業その他営利を目的とする私企業（以下この項及び次条第一項において「営利企業」という。）を営むことを目的とする会社その他の団体の役員その他人事委員会規則（人事委員会を置かない委員会を置かない地方公共団体においては、**地方公共団体の規則**）で定める地位を兼ね、若しくは自ら営利企業を営み、又は報酬を得いかなる事業若しくは事務にも従事してはならない。

任命権者が許可を出せば可能。
内規で副業制度の基準を明確化。

2021/10/16

【前提・背景】

- 公務員においては、法律上、営利企業等への従事が制限されている。（任命権者の許可が必要）
- 国家公務員における兼業許可基準については、2019年3月に政府から通知が出され、兼業先・時間数や報酬について一定の明確化がなされた。
- 地方公務員においては、副業・兼業の基準を明確化して奨励が広がりつつあるほか、兼業を前提とした外部人材のキャリア採用を行う事例も見られ始めている。
- 2017年4月神戸市を皮切りに、生駒市・新富町。
- 天草市においては、総務課に申請を出し、そのケースごとに判断がなされているが、基準は明確化されていない。

2021/10/16

先進事例① 神戸市「地域貢献応援制度」

（1）導入の経緯

「地域をいかに元気にするか」

公務員が地域の活動に参加しても報酬を受け取りづらい。安心して地域に飛び出していくれない。

2017年4月～営利企業従事にかかる許可の運用形態の一つとして制度を開始。2018年12月に許可要件を緩和。

（2）活動対象（社会性・公益性・計画性を重視）

- 報酬などを得て行う、公益性の高い**継続的な**地域貢献活動であること。
- 社会的課題の解決を目的として、神戸市内外問わず地域の発展・活性化に寄与する活動であること。

地域貢献に加え、職員のスキルアップを期待。
(スキルアップ型)

2021/10/16

先進事例②生駒市（奈良県）

（1）導入の経緯

2015年材育成基本方針を改訂し、「地域力」「地域愛」のキーワードを入れた。市長の強い思いもある。

2017年8月 神戸市を参考に「副業制度（内規）」を制定。（講会には報告のみ。）2018年8月に緩和。

（2）活動対象

- 公益性が高く、**継続的に行う**地域貢献活動であって、報酬を伴うもの。
- 市内外の地域の発展、活性化に寄与する活動であること。

地域の課題解決ニーズよりも、職員の人材育成という部分、職場外とのネットワーク強化の側面を重視。

(スキルアップ型)

2021/10/16

先進事例③新富町（宮崎県）

（1）導入の経緯

町長が議員であった時から、高齢者の見守り・買い物支援等、扱い手不足が地域にとって大きな問題。

→貴重な人材である公務員の参画を期待

2018年10月～ 内規の運用開始

（2）活動対象

- 公益性が高く、継続的に行う地域貢献活動であって、報酬を伴うもの。
- 町内の地域の発展、活性化に寄与する活動であること。
- 本町産業の発展に寄与する活動であり、任命権者が特に認めるもの。

町内の扱い手不足を解決するツールとしての側面を重視（地域貢献型）

2021/10/16

まとめ

類型	地域	主な狙い	活動エリア	代表事例
スキルアップ型	都市部	スキルアップ	地域限定なし	神戸市 生駒市
地域貢献型	郊外部	地域の発展・活性化	自地域内	新富町

- 地域・議会からの否定的な反応は想定よりも少なく、比較的好意的。
- 前例がないため、まずはやってみて、状況を見ながら基準をつくるスタンス。概ね順調。
- 職員が安心し責任感を持って活動できるようになると、人事当局としての職員の副業・兼業の実態を把握し、基準を明確にして適正に制度を運用できるようになるメリットが大きい。
- 2019年3月に国家公務員における兼業基準が明確化されたことにより、今後さらに広まる可能性。

2021/10/16

天草市の現状

- 現在、申請があるのは●件。稼業による副収入がある場合が主。
- 地域から若手職員が出てきて、本渡に住んでいる。市民に近い職員がどんどん減っていく。
→市民と職員の間に溝が（危機感）
- 若手職員に地域でできるように言っても、「しなければならない空気」は昔より薄れており、メリットがなければなかなか足を踏みださない。
→足を踏み入れる“きっかけ”が必要。

2021/10/16

【案】天草市版 副業制度

（1）導入の目的

- 職員の地域への参画および、職場外へのネットワークの強化
 - 職員の地域産業への理解促進
- ### （2）許可要件
- 天草市内の時間外の活動に限定。
 - 繁忙期の産業への従事など、単発でも可能。

まずは、職員アンケートを取得し、職員の時間外の社会活動を把握。副業できるならしたいか、どのような副業ならしたいかなどを質問をしたい。

2021/10/16

②評価シートの改善

Keywords

キャリアデザイン、未来志向（自分・部署・庁舎・地域）
人事異動評価書、身上報告書、自分を育てる意識醸成、

■ 現状

10年後の天草はどうなっているか？と問い合わせた際に、自分の考えを述べる人は少なかった。

→普段から未来志向で考えていない

自分自身の役職に対する認識も様々。管理職になることを意識して日頃から仕事をしている職員も少なく、どうせ異動するという諦めのようなものもある。市役所でキャリアを積む意識があまりない。（行った部署で頑張るものという意識が40代以上は強い印象。）

■ 目的

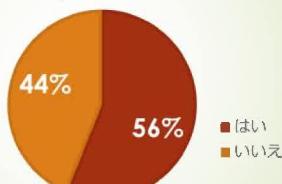
市全体の未来を考える前に、まず、現在の職場や自分自身の10年後を考える機会を設ける。キャリアデザインの皮きりとして、評価シートを改善する。



2021/10/16

人マニに参加している41自治体（天草市除く）に聞きました。

人事異動や人材育成にキャリアデザインの視点を取り入れていますか？



多くの自治体が、人事異動の中告書に、中長期的な展望を聞いている。

2021/10/16

他市町村のシート

①藤枝市「人財育成シート」

- H23からキャリアデザイン研修を実施するとともに、人・財・育成シートのキャリアプランの項目
- 30代、40代、50代のキャリアプランを事細かに聞いている
- 私生活のキャリアプランもきいており、聞きすぎな印象。

2021/10/16

②熊本市

- H18よりキャリアデザインの視点を導入。
- 今後経験したい業務を分野別に書きとっている。（左図）
- 各階層別研修にもキャリアデザインの視点。

2021/10/16

その他の市町村でも

・多くは人事異動調査に中長期的なビジョンを記述させるもの。

・昇任に関しても希望を聞くところもある。
・キャリアデザインの研修を実施しているところも。

・今後、より一層人員は少なくなり、適材適所の配置が必要。
・キャリアデザインの視点を職員自身にもたらせることで、未来志向の、やりがいのある職場づくりを。

2021/10/16

異動希望等申告書（天草市・R3）

- 異動希望の有無、理由
- 希望する勤務部署・業務内容
- 適性があると思われる業務
- 業務上苦労した点、自己の改善、開発すべきと考える事柄
- 現職における「適性」
- 現在業務に対する「やりがい」
- 人事異動に関して特に申告しておきたい事がら。（生活・家族状況、健康状況、その他考慮してもらいたい点。）

2021/10/16

現様式の課題

(1) 異動希望の動機や展望があまり見えない。
自分はこうなりたい、は書かなければ見えてこない。

(2) 過去の異動歴と担当していた業務がわからない。

個人があげた実績などを把握した上で異動？出向先での実績などを活かす部署へ。

その人を育成するはずの所属長が過去の異動歴を把握していない？

(3) 個性や特技、資格は身上報告書。

語学力や資格は本様式では把握されていない。

2021/10/16

改善案

- 異動歴を追加
- 資格・免許・社会活動への参加など
- 直近のプランだけではなく、中長期的なプランを考えるきっかけとなる項目を追加

●将来的にどのような職務形態を希望しますか？
□多数の部署を経験し、市職員としてなんでもわかるようになりたい（ゼネラリスト・オールラウンダー）
□専門知識を深め、関連部署で長く勤めたい。（エキスパート職）
●具体的に、今後どのような仕事に取組み、どのような職員を目指して行きたいか、記載してください。
()

2021/10/6

キャリアデザインの視点の導入

- まずは、「異動希望調査」を未来志向に。
- 市として、「目指すべき職員像」を決定。（人材育成基本方針の見直し？）
- 職員ひとりひとりが、未来の自身・部署・庁舎・地域を考えて仕事する職場へ。
- 自分で自分を育てる意識の醸成。
×「人材育成は人事の仕事！」
- 意識改革には、継続的な研修などが必要。
- 庁内で常に考え続けるチームが必要？

2021/10/6

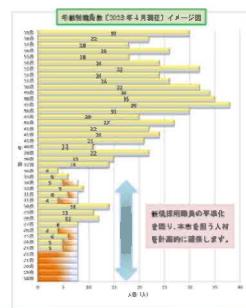
③中途採用について

Keywords

年齢バランスの補正、即戦力の専門職確保、民間経験者、中途採用者用の研修、

2021/10/6

現状



年齢バランスの補正、即戦力の確保が必要！ 2021/10/6

他の自治体では・・

- 中途採用を推進していますか？の問い合わせ、「はい」と答えた自治体は51.2%。
- 目的は、自治体によって様々
- ・就職氷河期世代の職員採用（土木職）を開始した。（静岡県藤枝市）
- ・大卒区分・短大高卒区分とは別に民間企業等職務経験者枠として募集している。全職員のうち1～2割を占める。（静岡県沼津市）
- ・地元企業への影響を考えて、受験資格を県外企業に在籍する方として限定している。（秋田県横手市）
- 受験資格の年齢上限をアップ

