“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～

宮城県東松島市（第３期生）

復興政策部地方創生・ＳＤＧｓ推進室
室長補佐　永野　慎一
復興政策部復興政策課
課長補佐　高橋　篤志
教育部生涯学習課
課長補佐　阿部　守克

１　はじめに

東松島市は、平成２３年３月１１日に発災した「東日本大震災」からの復旧・復興に向け、被災地の自立につながり地方創生のモデルになる復興の実現を目指してきた。

その結果、平成３０年６月１５日、東日本大震災で被災した宮城・岩手・福島県の自治体で当時唯一、政府からＳＤＧｓ未来都市に選定され、以来、ＳＤＧｓの理念に沿って、住み続けられるまちづくりを進めてきている。

また、震災復興モデル市を目指すとともに、単に復旧にとどまらない「創造的復興」を目標として取り組んできた結果、復興事業についても相当程度の進捗が図られている。

これらの取組の成果の上に立って、令和３年４月「東松島市第２次総合計画後期基本計画」が策定され、将来に向けて、ＳＤＧｓとともに、全国地方自治体共通の課題でもある人口の維持・発展を図るため、まちづくりの将来像として「住み続けられ持続・発展する東松島市～地方創生のトップランナーをめざす～」を掲げている。

まちづくりの将来像の実現に向け、これまでの復旧・復興の取組の上に立ち、なお必要な心の復興とともに将来に向けた地方創生及びＳＤＧｓを基調とし、次のまちづくりの基本理念を掲げている。

①本市産業の持続的な成長促進と働く場の確保
②地域全体で支える学びと子育て環境の充実
③安全・安心で快適に生き生きと暮らせる市民協働の地域社会

住み続けられ持続・発展する東松島市の実現と地方創生のトップランナーを目指していくため、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・組織を育て創ることを目的とした早稲田大学

マニフェスト研究所主催の実践型研究会である「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」に３人１組で参加した。

本部会が大切にする４つのキーワードが以下のとおりである。

①立ち位置を変える・・・「相手の立場から考える」
②価値前提で考える・・・「ありたい姿から考える」
③一人称で捉え語る・・・「何事も自分事として考える」
④ドミナントロジックを転換する・・・「過去や前例に過度に囚われずに考える」

この４つのキーワードを踏まえつつ、部会の参加者同士が「ダイアログ（対話)」を通じて、様々な気づきや相互理解を深めながら、我々自身の認識の変化や深化が図られる。

そして、一歩前に踏み出すこと。同じ思いを持つ仲間とともに、挑戦を続けていくことによる実践研究の場である。

我々に与えられた課題となる２０２１年度のテーマは、**「“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～」**である。

地方創生時代における職員・組織のあり方を自ら考え、見つけ出し、他自治体職員との対話を通じて気づきを得ながら、地域の明るい未来を具現化するための政策を立案し、弛まざる実践と創出成果の定着化を図れる組織、構想力・行動力の持つ人材の育成に向けた研究を行った。

本稿では、この１年間、このテーマに対しての東松島市における活動・検討の経過及び結果並びにアクションプラン等について報告する。

なお、２０２１年度は、前年度同様、新型コロナウイルス感染症拡大の中での開催であったため、全６回の研究会すべてがオンラインで開催された。

２　研究方法

テーマの検討を進めるに当たり、自治体組織の内外で緊急事態になって気づく「人がいない」という現状、単に人数だけでなく、個人の現場対応力やチームとしての組織力、さらには住民との関係性に至るまで、「今ここに、こういう人がいてくれたらいいのに。」「こんなことならあの時にしておけばよかった。」などこれまでの経緯、かつては普通に当たり前に問題なく進んでいたことが、気づいたらいつの間にかそうでない状況に陥っている背景など踏まえながら、研究会の進行に合わせて、バックキャスティングの考え方で検討・分析を行った。

本研究では、「人・組織づくり」の現状とその背景を掴み、現状に至っている理由や背景、過去の経緯について調査した上で、あるべき姿の要素の洗い出しを行った上で、「人口減少社会がもたらすなりゆきの未来予測」、「１０年後地域のありたい姿（ビジョン）の設定」、「住み続けられ持続・発展する東松島市の実現に向けた戦略的な取組」、「人・組織のあるべき姿」の順に検討し、その結果求められた「あるべき姿」に対しての「人・組織づくりのあるべき姿に向けた現状と問題点」を把握する。そのうえで、得られた現状とあるべき姿との間隙を埋めるため、現状からあるべき姿に向けての作戦（アクションプラン）を設定する。

これらの検討に当たっては、適宜、マネ友（１・２回生）や他職員へのインタビュー等を実施し、その結果を参考としながら、研究会のねらいに則り、３人の対話により結論を導き出すこととする。

