早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

2021 年度　共同論文

富山県　射水市
第１期研究生
総務課　係長　秋元　光晴
地域福祉課　主査　向山　武揚
港湾・観光課　主任　橋本　麻由美

目　次

第１章　はじめに　・・・・・・・・・・・・・・・　1

第２章　１年間の取組概要　・・・・・・・・・・・・・・・　2

第３章　ありたい姿　・・・・・・・・・・・・・・・　7

第４章　現状と課題　・・・・・・・・・・・・・・・　１５

第５章　アクションプラン　・・・・・・・・・・・・・・・　２２

第６章　今後の展望　・・・・・・・・・・・・・・・　２８

おわりに　・・・・・・・・・・・・・・・　２９

付　記　・・・・・・・・・・・・・・・　３０

第１章　はじめに

令和３年４月、私たち３名は、早稲田大学人材マネジメント研究所主催の人材マネジメント部会に参加し、人事と組織について研究・実践することになった。

本研究では、「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とは何か～」というテーマのもとに、１０年後の理想の射水市実現に向けた人事や職員像を仮定し、組織においてこれを実現するための課題を整理し、“１０年後のありたい姿”に近づくためのアクションプランを検討した。

研究会は新型コロナウィルス感染症対策により、すべてリモート開催でオンラインでの参加となったが、１年間対話し、考えてきた成果をここに報告する。

第２章　１年間の取組概要

（1）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による人材マネジメント部会は、「地域・住民のための『自治体』へ年間を通して、原則１チーム３人の研究生が所属団体を地域経営推進型組織・人材へ変革していくシナリオを、他団体の仲間とともに研究し経営層へ提言・実践していく研究会」である。

人材マネジメント部会では、「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生かしていく地方創生時代の職員・組織を創る」ことを目的としており、３つの考え方と４つのキーワードを重要視している。

【３つの考え方】

① 研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である
② 教えてもらうのではない、「自ら考え、見つけだす場」である
③ 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

【４つのキーワード】

① 立ち位置を変える
② 価値前提で考える
③ 一人称で捉え語る
④ ドミナントロジック[1]を転換する

上記の考え方やキーワードを念頭に置き、今年度は下記のテーマに基づいてアクションプランを作成することとなった。

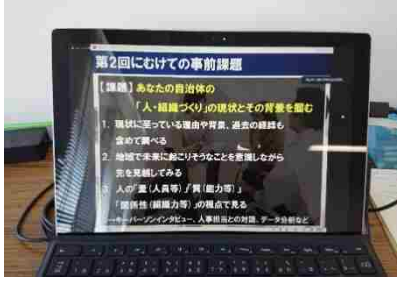
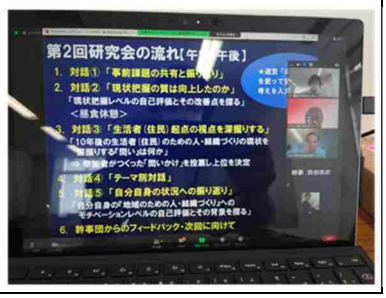
人材マネジメント部会　今年度のテーマ

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～

[1] ドミナントロジック　場を支配する空気。部会においては、「役所を支配する思い込みや固定観念」の意として使用されている。

（２）１年間の活動内容

年間を通じ、オリエンテーション１回、研究会６回に参加したほか、職員との対話（インタビュー）等に取り組んできた。加えて、課題作成等のための打合せを随時行ってきた。

４月２２日	第０回研究会（リモート開催　５０１会議室） オリエンテーション、第１回研究会課題について説明
４月２６日	第１回研究会（リモート開催　３０４会議室） テーマ「狙いの共有＆対話に慣れる」 オリエンテーション、自己紹介、幹事からの問いかけ等 
５月１２日	市長×北川氏オンライン対話（リモート開催　３０４会議室） 人材マネジメント部会の趣旨等を北川氏が直接市長に説明
５月１２日・１４日	市職員との対話 市職員対象にヒアリングを実施 主事～課長補佐１４名
５月１７日	人事課との対話 職員ヒアリングの内容を人事課長、補佐と意見交換
５月２０日	第２回研究会　（リモート開催　３０４会議室） テーマ「組織の課題を考える（現状を分析）」 参加自治体との対話、現状についての深掘り等 