中途採用は他市町村でも特別に研修していない。
(新規採用研修と同様)

2021/10/6

④技師の研修について

Keywords

技師の応募数減、技師不足、増える災害と対応、経験ある職員の退職、OJTが追い付いていない

2021/10/6

とある課長に聞きました。

技術系職員の育成に必要なものは？

- できるだけ多くの現場にいく。
- 資格取得の支援。
- 県などの研修に積極的に参加させる。
- 若い人を積極的に技術系を経験させる。（技師でなくても）
- やりがいは、「自分のつくってものが長期間、人の目に触れ、役立っている。」こと。

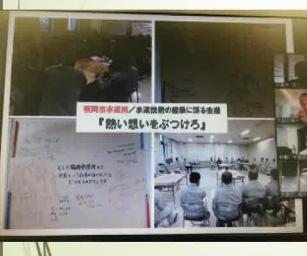
2021/10/6

事例①豊橋市「技術研修」

- 豊橋市職員研修計画より、技術系職員への研修を実施。（人事課人財育成グループ）
「基本技術研修」（1～2年目） 11月9日
「初級技術研修」（6年目前後） 11月30日
「中級技術研修」（9～11年目前後） 12月8日
※隔年、もしくは3年に1回実施
- 工事に関連する各業務について、経験豊富な職員から説明を受ける。

2021/10/6

事例②福岡市水道局 「水道技術の継承に係る会議」 ～熱い想いをぶつけろ～



- ▶ 加留部氏（九州大学大学院統合新領域学府客員准教授）などが外部講師となつて実施。
- ▶ ワールドカフェ形式。若手もベテランも同じテーブルで1つのテーマについて話し合う。（ベテラン・若手の視点それぞれが共有される。）
- ▶ カフェの結果、継承すべき技術を「トラブルに対応する力」「トラブルを未然に防ぐ力」「日常業務を履行する力」にまとめた。

2021/10/6

全国的に「技師」は減っている →取り合いに

- ▶ 自治体の「技師」への応募は年々減っている。
- ▶ 天草市だけではない。（どの市町村にきいても）
- ▶ 全国的に建設業界に入る若者が減っている。
- ▶ 民間の方が待遇が良い。
- ▶ 公務員志望でもより条件の良い自治体に流れていく恐れ。

今後も積極的な募集は必須！！

2021/10/6

▶ 待遇改善または技術系職員を (中から) 「増やす」ことも視野に。

- ①技術系職員の適性のある職員を探す。
不足が顕著であるため、希望調査を加味しながら、一般職員を配置している。（佐島原三次巾など）
- 2度目の異動で若手の多くのくを経験させ、適正のある職員を見つける、等。「技師」の職名の撤廃？
- ②異動希望調査で希望を聞き取る。
- ③庁内で研修・勉強会の開催。
- ④中途採用で募集する。

工事関連部署の若手とベテラン両方に
採用（応募が増える方法）や研修（技術継承）について、
ヒアリング調査が必要だと感じる。

2021/10/6

4つの課題については前回の対話で共感を得ていたこともあり、提案については持ち帰り検討していただくこととなった。その中で、①副業・兼業については市長に報告したほうがいい（市長も副業・兼業について考えがある）とアドバイスがあった。

4-3 市長への報告・対話

3度目の市長との対話に臨むにあたり、資料（PP）をMC（マイナーチェンジ）。地方公務員法等による公務員の副業に対する制限や、副業・兼業に対する許可要件を追加した。また、現在の天草市の許可状況等についても追加した。

※資料（PP）については前掲と重複するため抜粋（先進事例等一部は重複）

▶ 対話の中でも・・・

- ▶ 「まずは現場で市民と話をしてほしいが、現場に行かなくなつた。」
- ▶ 「職員は庁舎に来て、ずっとパソコンを見ている。」
- ▶ 「地域の若手が本渡に住んで、繋がりが細くなつた。」
- ▶ 「地区的消防団などは持続できるのか。」
- ▶ 「支所職員も地域の人からしたら、知らない人ばかりで構成されるのは？」

地域・住民との間に距離が？

▶ 地域に踏み出す一歩？

業務内容、消防団、地区振興会、イベント動員、
地域貢献活動（ボランティア）、PTA、
スポーツ指導者など

- 「しなければならない空気」は薄れている
- 休日は好きなことをしたい
- 子育てや親の介護で忙しい
- きっかけがない

メリットがなければなかなか足を踏みださない。
まず地域に出る「きっかけ」を！！

関係
法令①

地方公務員法第38条 営利企業等の従事制限

- ▶ 職員は、任命権者の許可を受けなければ、商業、工業又は金融業その他営利を目的とする私企業（以下この項及び次条第一項において「営利企業」という。）を営むことを目的とする会社その他の団体の役員その他人事委員会規則（人事委員会を置かない委員会を置かない地方公共団体においては、地方公共団体の規則）で定める地位を兼ね、若しくは自ら営利企業を営み、又は報酬を得ていかなる事業若しくは事務にも従事してはならない。

【営利を目的とする私企業を営むことを目的とする会社その他の団体の顧問、評議員その他いかなる名称を有する地位を問わず、これに類すると認められるものをいう。（天草市規則）】

関係
法令②

天草市職員の営利企業等の 従事制限に関する規則（規則第31号）

- ▶ 第3条 任命権者は...許可の申出をしたときは、次に掲げる場合のほかは、これを許可してはならない。

- (1) 職員が現に占めている職と当該営利企業、事業又は事務との間に特別な利害関係又はその発生のおそれがない場合

- (2) 職員が当該営利企業、事業又は事務に従事しても職務の遂行に支障がないと認められる場合

- (3) 前2号に掲げるもののほか、法の精神に反しないと認められる場合

任命権者が（上記を除き）許可すれば可能！！

天草市の現状

- ▶ 総務課に「営利企業等従事許可申請書」

⇒一例ごとに検討。

【許可がおりている例】

- 不動産、太陽光などの副収入、
- 農業（家業）、区長、民生委員
- 統計調査員など一時的な謝礼

申請もあまり出されていない。

⇒公務員は副業してはいけないと思っている人が多い？

⇒地域に飛び出す「足かせ」になっている？

（処罰のおそれ）

明確な線引きが必要！

全国的な動向

- ▶ **国家公務員**における兼業許可基準について、2019年3月に政府から通知が出され、兼業先・時間数や報酬について一定の明確化がなされた。

- ▶ **地方公務員**においては、副業・兼業の基準を明確化（内規策定）しての奨励が広がりつつある。

- ▶ 2017年4月神戸市を皮切りに、奈良県生駒市・宮崎県新富町。

先進事例①

神戸市「地域貢献応援制度」

（1）導入の経緯

「地域をいかに元気にするか」

公務員が地域の活動に参加しても報酬を受け取りづらい。安心して地域に飛び出していく。

2017年4月～職員に通知（内規運用）

（2）活動対象（社会性・公益性・計画性を重視）

- ・公益性の高い継続的な地域貢献活動。
- ・社会的課題の解決を目的として、神戸市内外問わず地域の発展・活性化に寄与する活動。

地域貢献に加え、職員のスキルアップを期待。

（スキルアップ型）

先進事例②

生駒市（奈良県）

（1）導入の経緯

2015年人才育成基本方針を改訂。「地域力」「地域愛」。
(市長の強い思い)

2017年8月 神戸市を参考に「副業制度（内規）」を制定。
※議会には報告のみ。

（2）活動対象

- ・公益性が高く、継続的に地域貢献活動。
- ・市内外の地域の発展、活性化に寄与する活動。

地域の課題解決ニーズよりも、職員の人材育成という部分、職場外とのネットワーク強化の側面を重視。

（スキルアップ型）

先進事例③

新富町（宮崎県）

（1）導入の経緯

町長が議員であった時から、高齢者の見守り・買い物支援等、担い手不足が地域にとって大きな問題。

→貴重な人材である公務員の参画

2018年10月～ 内規の運用開始

（2）活動対象

- ・公益性が高く、継続的に地域貢献活動。
- ・町内の地域の発展、活性化に寄与する活動であること。
- ・本町産業の発展に寄与する活動。

町内の担い手不足を解決するツールとしての側面を重視（地域貢献型）

メリットとは？（回答：神戸市）

＜職員にとって＞

職員の経験の幅を広げ、職員のモチベーションの維持・向上に資する

＜地域にとって＞

地域課題解決のための担い手不足の解消や自治体職員が仕事で培ってきたノウハウの地域への還元

＜自治体にとって＞

地域活動を通して得られた知識・経験を活かし、真に市民ニーズに適合した施策の企画立案を行う等、市民サービスの質の向上につながる

- ▶ 2017年から5年経過するが、メリットはあってもデメリットはない。

- ▶ 利用実績も年々増えているが、全局的なレベルではないため、今後周知が必要。

- ▶ 職員の成長＝組織全体の成長。今後も後押ししていく。

事例3例まとめ

類型	地域	主な狙い	活動エリア	代表事例
スキルアップ型	都市部	スキルアップ	地域限定なし	神戸市 生駒市
地域貢献型	郊外部	地域の発展・活性化	自地域内	新富町