3　研究活動の概要

開催された部会の研究会と主たる活動について、次のとおりである。

実施月	活動内容
4 月	◎第 1 回研究会（4/16） ○「人・組織づくり」の現状に至っている理由や背景、過去の経緯について調査
5 月	○人事・所属長等との対話（5/14） ◎第 2 回研究会（5/26）:「人・組織づくりの現状とその背景を掴む」
6 月	○マネ友（１・２回生）との対話（6/11）
7 月	○ジュニアリーダー（10 年後の担い手）との対話（7/5） ○人事担当、20・30 代市民の対話（7/12） ○市長・議長、地域まちづくり担い手との対話（7/14） ○再任用職員との対話（7/15） ◎第 3 回研究会（7/27）:「人・組織づくりの現状を深掘り」
8 月	◎第 4 回研究会（8/23）:「アクションプランの検討、幹事団との対話」
9 月	○地域勉強会の開催（9/28）:「アクションプランの検討に向けた宮城県柴田町マネ友との意見交換会」
10 月	○マネ友（１・２回生）へのアクションプランの説明（10/11） ◎第 5 回研究会（10/21）:「アクションプランの検討、幹事団との対話」
1 月	○人・組織づくり研究内容に関する市長・人事担当報告（1/5） ◎第 6 回研究会（1/27・28）：１年の振返りと総括

◎は研究会、○は研究会外での主な自主活動を示す。

４　現状に至っている理由や背景、過去の経緯について

自治体のありたい姿の実現に向け、地域の持つ可能性を発見し、市役所や地域が持つ「ヒト」「モノ」「カネ」をはじめとする経営資源を効率的かつ効果的にどう活用していくべきか、そのために東松島市の「人・組織づくり」に向けた現状とその背景を掴むことで、未来を考える１０年後のありたい姿（ビジョン）となりゆきの未来の明確化を図っていく。

地方分権・地域内分権の推進に伴う「平成の大合併」の動きが活発化する中、平成１７年４月に、旧矢本町と旧鳴瀬町の２町による合併により「東松島市」が誕生した。市町村合併による質の高い行財政運営を図るため、マンパワーを集約化し、より高度な行政サービスを実現していく観点から、職員定員適正化計画を策定し、１０年間で５０人の職員削減を目指してきた。

また、成果志向、効率性を追求した組織運営への転換を図るため、組織全体の目標、課の目標を通じ達成度を評価する目標管理、人事評価制度、行政評価制度を活用することにより、職員の士気向上と組織活性化による改革を推進してきた。

その一方で、公的サービスの質の確保に向けた「公的サービスの担い手」を創出していく観点から、多くの市民が身近な地域や様々な公共的課題に関心を持ち、自ら考え行動する「市民協働のまちづくり」が進められてきた。

平成の大合併以降、行政改革の取組が計画的に進められてきた最中、平成２３年３月１１日「東日本大震災」の発災により、未曾有の被害を受け、発災直前の市内総人口４３，１４２人（平成２３年３月１日現在）から復旧・復興期間の１０年間を経て、３９，５５８人（令和３年３月１日現在）と３，５８４人と大幅に人口が減少した。

復旧・復興の１０年間においては、過去に類のない規模の事業実施に向け、自治法派遣職員、任期付職員、再任用職員、地域おこし企業人などの多種多様なマンパワーを確保してきた。

組織体制については、被災後の環境変化や社会経済情勢の変化等に伴う新たな行政課題や多様な市民ニーズ即応し、地域の活力を一層醸成する行政サービスが展開できるよう、縦割りの弊害を廃し、横の連携を密にした組織・機構の見直しにより総合調整機能の強化を図ってきた。

また、被災等の影響による震災後の人口減少に伴い、震災前より集落が小規模または高齢化し、集落機能が低下してきた行政区内の担い手が固定化及び不足してきていることから、復興を担う地域コミュニティの再生を図ってきた。

国の定める復興期間が満了し、全国地方自治体共通の課題でもある人口の維持・発展を図るため、まちづくりの将来像として「住み続けられ持続・発展する東松島市」地方創生のトップランナーを目指す上で必要となる「目指すべき人・組織づくり」として、他自治体等からの人的支援を受けることなく、プロパー職員一人一人がこれまで以上に公務を確実に行う上での業務遂行能力の向上が必要となる。

また、人口減少対策、公共インフラの老朽化への対応、またいつ起こるかわからない災害への対応など、自立した行政課題の解決、市民との協働、働き方改革に向けた対応として、組織全体が「長時間労働」から限られた時間で成果を上げる「生産性の高い働き方」への転換を図っていく必要がある。

そのためにも、復興後の職員力アップに向けた研修機会の充実を図り、時代の変化、市民ニーズを的確に把握し、自ら率先して行動することが求められる。

その上で、職員のやりたい意欲とやれる能力を高め、目標達成する力を高めていく「職員力の向上」を図るとともに、組織環境や組織風土を整え、組織のやるべきことを明確にし、職員力を結集し実行する力を高めていく「組織力の向上」が必要となる。

まず、３人の対話により「職員力の向上」、「組織力の向上」に大切なことを次のとおりピックアップした。

①仕事・評価・処遇
・仕事の成果に対する正当な評価がなされているか
・組織全体の職員数は適正であるか
・適材適所の配置に対する職員の満足度はどのようになっているか
・専門職が適正に任用・配置されているか
・職員の持つ資格が適切に活用されているか
②組織環境
・職員間のコミュニケーションは図れているか
・組織間の業務量のバランスはとれているか
・担当間の協力体制は十分であるか
③組織風土
・職員が自由に意見や提案できる雰囲気の組織であるか
・生活者起点に立って、常に業務を見直し効率よく改善を図れる組織であるか
・課内または課間など横の連携を円滑に図れる組織であるか
④人材育成環境
・職員がお互いに教え合い、育成しあう環境であるか
・職員研修に参加する動機付け、フォローアップ、チャレンジの場が設けられてい

るか
・所属課内のＯＪＴに加え、庁内プロジェクトや業務におけるネットワークなどを通じ、相互に育成しあう環境であるか
・会計年度任用職員、任期付職員、再任用職員など組織の人材が多様化するなか、職員同士が活発に意見を交わし、対話できる環境であるか

（１）人事担当者との対話（現状把握の結果を踏まえながら）

①人事評価の現状について

人事評価について、「育成」を前提とした評価制度となっているものの、被評価者の自己研鑽に向けた「気づき」を与え、職員力の向上につながる仕組みにまで至っていない。

【要因（過去からの経緯）】

復興期間における膨大な事業への対応に伴い、職場内外研修や組織内のコミュニケーションをとる機会の減少により、職員の可能性を引き出し、学習する組織風土を作り上げていく育成型の職場環境と評価者のリーダーシップが不足していた。

②人事管理の現状について

任期付職員、再任用職員、会計年度任用職員についてもプロパー職員同様、職員力の向上を図る上での育成管理が必要と認識がある一方で、任期付職員や会計年度任用職員の大半は臨時職員からの任用替えのため、職員としての自己啓発に向けた動機付けが難しい。

【要因（過去からの経緯）】

震災後のプロパー職員によらない人材確保策として、任期付職員、再任用職員、会計年度任用職員等を確保してきたが、任用期間があるため、組織内人材として育成が難しい。

③今後求められる組織力の現状について

複雑化している行政課題の解決、市民との協働推進、人口減少社会・デジタル化など時代の変化に柔軟に対応しながら、市民ニーズを的確に把握し、自ら率先して行動する地域課題解決型の職員育成を目指していく上で、市民との対話力の向上が必要であり、ライフステージに応じた多様で柔軟な働き方ができる環境づくりが必要となる。

【要因（過去からの経緯)】

共働き世帯の増加が進む中、仕事と家庭の調和が図られる環境づくりを前提とした地域参画への職員の立ち位置が不明瞭であることから、特に若手・中堅職員の地域参画が進んでいない。また、コミュニケーション不足が起因としたメンタルの不調を起こす職員が増加している。

（２）現状把握から得られた気づき

・多様な任用形態に対応する育成体制の構築が不足している。

・職員数不足に伴う余裕のない職場環境が職員の成長を促す「気づき」をもたらすコミュニケーション環境の低下の要因となっている。

・「生産性の高い働き方」へ転換する中で、対話や熟議を大事する職場環境が「やる気」を引き起こし、組織内における「目標共有」につながる。

・人口減少社会における「官民共働」に向けた意欲とやりがいのあるキャリアデザインの再構築が急務である。

・マンパワーの多様化に向けた「ワーク・ライフ・バランス」への配慮が必要である。

５　あるべき姿の要素の洗い出し

東松島市の「人・組織づくり」に向けた現状とその背景を踏まえながら、１０年後地域のありたい姿について、１０年後のまちの担い手として活躍が期待されるジュニアリーダー、まちの中核を担う２０・３０代の市民との対話、組織や職員の今後の方向性について人事担当との対話、生涯活躍社会の担い手となる６０代再任用職員との対話、市長・議長から１０年後の地域のあるべき姿を「人・組織づくり」の現状とその背景を踏まえながら対話をそれぞれ行った。

対話をする上で、地域で未来に起こりそうなことを意識しながら、地域（自治会活動、介護・福祉等の見守り）の担い手不足の問題、デジタル化社会の進展により、都市部と地方の地理的な障壁に加え、年齢、障害の有無といった様々な差異も取り除かれ、誰もが活躍できる社会の到来のほか、「人生１００年時代」、「１億総活躍」、「生涯現役」、「ジェンダーレス」社会の形成など、国の政策に伴う雇用・社会参画の多様化、人口減少等により行政サービス等の生活を支えるサービスの維持が困難な地域でも、限られた地域資源を大切にし、行政と市民の協働により効率的で快適な持続可能な社会などの視点に留意した。