- ▶ 地域・議会からの否定的な反応は想定よりも少なく、比較的好意的。
- ▶ 職員募集時に「副業可」で差別化。応募が増えた自治体も。
- ▶ 前例がないため、まずやってみて、状況を見ながら基準をつくるスタンス。概ね順調。
- ▶ 職員が安心し責任感を持って地域で活動できるようになる！

副業の許可基準をはっきりと職員に示すことで、職員が安心して地域に飛び出せる！

天草市の副業内規(案)

(1)導入の目的

- ▶ 職員の地域への参画および、職場外へのネットワークの強化、職員の育成

- ▶ 職員の地域産業、市民の暮らしへの理解促進

(2)許可要件

- ▶ 天草市内の時間外・休日の活動に限定。

- ▶ 繁忙期の産業への従事など、単発でも可能。

想定される副業

- ▶ 一次産業への参加
ex.農業、水産業など繁忙期への従事
- ▶ NPO法人への参加
ex.子育てネットワークで子どもの預かり
- ▶ 観光・文化ガイド
- ▶ スポーツ教室指導者
- ▶ 自治会(地区振興会等)への積極的参加
- ▶ 各種調査への参加
- ▶ SNSによる活動
- ▶ その他スキルアップにつながる仕事

職員が副業としてでも地域に飛び出すことのメリット



副業を正式に奨励するためには

- ▶ 職員にとってのハードルは、認可ラインがはっきりしないこと。(処罰になる懼れがあること。)
- ▶ 内規で「なにがOKで、なにがダメか」を明確にして、職員に示す。
- ▶ 議会・市民への説明は、自治体によって様々。



明示することで、職員の活動の幅が広がる！

天草市に合った認可ラインはどこなのか？

職員は副業に対してどう考えているのか。

制限付きで副業でいることすら知らないのでは？

現在どんな地域活動をしているのか。

どのような副業なら積極的に参加するのか。

職員の要望は？

職員アンケートで実態を把握！

報告の中で、市長からも「なぜ地元に愛着が持てないのか」「地域と関わり合おうとしないのか」等質問があった。副業・兼業については市長も考えがあり、提示した先進事例以外の自治体の情報や実施形態のアイディア等も持っておられた。さらに、「考えるだけではダメだ!!」「実際にやってみることが大事」と後押し？していただいた。

4-3 庁内の意識を探る

副業・兼業制度について明確な基準を設定しても、利用者が少なければ意味がない。実際に制度を利用する職員一人一人は副業・兼業についてどう思っているのか？また、どんな活動であれば制度を利用し得るのか。制度を活用し地域活動に参加しようと思うのか。職員の意識を確認及び実態を把握するため府内アンケートを実施した。

アンケート内容は以下のとおり。

副業に関するアンケート（2021人マネ）

1. 年齢を選択してください。
「はい」と答えた方で、差し支えの無い方は出身地をご記入ください。()
2. 合併後又は採用後に市中心部に居住地を移しましたか。
3. 現在、地域とのかかわりあいはどのようなものがありますか。
 - ・自治会・地区振興会・PTA、子供会・青年団・消防団・NPO法人・その他()
4. 報酬を受け取れないことを理由に地域活動を断ったことがありますか。
5. 公務員が許可を受けて副業をできることを知っていますか。
6. 今まで、市に申請し副業を行ったことがありますか。
7. 6.で「はい」と答えた方は、どのような活動（職種）ですか。活動（職種）を選択してください。差し支えの無い方は具体的な活動（職種）を選択し内容を記入してください。
 - ・市の特別職（統計調査員、消防団など）としての活動
 - ・保健、医療又は福祉の増進を図る活動
 - ・社会教育の推進を図る活動
 - ・まちづくりの推進を図る活動
 - ・観光の振興を図る活動
 - ・一次産業等の振興を図る活動
 - ・学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
 - ・地域の防災・防犯・安全を図る活動
 - ・子どもの健全教育を図る活動
 - ・その他、特に公益性の高い地域貢献活動
 - ・上記以外で家業に関する活動
 - ・具体的な活動（職種）内容()
8. 副業に充てる時間や活動（職種）等の基準が明確になった場合、副業を行うことに興味がありますか。
 - ・興味がある・少し興味がある・興味がない
9. 副業を行う場合、どのような活動を行いたいですか。活動（職種）を選択してください。
差し支えの無い方は具体的な活動（職種）を選択し内容を記入してください。
 - ・市の特別職（統計調査員、消防団など）としての活動
 - ・保健、医療又は福祉の増進を図る活動
 - ・社会教育の推進を図る活動
 - ・まちづくりの推進を図る活動
 - ・観光の振興を図る活動
 - ・一次産業等の振興を図る活動
 - ・学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
 - ・地域の防災・防犯・安全を図る活動
 - ・子どもの健全教育を図る活動
 - ・その他、特に公益性の高い地域貢献活動
 - ・上記以外で家業に関する活動
 - ・具体的な活動（職種）内容()
10. 副業について、ご意見・提案等がありましたらご記入ください。

アンケートの結果は以下のとおり。

1. 回答者について

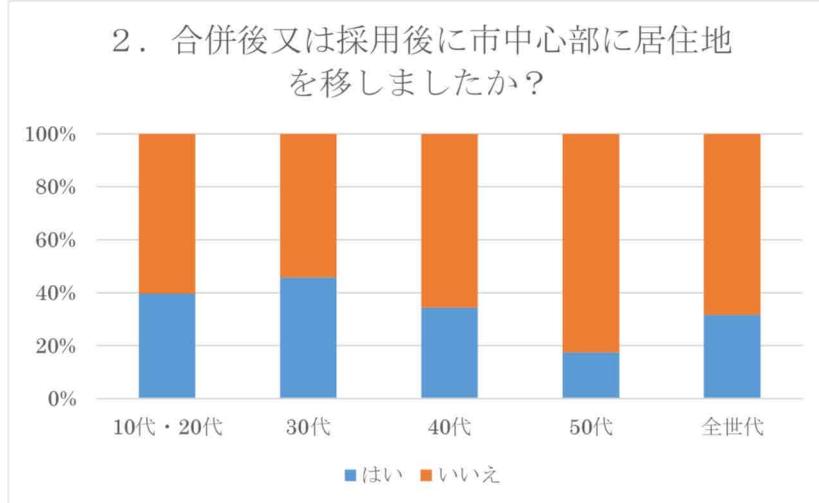
回答者数 389人

年代	10代	20代	30代	40代	50代	合計
回答者数	2人	51人	59人	157人	120人	389人

※10代の回答者数が少ないので、結果では20代と合わせた「10代・20代」の区分とした。

2. 結果

(1) 職員の地域への中心部への異動状況について

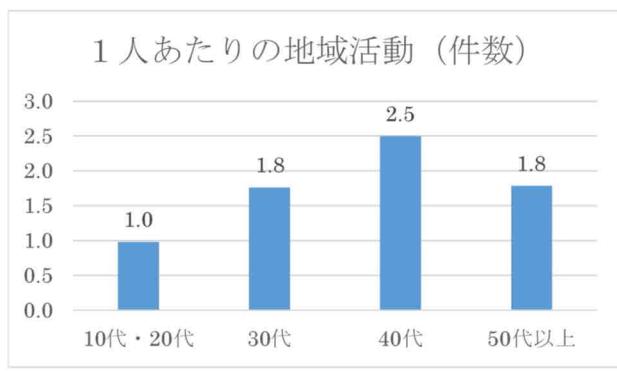


居住地を移したのは30代が一番多く、46% (n=27) が当てはまった。元々市の中心部周辺に住んでいた人も多いことを考えると、かなりの割合で地域から居住地を移したことがわかる。地域との活動との関わりは後述する。