（対話により得られた意見）
・電車の本数が少ない。市内野蒜駅から仙台駅（都市部）まで快速電車３０分で行けるが、仙台に住みたい。将来、自動運転が普及したらどこにでも気軽に行けるようになる。（１０代・市内ジュニアリーダー）
・ジュニアリーダーの先輩に憧れを持っている。「地域の伝統」を守るものもこれからの地域のあり方である。（１０代・市内ジュニアリーダー）
・人口減少が進むと、税収が落ち込み、公共サービスの質が低下し、負のスパイラルになっていくため、人口を増やすことは難しいが、いまの人口を維持し、市内在住者の活躍、新しいことに取り組んでいける先進的なまちであってほしい。（３０代・市内男性）
・外から人が来やすい、往来しやすいまちであり、都会すぎず田舎すぎず住みよいまちである。その結果、地域おこし協力隊への応募が多いことも本市の魅力である。（２０代・市内女性）
・ペットとともに共生できる暮らしのあり方として、空き家を有効活用するのも一つの方策である。（２０代・市内女性）
・都市部においては、一日に占める通勤に要する時間の割合が高い人にとって、テレワークの推進により就業先を変えず地方暮らしが可能になることで、日常生活が豊かになる。（４０代・市外男性）
・市民協働のまちづくりの進展により、職員が市民と接する機会が減少していることで、特に若い年代を中心に対話能力が低下している。（市役所人事担当）
・市役所再任用職員の配置について、適材適所にて活用しきれていない現状があり、今までの経験を活かせる職場を与えていく必要がある。（市役所人事担当）
・人口減少が進む中、ＲＰＡを含めデジタル化に頼らざる得ない状況であり、本市のＤＸの推進に向け、業務量・スケジュールを明確にした上で、市全体の推進体制について、首長の意向を踏まえながら検討していく必要がある。（市役所人事担当）
・職場の働き方の多様性について、その職員の能力が十分発揮されるような職場環境づくりに配慮していく必要がある。（市役所人事担当）
・今後の人事のあり方について、市役所組織内部の人事管理のみならず、地域の担い手の確保・育成に向けた人事管理も含まれ、対話能力を向上させることで、地域課題解決型の職員育成を図る必要がある。（市役所人事担当）
・市役所内の職場におけるコミュニケーション環境を良好に保っていく必要がある。（市役所人事担当）
・地域（自治会単位）に子供のいる若者世帯が１～２組はいないと高齢化率が４０％を超えてしまう。（市議会議長）

・人口減少が進む中、ハコものをつくるのではなく、お金を使わず行政機能をコンパクトにしていくべきである。特に、福祉と住民サービスをコンパクトにし、人づくりにお金をかけるべき（市議会議長）
・いまの地域のまちづくりのあり方を見直すべき。(「人が集まらない」、「やる人は一緒」、「もっと手当が欲しい」)（市議会議長）
・不便さは「便利さ」であり、地域で育てた農産物等をおすそわけするなど、お金を使わずに豊かに暮らせるのも地域の魅力の一つである。(市議会議長)
・将来、東松島市を担う人材を育成していく必要があり、職員のみならず、産業人材の育成も重要である。(市長)
・自分たちの住んでいるまちに「誇り」と「自信」を持ってもらい、「愛着」と「支え合い」の精神によるまちづくりが必要である。(市長)
・光の当たらない所に光を当てる「ＳＤＧｓ」の考え方が重要である。(市長)
・自治体の持続可能性は、「人口維持」にかかっており、働き盛りの若い世代(２０～４０代)と女性の働く場の確保が必要である。(市長)

6　人口減少社会がもたらすなりゆきの未来予測

１０年後の地域のありたい姿を設定する上で、人口減少社会がもたらす市財政、経済、地域社会に対し影響をもたらす「なりゆきの未来予測」は次のとおりである。

① 人口予測

総人口は 2020 年時点で 39,633 人に対し、**2030 年には 36,469 人と 3,164 人減少となる**。65 歳以上の老年人口の割合が 2020 年時点で 29.6%に対し、**2030 年には 32.8%と高齢化**が進展する。一方、15 歳未満の年少人口の割合が 2020 年時点で 12.7%に対し、**2030 年時点で 11.2%と少子化**が進展する。

(その他人口減少、少子高齢化がもたらすと考えられる要因)
・高齢者が退職し、年金受給者へ移行するため、一人当たり市民所得(可処分所得)が減少する可能性が高くなる。また、医療・介護需要に対応していくための人材確保が困難になる。
・市民所得の縮小、一人当たりの市民所得が減少した場合、小売・生活サービス等の非基盤産業の市内基礎需要の減少が見込まれる。
・人口減少・高齢化が見込まれることから、生活サービス産業の衰退が進行し、地域によっては買物難民の発生も懸念される。
・市街地における空き家の発生は、支え合い、防犯等の基盤となる地域コミュニティの弱体化を引き起こすことが懸念される。

②財政状況の予測

地方交付税のうち、普通交付税について考えると、人口が 1 人減少すると年間 12 万円程度減額する試算となる。（あくまで普通交付税算定のうち国勢調査の人口を算定基礎とする交付金のみでの数値。）