※【参考】合併は平成18年で、旧市町村で採用された高卒は現在34才（大卒は38才）で、それ以降は、天草市役所としての採用となる。

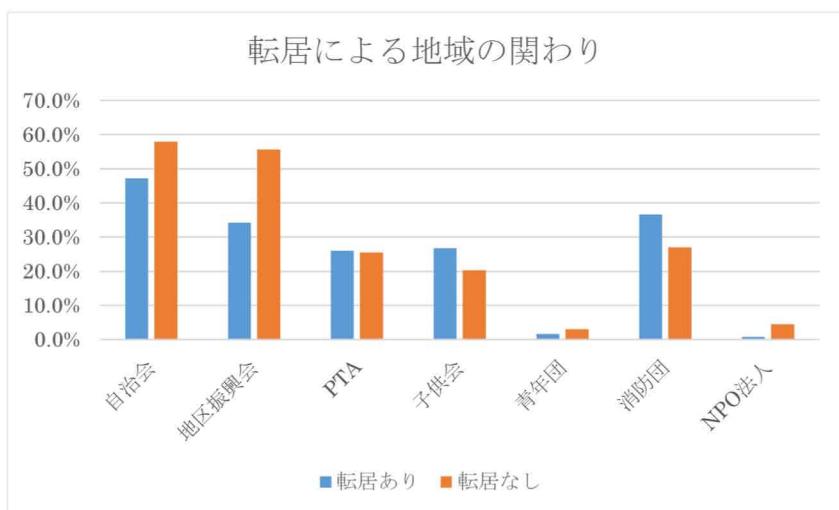
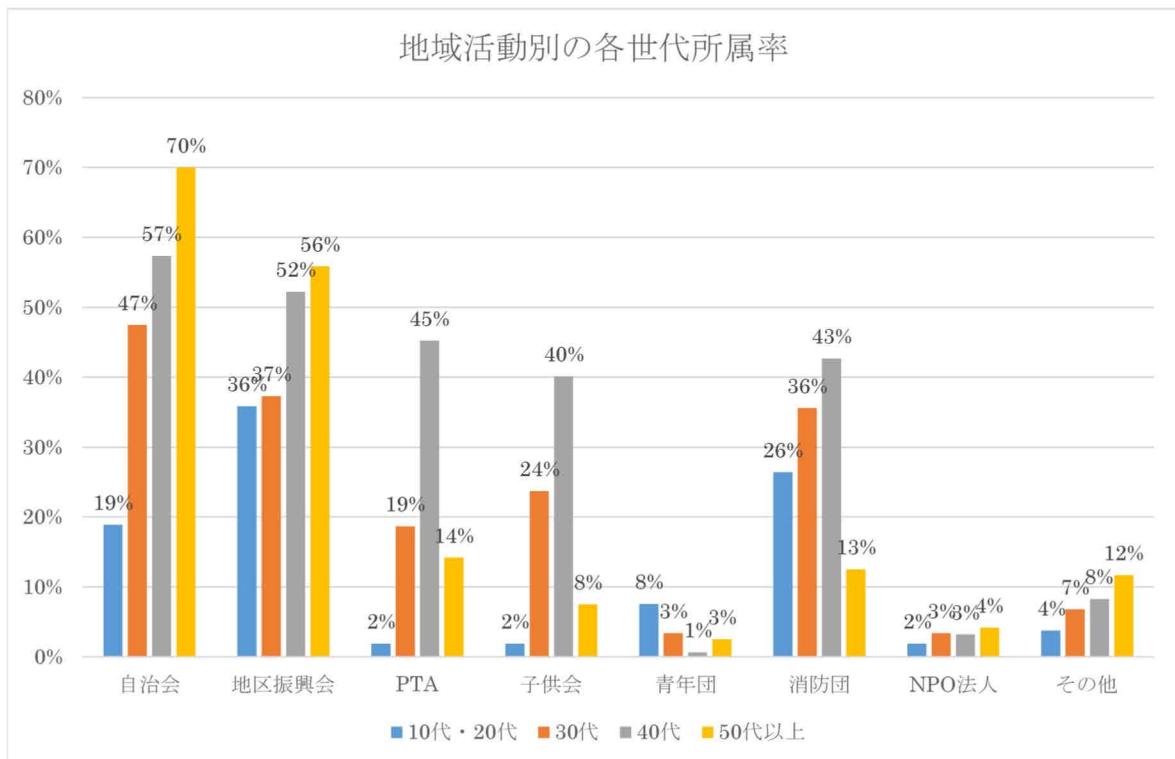
(2) 現在の地域での活動について

	自治会	地区振興会PTA	子供会	青年団	消防団	NPO法人	その他	合計	人数	1人あたり
10代	1	1						2	2	1.0
20代	9	18	1	1	4	14	1	2	50	1.0
30代	28	22	11	14	2	21	2	4	104	1.8
40代	90	82	71	63	1	67	5	13	392	2.5
50代以上	84	67	17	9	3	15	5	14	214	1.2



現在での地域との関わりについては、世代別で特徴がみられた。まず、1人あたりに担う地域での所属性数については、左図のとおり世代間でおおきな差がみられた。40代が突出して1人あたり2.5件と多い。

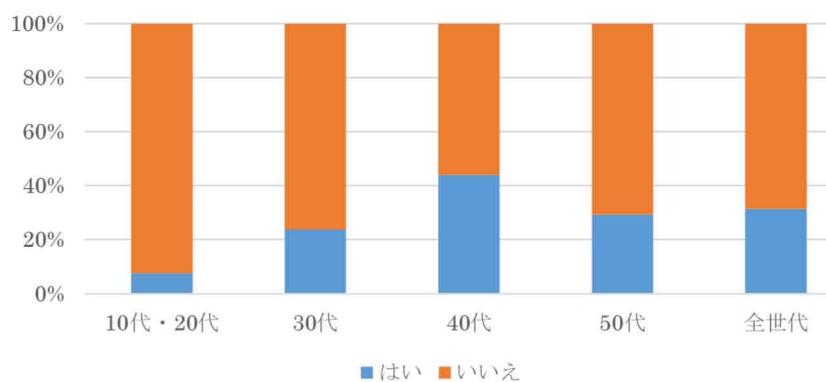
地域活動別にみると、下図のとおり、自治会・地区振興会の所属割合は50%を超える。PTA・こども会は30代・40代が比較的多く、青年団は20代。消防団は20～40代が高かった。



転居を理由に出身地域とどのような関わり方をしているか調査したかったが、自由記載では出身地を書く者は少なく、転居後の出身地域と関わり度合いは本調査ではわからなかった。しかしながら、左図の消防団は、転居ありの方が多いことについては、市中心部に移動したあとも地元消防団に属しているか、本渡出身者の消防団の所属率が低いことが原因と考えられる。

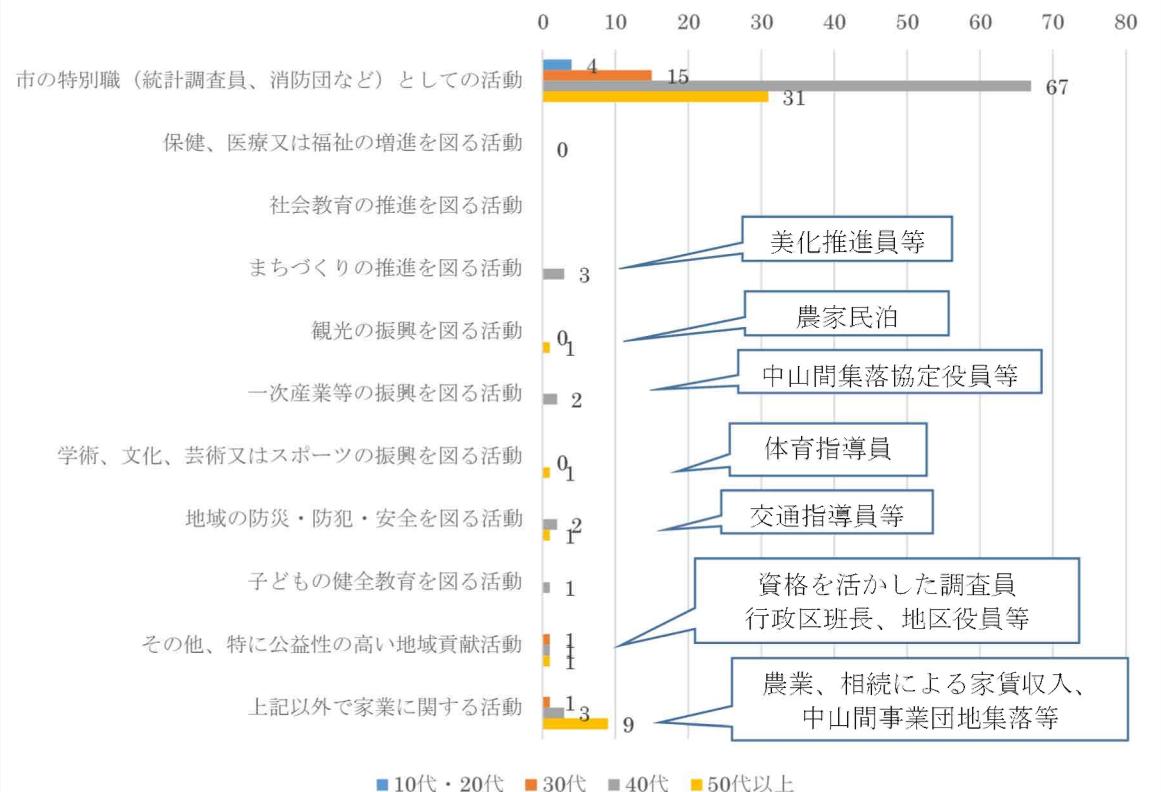
(3) 現在の副業の状況

7. 今までに市に申請をして副業を行ったことがありますか？

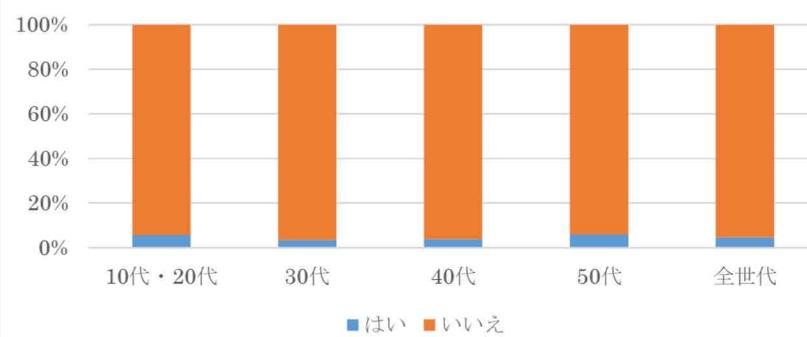


40代の割合が突出している。「はい」を選択した人（n=69）のうち、「市の特別職（統計調査員、消防団など）としての活動」を選択したものは、67人いた。ほとんどが消防団または国勢調査・統計調査員であることが分かった。

今まで申請して行ったことのある副業



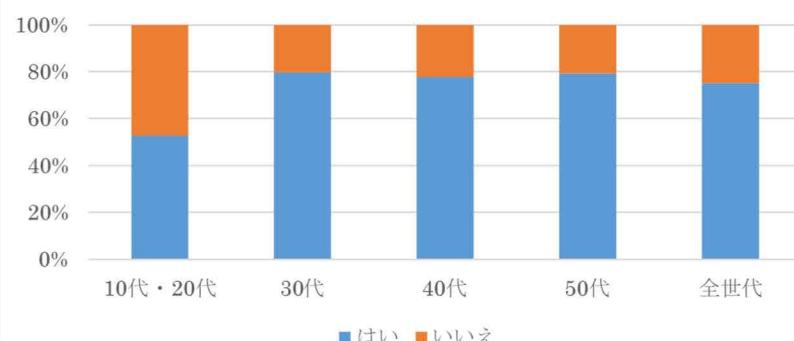
5. 報酬が受け取れないことを理由に地域活動を断ったことがあるか。



「報酬を受け取れないことが地域活動に制約をかけている。」という仮説を証明するための質問であったが、実際それを理由に断った人がある割合は10%以下の低水準であった。しかしながら、各世代に少なくとも2人以上は副業できないことを原因として地域活動を断っている。また、自由記述（報告書末尾コメント）より、断らずに無報酬で引き受けている実態もあるようだ。

(4) 現在の副業制度の認知度

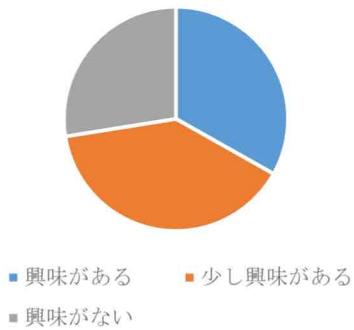
6. 公務員が許可を受けて副業できることを知っていますか？



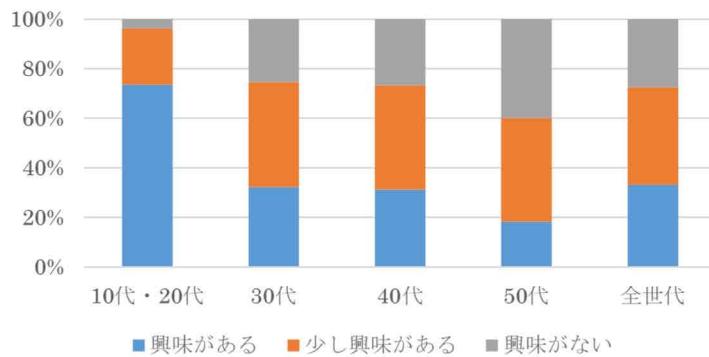
30代以上においては、80%弱は副業できることを知っていた。しかしながら、10代・20代に関しては50%程度であった。ただ、どの世代からも許可要件の範囲（職種、報酬の上限）が不明瞭というコメントがあった。※本報告書に全コメントの掲載。

(5) 副業への意欲の度合いについて

9. 副業を行うことに興味はありますか？



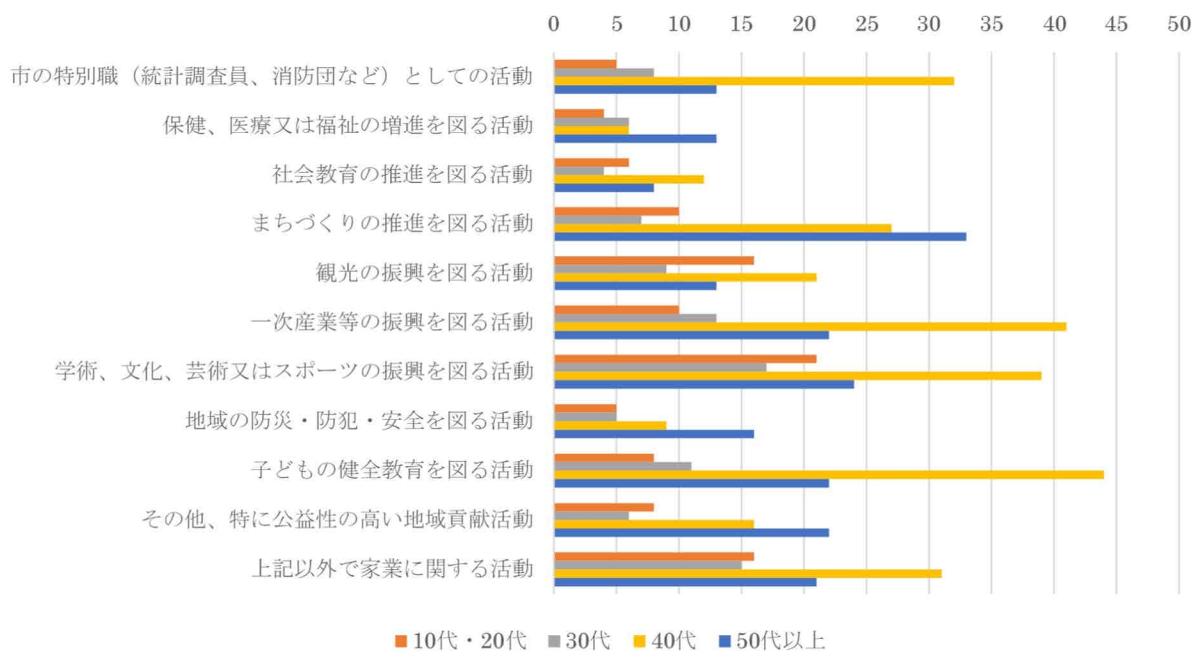
9. 副業を行うことに興味はありますか？



副業を行うことに興味があるか？という質問は、世代間で差異が出た。10代・20代は「興味がある」「少し興味がある」がほとんどであるが、30代・40代になると25%程度に「興味がない」。50代は40%が「興味がない」となる。

若手で興味がある人が多い原因として、若手で多業種に興味を示しているものや、新しいことにチャレンジしたい人は多いと考えられる。また、20代には収入面を不安心する記述もあったことから、生活費の足しにしたいと考えるものもいると推察できる。してみたい副業としては下記のとおり。

どのような活動を行いたいか。



また、副業としてやってみたい活動や自由記載をお願いしていた副業に対する意見もたくさんいただいた。

○やってみたい活動

- ・家業（農業、漁業）
- ・観光ガイドや観光に資する動画の制作
- ・学術論文の執筆

- ・スポーツ団等の指導
- ・大学、地域での講座
- ・空家を管理す家守等の空家ビジネス
- ・貧困家庭の学習支援 等

3人では考えもつかないようなアイディアが提案されており、基準等を明確にすることが出来ればさらに多くのアイディアが出てくるのではないかと想定される。

副業に対する意見は「ぜひ導入してほしい」という意見から、「副業している余裕なんてないでしょ」という意見まであり、職員の感じ方も様々であった。

これらのアンケート結果で得られた意見も参考にしながら、多くの職員に納得、共感を得られ、利用してもらえるよう内規（案）の提案内容に生かしたい。

5. これから

まずはやれることから。4つの課題の中で、一番深ぼりできた副業・兼業の実現に向けて動き出す。

「職員の副業に関する内規（案）」を総務課に提案

↓

試験運用・実証実験開始（1年間）

※庁内の周知と共に、市民への周知も行い副業を募集

↓

検証・修正

↓

本格運用

また、人事評価シートへのキャリアデザインの導入など、その他の課題についても総務課に適宜提案する。

アクションプランの実施により、作り出したい未来は、「2. 天草市のありたい姿のために」で明確となった「**取り扱わねばならない**と思うほど、現状では大きな壁」が瓦解し始める事。この壁は、完全に取り扱うことは出来ないかもしれない。しかし、少しでも薄く、低くなることに資することとなれば・・・。

6. それぞれの思い

教育部 学校教育課 原田

気づけば3月。ここまで「あっという間」だった気がする。

昨年4月に、派遣元である総務課の課長補佐と係長に別室に一人呼ばれ、二人はニコニコしながら着席を促される。

開口一番、私に伝えられたのは「人マネに参加して、一年間人・組織づくりについて調査研究してください。」という話。

当然「はい、わかりました。」と即答できるわけもなく「人マネとは？」という質問から始まるぐらいのレベルである。

それぐらいのレベルから始まつた私に与えられたのが、“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＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～というテーマ。スケールの大きさに戸惑いつつ始める“対話”だが、真っ先にアドバイスを求めたのが『マネ友』だった。

マネ友からは、アプローチの仕方や取り組みに対するアドバイスに加えて「爪痕を残すように。」という、励ましともプレッシャーとも取れるような言葉を頂いたが、その言葉はまるで予知だったかのように、“爪痕を残した”私たちメンバーを表す、とても誇らしい贈り言葉だったと感じている。

『爪痕を残すぞ！！』と臨んだ〇回から始まつた研究会。

2回目の研究会後に案内を頂いたスナック青木に参加するため、紹介いただいたIDやパスコードを使って夕方にテストしたら、幹事長以下、幹事団、事務局のみなさんが第2回までの研究会を終えてのミーティング中に繋がってしまうハプニング。