2020 年時点で 39,633 人から 2030 年には 36,469 人と 3,164 人減少に伴い、仮に単純計算すると 10 年後には 3,164 人に 12 万円を乗じ、**年間 3 億 7,968 万円の普通交付税が減額**となる。

（その他人口減少、少子高齢化がもたらすと考えられる要因）

・課税対象者の減少、課税対象所得の縮小が見込まれる。

・新規産業立地が進まず、人口減少、高齢化の進行に伴い小売業、生活関連産業等の非基盤産業の停滞が進行した場合、中心市街地において、地価の下落、固定資産税の減少が進むことが懸念される。

・公共施設、インフラの老朽化に伴う更新需要等、財政負担の増加が懸念される。

・こうした中で自主財源の減少が進行した場合、現在も高い地方交付税等への財源依存割合が一層高まり、財政から見た自立性が弱まることが懸念される。

7　１０年後地域のありたい姿（ビジョン）の設定

人口減少社会がもたらす成り行きの未来予測を考慮し、対話の結果を踏まえながら、3 人で得た「気づきや学び」をもとに検討した「あるべき姿」は次のとおりである。

① 生涯活躍の社会づくりの進展により、働き手としての地域参画が広がりを見せる。
「高齢期になっても安心して暮らすことのできる社会の実現。」
②増加する空き家を活用した新しい暮らし方や住まい方が生まれる。
「少子化に歯止めがかけられ、人口減少のペースを緩やかにする。」
③地域社会の担い手として、希望する人に必要な生涯教育と活躍の場が提供できている。
「地域経済が低成長でも、幸福感を持ち暮らせる地域社会の実現。」
④ワーク・ライフ・バランスの考え方が浸透し、女性の社会参画が進んでいる。
「夫婦ともにフルタイムで働きながら子育て可能な社会の実現。」
⑤テレワークやリモート形式によるビジネススタイルが定着し、日常生活の豊かさが向上している。
「自宅や地域で働くなど、地域で働くスタイルの多様化を実現。」
⑥新たな移動手段として、自動運転が公共サービスなど一部の分野で導入されている。
「高齢化社会における交通弱者が解消され、生活の利便性が向上。」

８　「住み続けられ持続・発展する東松島市」の実現に向けた戦略的な取組

住み続けられ持続・発展する東松島市の実現と地方創生のトップランナーを目指していくため、上記に掲げる「１０年後地域のありたい姿（ビジョン）」の実現に向けた、本市の戦略的な取組は次のとおりである。

①地域づくり活動の推進、多様なまちづくり活動団体等との連携、多様な主体による地域共生社会の実現とジェンダーの視点に立った男女共同参画の推進。
②地元商工業の活性化、企業誘致の推進、商工業に係る人材の育成を図ることによる雇用の創出と確保。
③東京・仙台等からの移住促進、本市出身者のふるさと回帰の促進に向けた移住・定住支援の充実、情報発信の強化、空き家等の利活用推進、結婚促進のための支援の充実。
④地域が一体となった豊かな心の育成と生涯学習の推進により、多くの市民が自ら学習し、その学びの成果を地域社会の中で生かせるまちづくりを目指す。（コミュニティ・スクール、心あったかイートところ運動の推進、ＧＩＧＡスクール導入による家庭教育の充実）
⑤子育てと仕事の両立に向け、安心して子育てできる環境の充実（民間保育所の誘致による延長保育夜８時まで延長実施、学校敷地内に放課後子どもクラブの整備、夜７時まで延長実施。）
⑥地域公共交通の利用促進（高齢ドライバーの免許返納後、乗車料金を３００円から１００円に割引）

９　人・組織づくりのあるべき姿

人口減少の進展に伴い、市役所として確保できる職員数の減少が避けられない中、地域づくりの中核をなす人材の高齢化に伴い、市と地域において「担い手」を再構築していくため、地域の担い手育成・確保に向けた市職員の位置付けが必要となり、行政と地域とが共にまちを創る「共創」による新たなまちづくりに向け、市役所と各地域の人材を双方向型により配置していくことで、地域課題解決能力を高めていく必要がある。

具体的には、地域人材を会計年度任用職員に任命し、一定期間まちづくりに係る業務に従事させ、他地区におけるまちづくりにも関わることで、全体最適な発想を持ちながら、自らの地域における課題を再認識し、まちづくりの担い手として活躍してもらうことが狙いである。また、行政経験が豊富で対話能力の高い再任用職員を地域担当職員で配置するなど、生涯活躍社会の担い手の創出を図っていく。

人口減少社会における市役所組織のあり方として、市においてデジタル技術やデータを活用し、市役所組織内の業務処理能力を向上させることで、行政サービスを提供

していく上で必要なマンパワー不足を解消していくための業務効率化を図り、人口減少社会の進展に伴い増加し続ける医療・介護需要やテレワークやリモート形式による地域雇用の多様化に向けた対応を図る上で、行政・地域が一体となり、地域共生社会対応に向けた人的資源を再配分していくため、自治体ＤＸの推進に向けたデジタル人材の育成・確保が急務である。