「これまで見てきて、意識の差（自分から申し込んできた人たちと、派遣元から参加するよう言われてきた人たちと）がかなりありますね。」等のコメントを耳にするわけだが、当然、自分は後者。事務局、幹事団の『本音』の部分を垣間見たこと。

鬼澤幹事長の来市に伴つて、アクションプランの考え方についてご教示頂いた後、食事会でも色々な話をさせていただき、また、その熱い話を聞いたお店のシェフまで、まちづくりについて一緒に語り合い、“思いは伝わる”と実感した夜。

派遣元と2回目のダイアログに臨み、これまでの10年間の人マネの取り組みを再評価し、天草市職員として10年後のありたい姿を思い描き、課題を本気で解決していくための提案を行い、共感・納得を得て、そこからさらに4つの事柄について、人マネ参加自治体にアンケートを取り、資料を取り寄せて、総務課に提案できたこと。

さらには、天草市の現状と市職員のあるべき姿から、私たちが提案した「副業制度」は市長の考えともマッチ。さらに調査研究すべく、市職員に対してアンケートを実施し、その集計結果を基に、実現に向けた取り組みを総務課に提案をしていく流れであることもまた然り。

対話の必要性とそのための準備を怠らないことを学んだし、バックキャスティングで物事を考えなければならないことを学んだ。

気づきを得たわけだから、歩みを止めることはできない。

「人マネに卒業はない」これからも「爪痕を残す」べく、前に進み続けるしかない。



水道局 水道課 緒方

率直な感想「やっと終わった」。人マネに終わりはないと言われ続けてきたけど、とりあえず研究会に義務的に参加するのは終。あとは自分のやる気次第。

人マネに派遣される話が来たとき最初は迷った。でも、上司の後押しもあり参加することにした。参加してよかったです。市役所内で課題があることは知っていたが、自身の所属ではそこまで感じていなかった。インタビューを通じ改めて課題が浮き彫りになり、周りの環境や仲間に恵まれていたことを感じた。ただ、それは本当に自分事。もっと違う角度、立ち位置、果ては組織の外からの視点が必要であることに気づかされた。考え方にもバッカキャストについてやってるつもりだった。やってたけど時間軸というかスパンが短かった。自分がやっていたのは年度内の話。10年先なんてほんやりと家族のことしか描いてなかった。部会で研究し、学んだ中で少し思考の方向が変わったような気がしている。それが参加してよかったです一番の理由。

経済部 水産振興課 深川

当初この部会への参加について、総務課に参加の打診を受けた時は、技術職で採用されていながら、総務のような組織について考えるということに違和感があった。また、業務との両立ができるのか不安であったが、(案の定、例年より2ヶ月ほど進捗が遅れることとなったが)、時間を裂いて様々な人と対話することで、知り合いも増え、また、組織を俯瞰してみることができるまたとない良い機会であったと思う。

それまで組織への不満は、「人がやってくれないと」「それは総務課の仕事」というように、一方的に文句を言って、自分でどうにかできるものではない、出しゃばるものではないと思っていた。しかし、本来は職員全員が、人づくり、組織づくりを「自分ゴト」に捉えるべきだということをこの研究会の途中で気づくことができた。そのような組織風土にするには、職員が常に物事を“自分ゴト”として捉え、自発的に考えることが重要であるが、現状は自分のキャリアデザインから業務削減などを担当課や責任者に押し付けてしまっている状況だと感じる。

職員が自発的に動くきっかけとなりうる起爆剤として、今回“副業制度”を提案した。今回は職員が地域に飛び出すための副業であるが、他の自治体では、庁舎内での他課の仕事の副業をアクションプランにしている自治体もあった。自分が変えるべきと思ったら所属に関わらず、施策を考え実現できるような自治体になれば、確実に組織として成長していくと思う。

今回の10期から提案した“副業制度”は職員が地域に出ることで、気づきややりがいなど自分が動く原動力となる“きっかけ”を得て欲しいと思いながら提案している。これを皮切りに、少しでも天草市が成長し続けていくことを願ってやまない。また、自分自身も願うだけではなく、市の課題について人と対等に「対話」し、「共創」を目指して課題解決ができる職員になっていきたいと思う。

最後に、一緒に動いてくれた原田さん、緒方さんには感謝しかない。最初は部局も異なる先輩方に恐縮していましたが、お二人の優しさですぐに気兼ねなく発言・行動できるようになった。いろんな案が出て迷走した時期も長かったが、無事に乗り越えられた。特に、3人で総務課と人マネ幹事団との板挟みになり苦しみ、総務課に相談したもののうまく「共感」も得られず、また白紙から考え直して、総務課の「納得」を得た経験は、良い思い出となっただけでなく、これから先、困難を乗り越える際の自信につながったと思う。

また、早稲田大学人材マネジメント部会の幹事団、事務局、市長、副市長、派遣元の総務課、マネ友に加え、多忙の中でも時間を裂いて対話してくださった方全てに感謝を申し上げたい。

活動経過

期日	活動	内容
4/22(木)	第0回研究会に向けた確認 第1回研究会(オンライン)	コロナ禍により、リアルではなく、オンラインによる参加。 人材マネジメントの目的、対話の手法などを学ぶが、漠然としたイメージ。
4/30(金)	マネ友とダイアログ	第2回研究会に向けて与えられた課題について、OB／OGに相談。(5人の先輩方から取り組みについてのアドバイスあり)
5/12(水)	メンバーで取りまとめ作業 (+OB 政策企画課 泉参事に聞く)	本庁舎の課題について、資料確認。その中で疑問に思った組織体制について、泉参事に行革担当者としての組織体制について意見を聞く。
5/17(月)	意見交換(+OG 中田氏) 意見交換(総務課人事研修係)	・行革担当者としての組織体制について意見を聞く。 ・総務課人事研修係長と担当者に現状を聞く。 ※人事の意図は伝わっていない。課題解決の糸口は見えていない感あり。
5/20(木)	メンバーで取りまとめ作業	第2回研究会事前課題をパワーポイントに取りまとめ。
5/27(木)	第2回研究会(オンライン)	★組織の課題を考える(現状分析) いい問い合わせには、話題が広がる。第3回研究会事前課題に向けて問い合わせについて深堀りする。 BackCastingにチャレンジすること！！ 最後の豊島幹事の言葉に一同困惑。
6/4(金)	メンバーで情報整理	経済部長に6/7のアポ、6/8～6/9の間で市長、副市長にアポ
6/7(月)	宮本経済部長にインタビュー	組織の現状を報告 人・組織の在り方について話を聞く。
6/8(火)	金子副市長にインタビュー	組織の現状を報告 人・組織の在り方について話を聞く。
6/10(木)	馬場市長にインタビュー	組織の現状を報告 人・組織の在り方について話を聞く。
6/25(金)	マネ友とダイアログ	市長・副市長にインタビューした内容を伝えて、今回の主題「10年後のありたい姿」、「市が戦略的に取り組んでいくこと」、「人事のあり方」についてダイアログ。(マネ友7人の参加)
7/1(木)	メンバーで話し合い	第3回研究会事前課題への取り組みについて話し合い インタビュー形式でそれぞれの立場の方とダイアログしていくことを決める。 +マネ友が書いた過去のレポートを読み込む。
7/5(月)	若山市議会副議長にインタビュー	組織の現状を報告 人・組織の在り方について話を聞く。
7/8(木)	田川産業政策課長にインタビュー	組織の現状を報告 人・組織の在り方について話を聞く。
	草積総務課長、長野課長補佐にインタビュー	組織の現状を伝え、話を聞く。 (予想される成り行きの未来、10年後の天草市のありたい姿、市が戦略的に取り組んでいくべきこと、人事のあり方)など
7/13(火)	伊勢崎福祉部長にインタビュー	組織の現状を報告 人・組織の在り方について話を聞く。
7/15(木)	メンバーで話し合い	これまでのインタビューの結果を整理。 第3回研究会事前課題提出に向けた話し合い
7/26(月)	第3回研究会(オンライン)	提出した事前課題についてグループごとに分かれて情報共有、気づきを得る。 幹事・マネ友からのフィードバックを踏まえて、自身と自治体の「人・組織づくり」の“ありたい姿”を考える。

	総務課 古田保健師にインタビュー	3人で考えたアクションプランの方向性を決めるべく、疑問に思った点について(休職者、病休者が増加している点から本庁の環境改善をテーマにプラン作成を検討中だったため)インタビュー。結果、総務課でも課題解決に向けた取り組みを始めようとしていたことを知り、プランの練り直しとなる。
7/29(木)	政策企画課行革担当 中田主査とダイアログ	中田氏より市長とのコミュニケーションを向上させたいが、形式ばらず、市長が気軽に話ができる環境をどのようにして作ればいいか、一緒に考えてほしいとの要請を受けて、後日、市長と3人+中田主査でまずは話をしようということになった。
7/30(金)	鬼澤幹事長のフォローアップ会に参加	深川さんとオンラインで参加(鬼澤幹事長より今回は、昨年度以前に比べると2段階上げたテーマとしている。3人では成しえないこと、マネ友や人事など多くを巻き込んで作り上げてほしいとの激励あり。
8/3(火)	鬼澤幹事長に聞く	鬼澤幹事長の来市(研修会講師)に伴い、時間を割いてもらってアクションプランの考え方について教授をいただいた。(のち、親睦を深めた。(深めすぎた:汗)
8/5(木)	メンバーで話し合い	アクションプランの骨格について話し合い
8/6(金)	メンバーで話し合い	アクションプランの骨格について話し合い
8/10(火)	メンバーで話し合い	加留部さんの来市に伴い、話し合いの前にアクションプランの骨格について話し合い。
8/10(火)	加留部さんに聞く	加留部さんの来市(研修会講師)に伴い、時間を割いてもらって人材マネジメントの考え方や課題に向けた取り組み方について教示を求めた。
8/12(木)	政策企画課(泉参事、中田主査とダイアログ(中田主査:オンライン)	市長とのフリートークについて目的と方法についてすり合わせ。 趣旨文作成:中田主査、マネ友への周知:泉参事発信とすることを確認。
	メンバーで課題まとめ	第4回研究会事前課題(アクションプラン)について、パワーポイントに整理
8/25(水)	第4回研究会(オンライン)	①作成したアクションプラン(案)について幹事団(尾方・中道幹事)と作戦会議 ②作戦会議のあと、鬼澤部屋に移動して、各自治体から助言内容を報告。その後、鬼澤幹事長より助言。(総務課:西浦主査も同席)
8/26(金)	大牟田市の作戦会議の応援(オンライン)	①大牟田市のアクションプランに関する作戦会議を応援(オンラインによる傾聴)→行きつくところはどこも、マネ友のオフィシャル化を上げていた印象。 ②鬼澤幹事長部屋に移動し、2~3団体の作戦会議後の感触についてフィードバックするところ、始まる前に幹事長より「天草市とは個別にオンライン会議しようか」との提案あり。
8/30(月)	①総務課とダイアログ	草積総務課長と対話 総務課 西浦主査も同席 話のもって行き方が悪かったか、納得・共感を得られなかつた。 課長曰く「君たちは何をするの?話を聞いていると、人任せ、総務課に投げているだけに思える。」という反応。
8/30(月)	②鬼澤幹事長との作戦会議	総務課長に共感を得られなかつたことを報告。→「急ぎすぎて、説明をまづったのでは。総務課長が言うことも一理あるのではないか。とのコメント。 問い合わせ方に問題があったのかなと振り返り。市長との対話を前に、市長の人・組織作りに対する想いを聞き出すようにとの指令あり。
8/30(月)	③市長とマネ友の会	1期~10期までの19人+行革担当の発起人 行革担当 中田主査が同席。17:30~開始が30分ほど遅れたが、予定通りスタート。自己紹介+尊敬している人を紹介し、フリートーク。
	④市長にお話を聞く!	市長の人・組織の在り方について話を聞く

9/2(木)	メンバーで話し合い	今後の方針を検討。やはりオフィシャルに動く部分がなかれば続かないと結論付ける。再度、総務課長に共感・納得を得られるように作戦を立てる。
9/3(金)	3期メンバーとダイアログ	3期メンバー被輸主査と対話。新庁舎にみんな集まつたら楽しくなるはずだったのに、どうしてこんな風になってしまった。みんな元気なく楽しそうにない。 国がよかつたとは思わないが、市の良さもあつたはずなのに市職員のモチベーション意識の違いの落差があまりにも激しい。活動を続けられなかつたのは3人の活動だったからだと思う。やはりシステム化しないと続かないと思うとの意見。
	7期メンバーとダイアログ	7期メンバー盛田係長、山川主査と対話。7期は総務課との対話を通じて、新人職員のフォローに特化したメンター制度を提案、目的やマニュアルなどを含めて草案を総務課に提出し実現に至つたメンバー。 結論、オフサイトは続かない。オフィシャルでやることを念頭に置いて、腹落ちさせることが必要=仕事としてやってもらうことがいい。パワポでの説明がよいが、まずは自分たちの納得感が大事。ビジョンはしっかりもって取り組むこと。とのアドバイスあり。→対話後、3人でフィードバック。第4回研究課題で提出した者は一旦白紙に(それに囚われない) まずは、自分たちが納得し、総務課に提案し、腹落ちしてもらえるものを見つける方針とした。(残り、6、8、9期との対話について、週明けに調整。
9/14(火)	6期メンバーとダイアログ	6期メンバー、石井係長と対話。現状から新人のサポートの必要性を感じ、国・県ではしつかりマネジメントできている実態を知り、出向職員(本市に来た人、国・県に出向した職員)をターゲットにして、新人に目を向けた取り組みについて意見交換をした。 その結果として、国・県が取り組んでいるメンター制度の導入について考え、人事担当課(当時、部長が課長であった)にも話をしたが、すぐには実現できなかつた。 オフサイトミーティングは続かないというのもあつたり、続く方法はないのか考え、マネ友の組織化を提案したが、「マネ友を組織化しなくても集まればいいじゃないか。」という意見があつて、組織化には至らなかつた。 総務課から、人マネについて周知してもらうといいかもしれない。事務局に組織化したことがないか、組織化したところがあれば、どのようにして“実現できたのか”教えてください。と投げかけてみて、情報が得られればそれも説明材料になるのではないかとの助言あり。
	9期メンバーとダイアログ	9期メンバー、本迫参事、泉参事と対話。現状を深堀りしていく中で、圧倒的にコミュニケーションが足りていないと感じ、みんなが話し合う場と各課(各係内)のコミュニケーションづくりが必要と提案したのが、係コンテストだった。 1つに絞って取り組むのも手。アプローチの仕方を変えるといいかも。人マネの共同論文もみんなが共有できるようにすればいいのにそれもできていない。そういうことも含めてオフィシャルになっていない。 今期のメンバーがそうしたものを検証するというのもありなのではないか。“言い続けることが大事”、オフィシャルな取り組みをしている自治体を探して総務課の説得材料に使うのもいいのでは。とのアドバイスあり。
9/15(水)	メンバーで話し合い	3人で振り返りと総括。方向性として、総務課と再度のダイアログに向けて、①市長の思いを伝える。②各期に話を聞いたことをまとめて、人マネに参加してきたこれまでを総括し、出向した人、出向してきた人たちが感じていること、学んできたことも還元・反映できるような体制づくりについて提案することとした。説明順としては、西浦くんを通じて、係長と課長補佐にまずは説明。説明資料はパワポとし、編集は深川さんが担うこととした。+他の自治体で、同様のプランを立てているところがないか検索し、人マネ事務局にも照会かけることとした。8期メンバーにも話を聞くこととした。
9/21(火)	メンバーで話し合い	人マネ事務局からの回答結果について、3人で共有。 パワポの作成経過について深川さんから説明あり。
	8期メンバーとダイアログ	8期メンバー森参事と対話。 @メンバーで現状を深堀りしていく中で、圧倒的に組織的対話が足りていないと感じていた。心理的安全性が確保されていない状態が続いているということは、問題解決に組織として力を入れていない。入れてこなかつたから。 メンバーとしては、いきなりは変えられないけど、じんわり・地道に取り組んでいくことを選らび、“庁内報を作ること”、“本を置くこと(インスピレーションスペースの活用)”に取り組み現在も継続中。 森さんは、参加当时、人事研修係の担当でもあったので、県庁マネ友監事団の緒方さん(県庁)を研修の講師として呼んだりして、メンター制度等の提案もあったタイミングでオフィシャルな取り組みになったとのこと。 市長との対話の中で、やはりマネ友参加者が1枚岩にならないといけないと他の期メンバーとも話をし、3、6、8期のメンバーだけで10月末に集まって話し合いをする予定。 森参事曰く、「マネ友参加者で、様々な課題に対して研究し、その成果を報告していくような形づくりを目指したい。」との意見あり。＊1年間かけて、研究してきたことをもとに提案するということ。間違いはない！市長も色々とお考えがあつたと思うが、1年間の研究を通して、逆に市長に提案できるし気づかせてあげられるような機会になるといいね。との激励あり。