豊かで活力のある地域まちづくりの実現のためには、意欲的に取り組む人材（特に女性）の活躍が必要であり、時間外勤務などをベンチマークとする「勤務実態把握・人員配置」から、「多様性（多様なライフスタイル選好や選択の尊重）」、「柔軟性（働き方における時間の使い方について大きな選択の自由を与える）」、「時間の質（健康に心豊かに暮らせる自分や家族の時間、多様性を認める心の豊かさや広さを培っていける時間を持つ）」のある職場づくりや実現に向けた人事評価制度の効果的な運用が必要である。

１０　人・組織づくりのあるべき姿に向けた現状と問題点の整理

（１）過去からの経緯

・地方分権・地域内分権の推進（平成１７年４月「市町村合併」）マンパワーを集約し、より高度な行政サービスの実現

・東日本大震災からの復旧・復興（平成２３年３月１１日～）多様なマンパワーの確保

・自ら考え行動する「市民協働のまちづくり」の実現

・復興を担う地域コミュニティの再生

・働き方改革の対応に向け、組織全体が「長時間労働」から限られた時間で成果を上げるための「生産性の高い働き方」へ転換

（２）現状と問題点

・限られた職員数で仕事量の増加や複雑化・高度化に的確な対応が求められる中、安定した行財政基盤を維持していく上で、組織力の強化が必要であり、「組織づくり」、「人事・給与制度」、「仕事の進め方」、「人材育成・人材確保」などの組織的取組の強化が必要となる。

・職員数の減少に伴う組織内コミュニケーション環境の低下により職員の成長を促す「気づき」を得る機会の減少している中、組織の自律性と柔軟性を高めていく必要があり、職員同士が活発に意見を交わし対話を深めていく必要がある。

・人口減少と高齢化により、公共私それぞれの人々の暮らしを支える機能低下している中、支える人材の確保・育成が必要であり、多様な主体の特色を生かしな

がら、住民誰もが活躍でき、生きがいややりがいの感じられる働き手としての地域参画を促し、「生涯活躍の社会づくり」を進めていく必要がある。

・高齢化や人口減少に伴う地域運営組織の弱体化している中、職員や暮らしを支える担い手の能力開発や教育・訓練による組織的基盤の強化を図る必要がある。

・人口減少に伴い、官民において少ない労働力を分かち合っていく必要があり、将来の住民と職員のために現時点から、業務のあり方を変革していく必要がある中、ＤＸの推進による「スマート自治体」への転換にあたり、高い専門性や企画調整能力、コミュニケーション能力など職員に求められる能力の変容に対応していく必要がある。

（３）人・組織づくりに係るフォースフィールド分析

人・組織づくりのあるべき姿に向けた方策に対して働く「推進力（追い風）」と「抵抗力（向かい風）」を可視化させ、それぞれに対する対策を次のとおり整理し、実行性を高めていく。

（推進力となる対策）

・人事評価制度について、評価者である管理職に対し、組織力の向上に向けた人材育成のための評価を行っていく上で、人事評価面談を活用した個別指導、評価後の個別育成により職員の意欲を高め、さらなる能力の向上・発揮へとつなげていくようにする。

・仕事の質を向上させる観点から、人事・組織管理上において、働き方を見直ししたことにより得られた組織力を、やりがいや自己成長につながる「ワーク・ライフ・バランス」に一部資源配分することで職員のモチベーションの向上につなげていく。

・高齢期の職員が長年の職務経験で培った豊富な知識や経験を活かし、多様な任用形態に対応する育成者及び行政と地域とが共創によるまちづくりを実践していく上での担い手として活躍していく。

・ＤＸの推進による「スマート自治体」への転換に向け、高い専門性や企画調整能力、コミュニケーション能力など職員に求められる能力は変容していくことから、人事・組織管理に上おいて、スペシャリスト専門職制度（複線型人事制度）検討・創設し、新たな課題へ的確に対応できる人材の確保、組織内人材育成者としての役割を担っていく。

（抵抗力への対策）

・ＯＪＴの実践・強化を図る上で、職員の成長を促す組織風土の醸成が必要となるが、限られた職員数で仕事量の増加や複雑化・高度化する業務への的確な対応が求められる中、職員自体がＯＪＴを実践する日々の余裕がなく、意欲そのものが低下している。そのため、意欲向上を図る上で、上司からの評価や上司とのコミュニケーションが重要であり、管理監督職においては、部下職員育成の観点で組織運営を行っていく。

・「ワーク・ライフ・バランス」の取組を推進していく上で、育児期にある職員とそうでない職員との間において、業務量のバランスの不均衡が起こることで、組織内に不平・不満を持つ職員がいるものと想定される。そのため、管理監督職においては、組織内で職員間の相互理解を生むよう、職場内のコミュニケーションを活性化するとともに、仕事の見直しによる「仕事の効率化」を図ることで、「ワーク・ライフ・バランス」が実践できる組織力を養っていく。