10/1(金)	メンバーで話し合い	総務課とのダイアログに向けてメンバー3人で話し合い。パワポでの説明する方針とした。(作成:深川さん)
10/4(月)	メンバーで話し合い	総務課とのダイアログに向けてメンバー3人で話し合い。今年度の職員採用募集要項の確認と技術職の人数確認を行うこととした。 パワポで作成の資料(案)をもとに、打ち合わせ
10/5((火)	メンバーで話し合い	総務課とのダイアログに向けてメンバー3人で話し合い。総務課とのダイアログに向けてPP資料の詰め作業
10/6(水)	総務課とのダイアログ	<p>出席者:総務課長、課長補佐、係長、担当西浦くんと人マネメンバー3人 *パワポを使ってこれまでの10年の取り組みの成果と課題、10期が提案する内容についてプレゼン。共感納得を得ることができた！！</p> <p>+さらに4つの項目(①兼業・副業制度、②人事評価シートの改良、③中途採用の他自治体の導入状況、④技術職員向け研修)について共感を得た。</p> <p>..人マネ事務局を通じて上記4点の参加自治体の中で取り組んでいるところがないか照会を行うこととした！</p> <p>→終了後、人マネ事務局に照会し、把握されている事例などいくつか情報提供はあったが、青木さん「タイムリーではないため、今の参加自治体にアンケートという形で、投げかけてはどうか？」との提案あり。</p>
10/7(木)	メンバーで話し合い	第5回研究課題の提出に向けた打ち合わせ 新富町への研修の方向で調整(総務課了解の上)分担:新富町へのアポと研修計画作成(深川)、第5回研究課題素案作成(緒方)、天草市営利企業等従事規定に関する資料準備(原田)
10/13(水)	メンバーで話し合い	<ul style="list-style-type: none"> ・新富町研修受け入れ不可とのことで、資料提供のみだったとの報告あり。 ・天草市における営利企業等従事に関する規定資料確認。+人マネ事務局 青木さんに総務課とのダイアログから今回4つの研究事項について照会し、いくつかの自治体を紹介してもらったが、アンケートを取ってみるよう提案があったことをメンバーと共有。 ・第5回研究課題提出資料、修正作業。
10/15(金)	メンバーで話し合い	第5回研究課題提出資料、修正作業。
10/21(木)	メンバーで話し合い	第5回研究会事前課題資料、最終調整
10/29(金)	第5回研究会(オンライン)	<p>研究会に参加(オンラインにて) 総務課とのダイアログを経て、これから取り組んでいくアクションプランについて説明。幹事から助言あり。また、中道幹事からアンケート調査の提案があり、人マネ事務局側ともその話をしていたことを説明。⇒これにより、アンケートを各参加自治体に投げかける方向へ！！(人マネ事務局を通して11/1-11/10までの期間で行うことにして！)</p>
11/22(月)	メンバーで話し合い	アンケートの集計結果から問い合わせに、より具体的な資料を求める自治体をピックアップ。 分担:各自治体に対して、資料提供の依頼をする(原田)、パワポで総務課への報告資料作成(深川)、技術職に対する調査内容(アンケート)案を作成(緒方)
12/6(月)	県内参加自治体意見交換会(熊本県庁)	熊本県庁から参加メンバー 人事課 田島氏の呼びかけにより、熊本市・県庁・天草市からメンバーが集まって、それぞれのアクションプランについて説明、意見交換を行った。
12/15(水)	メンバーで打ち合わせ	<p>総務課へのプレゼン打ち合わせ 天草市では身上報告書と異動希望調査、人事評価シートと分かれているが、その用途について総務課に確認。+豊橋市へ技術職員向け研修の内容資料の提供を提供依頼(原田) プレゼンデータ修正(深川) 一旦、評価シートについては3人で別々に考えて、案を作って次回持ち寄ることとした。</p>
12/17(金)	メンバーで打ち合わせ	12/23の総務課とのダイアログに向けて、打ち合わせ及び資料修正

12/23(木)	総務課とのダイアログ	出席者：総務課長、課長補佐、係長、担当西浦くんと人マネメンバー2人 資料に基づき、調査結果の報告及びメンバーから取り組みに対する報告・提案。 ①副業・兼業に関すること、②評価シート改善案、③中途採用について（報告）、④技師の研修について（報告）行った。⇒総務課長より副業に関して市長からも研究を求められている。「市長にはこの1本に絞って報告しては」との助言あり。
1/5(水)	メンバーで打ち合わせ	市長プレゼンに向けて打ち合わせ
1/6(木)	メンバーで打ち合わせ	市長プレゼン最終打ち合わせ
1/7(金)	市長への報告会	メンバー+総務課 西浦くんとこれまでの対話から得た職員としてスキルアップ・地域貢献の観点から副業制度の導入についてを提案。市長の助言を求めた。 ⇒市長からは、高齢化が進み、担い手がおらず農業、漁業が衰退していく中で、市職員が地域の現状を知り、地域が求めていることを知ることで今後の施策に活かすこともできる。 法的な部分はしっかり研究してもらって、まずはこの1年間を試行期間として、範囲は農業や漁業というある程度ポイントを絞って実施してみてはどうか。という意見を得た。 まずは、市職員が副業制度をどのように認知しているのか、アンケート調査を取ることとした。
1/11(火)	メンバーで打ち合わせ	副業に関するアンケートについて素案に基づき検討。 総務課との打ち合わせは1/13の線で、総務課 井上係長、西浦くんとの方向で調整。
1/13(木)	総務課との打ち合わせ	副業に関するアンケート案について、総務課と協議する予定だったが、緊急対応（コロナ感染症対策関連）が入り、急遽中止。資料を渡して、返答を待った。 ⇒総務課より、アンケート内容に一部修正依頼あり。修正ののち、実施することとした。
1/13(木)	メンバーで打ち合わせ	メンバー3人で打ち合わせ。3月のフォローアップ会の参加について、および共同論文作成について打ち合わせ。 活動記録一覧は原田が、ポスターセッションのようにこれまでの活動を分かりやすくパワポで作成するのを深川さんが、作成していく方針とした。
1/27(木)	第6回研究会（オンライン）	あなたとあなたの自治体のこれからの人事」に向けて一步踏み出す 1年間の振り返り。ソフトオープニング、ブレークアウトセッション 鬼丸氏の特別公演、各部屋に分かれてのグループセッション
1/28(金)	第6回研究会（オンライン）	→全国の参加自治体が投票結果から、上位2自治体の発表（東海村、厚木市）。+幹事団推薦（藤枝市） 幹事セッション、北川顧問の講話、出馬部会長の年度総括、鬼澤幹事長の最終講話を経て、最後のグループセッションにより1年間を振り返った気づき、学びについてグループセッション。
2/1(火)-2/10(木)	副業に関するアンケート調査実施	正職員を対象に副業に関するアンケートを実施。呼び掛けの結果、389人の市役所職員から回答あり。集計データを総務課と共有し、研究へ！！
3/2(水)	メンバーで打合わせ	共同論文の編集作業の打ち合わせ
3/4(金)	メンバーで打合わせ	共同論文の編集作業の打ち合わせ 副業アンケートの集計結果の分析
3/9(水)	メンバーで打合わせ	共同論文提出前最終確認作業

2021年度テーマ 「“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＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～

情報収集

4/22 第1回研究会(WEB)

「研修会ではない、研究会である」「対話をから気づきを得る場」「自分探し、見つける場」
対話Dialog開始！



7/16 第3回研究会(伊藤幹事部屋)

自分の自治体をなぜ地元で評価する。組織文化はなぜか？（学習サイクルが回っているのか？）するの？（組織文化）
市役所の存在意義は？
10年後は必要とされるため「人・組織とは？」



10/6 案務課④ 総題解決案の提案

過去の人材を10年分の振り返り、結果を報告。そして4種類選定。
職員が成長する仕組み
“きっかけ”を作りたい！



迷走期

黎明期

1/7 市長③ “副業制度”提案！

基本を明確化して
職員に地域へくるきっかけを！
→形にしてほしい。
→副業は達成、またはトライアル。
実現へ…アシヨンプラン始動！



アクション開始

1/27/28 第6回研究会

time is money & timing is money
音が説明だと堅苦しい、説明は難しい。
問題意識の共有には、活動形式とタイミングが重要。
出発点 質の高い発想が詰まっている！



実現期

2/1～10 職員アンケート開始

質の高さへ！職員アンケート実施！
上から目標でなく、共に目標指す「共創」
全6回研究会は終了。研究は続く…



実現期

2/29 第5回研究会(平野・近藤の幹事・実績紹介)

①市民目線の職員の育成→副業制度の導入！
②キャラバンデバイス導入→人事課のIT化技術職の研修など
③中途採用導入・技術職のIT化技術職の研修など
④「思いりの共有できる厅舎」に
「納得」獲得。研究を深める。



実現期

3/10 第1回研究会開催 来天

過去の10年分の振り返り、結果を報告。そして4種類選定。
①「思ひの通り」の実現。
②「手堅く」の実現。
③「手堅くない」の実現。
④「手堅くない」と「手堅く」の実現。



実現期

4/29 第5回研究会(平野・近藤の幹事・実績紹介)

①「思ひ通り」の実現。
②「手堅く」の実現。
③「手堅くない」の実現。
④「手堅くない」と「手堅く」の実現。



実現期

5月 現状把握のDialog?

天草市役所として組織の課題は何か？
職員は向かう不満



実現期

8/12 ありえない姿は？～チェックキヤスティングで～

アグリコンプラン奉納者
「天草市からあらがいどういくべきなれる職員・組織」
市民の未来を考えるための各出発点をデザインする。
①所属部署・自治体へデザインする。
②所属部署自身をデザインする。
③職員自身をデザインする。
→誰ががその感覚を回すのか？



実現期

8/25 第4回研究会(中道・横井幹事)

組織改革をする部署を作るべき！?
(我々では慣習がないため、何もできない！)
アグリコンプランの共有
→幹部Jは体うれす。「ストーリーはに伝い、」
→幹部Jと幹部Jは少しおじえます。
→フレッシャーMAX 活躍元(経営課)に相談！



実現期

8/30 案務課③ 不用意な相談

人材にはひとりつの狂想曲があるが遺伝子と相続が、
本のブレッシャーを与える時事団の伝統があるのだ。
→総務課に投げているから、人材ではございません。
→共感が得られる。半端不足を痛感。



実現期

6～7月 天草市の未来？対話対話！！

地区振興会会長 6/8 副市長
経済部長
産業政策部長
健康福祉部長
市議会議員
松原課②

成り行きの未来？10年後の地元のあり方に至る？
市が物語的に取組んでいくこと？ +未未志向
そのための人事のあり方は？
職員が喜びブレイジャー



実現期

6/10 市長①

今どの職員、地元離れ？
・市内でも地元によって未実現となる。
・人マネのあり方とは。
市民と一緒に考えていく。
天草市民が自慢するまちに