・高齢化や人口減少に伴う地域運営組織の弱体化に対応していく上で、定年後の再雇用や７０歳までの定年延長などの労働力の供給制約を受けながら、地域の働き手の確保が困難な状況が想定される。そのため、これまで無償に近い労働で担ってきた地域組織に対し、継続的な活動に必要な人材、資金、ノウハウを十分確保できるよう地域運営組織の法人化（まちづくり会社）への移行を図ることで、地域における労働力として確保していく。

１１　アクションプランの設定

１０年後のありたい姿（ビジョン）とそれに対する「現状」をもとに、そのギャップを埋めるため、これから何に着目し、納得と共感を得られるようなシナリオ（アクションの積み重ね）を考え、一歩踏み出して実行していくかについて、３人にとどまらず、研究会を通じてマネ友との対話をはじめ、ビジョンのターゲットとなり得る多くの人との対話を通して検討するよう心掛けた。

「あるべき姿」を目指し到達するため、時間軸の中で段階的に組織を変えていくこととし、それぞれのアクションに対し、どういった効果や変化が生まれるのか（＝アウトプット）、これに対しどのような効果や変化が生まれるのか（＝アウトカム）を設定し、一定のアウトカムが現れたら次の段階に進むという考え方を基本に、バックキャスティングの手法により、次のとおり３つのアクションプランを設定した。

■まず取組むアクション

①職場内におけるコミュニケーションの量を増やす

・職員相互の日常的な声掛けやフォロー

・職場ミーティングの積極的活用

② ＯＪＴの実践・強化

・職場でのＯＪＴを支援・促進する取組を行うための有益な情報提供する

・各職場に実施を促すこと

・人事評価項目へ盛り込む

③ 「仕事の質」の向上に係る仕事の見直し

・不要な仕事をやめてしまう

・仕事の手戻りをなくす

・オーバースペックの仕事をなくす

・特定の人への仕事の偏りをなくす

・マニュアルを整備して仕事のロスを減らす

④ イクボス宣言（課単位）

・各課において、ワーク・ライフ・バランスへの取組を宣言

・残業をせずに今までと同じまたはそれ以上の業績を上げるための方策の検討

⑤50 代現役職員向けキャリアデザイン研修実施

■目標設定

アウトプット アクションの結果	アウトカム アクションにより生じる成果(変化、効果)
・コミュニケーション機会の増加	・職員のモチベーションの向上

■次に取組むアクション

①人事評価面談を活用した個別指導、評価後の個別育成

②知識や経験の継承の役割を担うための研修実施

③新任の管理監督職員を対象としたマネジメント研修の充実

④家庭や地域で過ごす時間、自己研鑽の時間の創出に向けた時間休取得の推奨

⑤市役所と各地域の人材を双方向型により配置

⑥暮らしを支える担い手に対し、必要な技能を習得するための教育訓練機能の検討と実践

■目標設定

アウトプット アクションの結果
・研修・教育機会の増加

アウトカム アクションにより生じる成果変化、効果
・職員の能力開発・主体性の向上

■さらに取組むアクション

①ＯＪＴ計画の策定及び実践による学び合いの浸透
②職員として培った知識、経験を地域活動に活かす機会を広げる仕組みの検討と実践
③スペシャリスト専門職制度（複線型人事制度）検討
④時間的制約のある職員も能力を十分に発揮できる柔軟な働き方の検討
⑤地縁組織の法人化等により、継続的な活動に必要な人材、資金、ノウハウを確保

■目標設定

アウトプット アクションの結果
・職場で仕事を通じた学習機会の増加

アウトカム アクションにより生じる成果変化、効果
・「成長の場」としての組織の成長

１２　次年度に向けた展望（１年後に目指す状態と創り出したい変化）

アクションプランの設定のみならず、職員の育成、組織の活性化に向けた自分達としての取組シナリオとして確実に実行に移していくため、まず３人が一歩を踏み出すこととし、「どこまで」、「どのように」、「目指す変化」を明確にし、アクションを起こすかを具体的に落とした「一歩踏み出すアクション」次のとおり作成している。

一歩踏み出すアクション	どこまで・どのように・目指す変化は
①職員相互の日常的な声掛けやフォロー ②働きやすい職場環境改善	・職員数の減少に伴う組織内コミュニケーション環境低下による「職員」の成長を促す組織風土を醸成していくため、職員組合として取組として一体的に行い、職員自身の自発的な行動を促していく。 ・職員同士であっても話す機会や話題の提供が減ってきているので、他の人と関わりやすい仕組み・環境を構築し、職場内のコミュニケーションの量を増やしていく。

③50 代現役職員向けキャリアデザイン研修	・実施に向けた理解を得るため、研修対象世代でもあるマネ友の協力を得ながら、人事管理部署に説明をし、実施に向けた対話が可能な状態にしていく。
④職場でのＯＪＴを支援・促進する取組みを行うための有益な情報を提供	・各課におけるＯＪＴ実践事例を情報収集、庁内全体に共有し、取組の横展開を図り、ＯＪＴに取り組む組織風土を醸成していく。
⑤「仕事の質」の向上に係る仕事の見直し	・仕事量の増加や複雑化・高度化に対する的確な対応を図る上で、特定の人への仕事の偏りや時期によって仕事の繁閑の差が激しいなどがないよう具体策を整理し、人事管理部署と連携し各課に対し周知させることで、特定の仕事の偏りを減らし、ワーク・ライフ・バランスの推進に寄与していく。
⑤「仕事の質」の向上に係る仕事の見直し	・仕事量の増加や複雑化・高度化に対する的確な対応を図る上で、若手職員を中心に、最初の指示が不明確であったりすることや上司の意図を部下が正確に理解出来ぬまま仕事に着手するなどがないよう具体策を整理し、若手職員対象の研修内容に反映させることで、仕事の手戻りをなくしていく。
	・仕事量の増加や複雑化・高度化に対する的確な対応を図る上で、その仕事に求められる適正水準よりも高いレベルのものとすべく、過剰・過大に労力や・時間・コストを投入しないよう具体策を整理し、次年度実施計画編成協議に向けた方針に反映させることで、オーバースペックの仕事をなくしていく。

１３　付記（自らの気づき、学び、変化、今後の展望についての所管）

【永野の所感】

地域のために自治体組織をよりよく変えていくため、早稲田大学人材マネジメント事務局の皆様、幹事団の皆様には、いつも心に響き渡るご指導と多くの気づきを与えて頂き心より感謝申し上げます。

職員同士であっても話す機会や話題の提供が減ってきており、他の人と関わりやすい仕組み・環境を構築し、職場内のコミュニケーションの量を増やしていく上で、本研究

会が最も大切にしている「対話」が有効なコミュニケーションツールであると実感している。

「対話」がもたらす効果として、相手の意見や主張を聞いた上で自分の意見を話し、お互いに相手を理解することで、相手との信頼関係が構築されることである。

コロナ禍において、人と人との対面により関わる機会が減少する中、研究会を通じ、たくさんのマネ友との「対話」の大切さを強く感じている。

これまで、復興期間における膨大な事業への対応、復興期間終了後の職員数の減少に伴う組織内コミュニケーション環境の低下に伴い、職員の成長を促す「気づき」を得る機会の減少している中、組織の自律性と柔軟性を高めていく必要があり、職員同士が活発な「対話」を交わしていくことが重要である。

複雑化している行政課題の解決、市民との協働推進、人口減少社会・デジタル化など、時代の変化に柔軟に対応しながら市民ニーズを的確に把握し、自ら率先して行動する地域課題解決型職員の育成を目指していく上で、市民との対話力の向上が求められる。

職員の意欲と能力を高め、目標達成する力を高めていく「職員力の向上」を図る上でも、日々対話ができる職場環境づくりに努めていきたい。

（永野　慎一）

【高橋の所感】

早稲田大学人材マネジメント部会事務局及び幹事団の皆様には、この 1 年大変お世話になりました。この研究を通して同じ悩みを抱えている自治体が多いことを知り、また逆に、なぜ同じようなことでみんな悩んでいるのだろうと当初考えたことが今になって思い出されます。

この解決に向かう考えには、“他も一緒だからしょうがない”と諦めるか、“何とかならないものか”ともがくしかありません。後者は 1 人では限界があり、1 歩踏み出す勇気が必要であるとともに、めざすビジョンの共有が大切であることを部会の研究から教わりました。

そして、ビジョンの共有については、雑談や愚痴を含めて「対話」が必要であることが実感できた 1 年でした。人の話を聴くことの大切さ、仲間をつくることの大切さ、10 年後のありたい未来を描くことの大切さ、自分の立ち位置を常に確認・意識することの大切さ、客観的にものをみる大切さ、初心に立ち返る大切さなど意義深いものとなりました。私も研究を続けていきたいと思います。

（高橋　篤志）

【阿部の所管】

多様化する行政へのニーズへの対応や課題解決に向けて、個人のスキルアップはもとより組織づくりや組織を活性化することが重要であると感じました。

組織の活性化には身近な関係者との対話や熟議による人材育成が大事なポイントであり、向かうべき目標を共有するここで、新たなアイディアが創出されるものであることを学びました。

また、「生産性の高い働き方」へ転換する一方で、日常生活での不便さを感じることで、心の豊さやコミュニケーションが生まれ、日本文化の継承や地域づくりに繋がり「子どもたちの声」が聞こえるまちづくりが実現できるものと考えます。

人材マネジメント部会に参加し、他自治体の皆さんとの意見交換や関係者へのインタビューを行い対話の大切さを感じることができました。

早稲田大学人材マネジメント事務局の皆様、幹事団の皆様には、多くのご指導と頂き心より感謝申し上げます。

（阿部　守克）