６月１７日・２１日	市長・副市長・教育長インタビュー 　１０年後の射水市のありたい姿、何もしない成り行きの未来、取り組む戦略等についてインタビュー
６月１８日・２１日・３０日	部長・課長インタビュー 　部長・課長９名にインタビュー
６月２２日	議会各常任委員会委員長インタビュー 　常任委員長３名にインタビュー
６月３０日・７月７日	まちづくり活動に携わる市民の代表にインタビュー 　小杉まちづくり協議会、射水市地域振興会連合会　２名にインタビュー
７月２６日	**第３回研究会　（リモート開催　５０１会議室）** **テーマ　あなたとあなたの自治体の 「人・組織づくり」の“ありたい姿”を考える** 　参加自治体との意見交換、深掘り、幹事団からのインプット
８月５日	人事課との対話（３０１会議室） 　３６０度評価や課長へのフィードバック、人事評価の課題、課長・課長補佐クラスへの研修の充足度等を確認
８月１０日	人材マネジメント部会幹事によるフォローアップ会 　アクションプラン作成に向けてのフォローアップ

８月２３日	第４回研究会（リモート開催　４０１会議室） テーマ「シナリオを考える＋幹事からのフィードバック①」 　対話自治体、幹事団との対話
１０月１９日	経営層向け自治体経営セミナー（リモート開催　全員協議会室） 　庁議メンバーとともに経営層向け自治体経営セミナー「政策実現力を高める組織経営のあり方」を受講し、アンケート実施
１０月２８日	第５回研究会　（リモート開催　大島庁舎３０１会議室） テーマ「あなたの自治体の『地域のための人・組織づくり』のアクションプランを動かすすべを考える」 　幹事団からのフォローアップ等
１月２７日・２８日	第６回研究会（リモート開催　大島庁舎１０１会議室） テーマ「あなたとあなたの自治体のこれからの『人事』に向けて一歩踏み出す」 　他団体からの学び・対話、最終講和、年度総括等
３月１０日	フォローアップ研究会（開催場所：仙台市　仙都会館） 　他団体との対話（１年間の振り返り等）

課題作成に悩むメンバー

（３）活動に際して

本市は今回が初参加の第１期となるため、前例がない中での活動に際して、人事課とルールについて相談し、下記のとおり確認した。

① 勤務時間内活動の許可
② 時間外活動への時間外手当の支給

活動では、研究会ごとに課題が与えられたが、課題の深掘り等のために職員等を対象とした対話（インタビュー）などを行う必要があったことから、研究会以外での活動時間がかなり求められた。対話の対象となる職員もコロナ禍での業務増、人員減の余波を受ける中で、活動時間をいかに生み出すかが課題となった。

インタビューの実施は双方のことを考え、就業時間内で実施し、また課題資料のまとめなどでも極力時間外での集まりをなくす工夫を行った。

特に、３人が同一の庁舎勤務ではなかったため、今年度から導入したビジネスチャットツールの「ロゴチャット」を積極的に活用した。チャット・データ共有ツールを活用し、活発に意見交換や資料の共有・作成などを行うことで、活動時間と場所の制限を極力減らすよう努めた。

研究会は、最終的にすべてオンラインによるリモートツール「Ｚｏｏｍ」「UMU」を使用した開催となったが、開催時は会議室にそれぞれ市タブレット端末を用意し、ヘッドセットを着用することで、同一会議室でのハウリングを防いだ。

また、研究を進める中で、年長の秋元がたたき台を作成し、向山・橋本が修正を行うという役割分担が自然に図られていった。年齢が近いこともあり、技術面でのツールの活用に加えて、この役割分担が研究をスムーズに進められた大きな要因となった。

コロナ禍での活動という特殊な経験となったが、ＩＴツールの活用で１年を乗り切ることができた。

第３章　ありたい姿

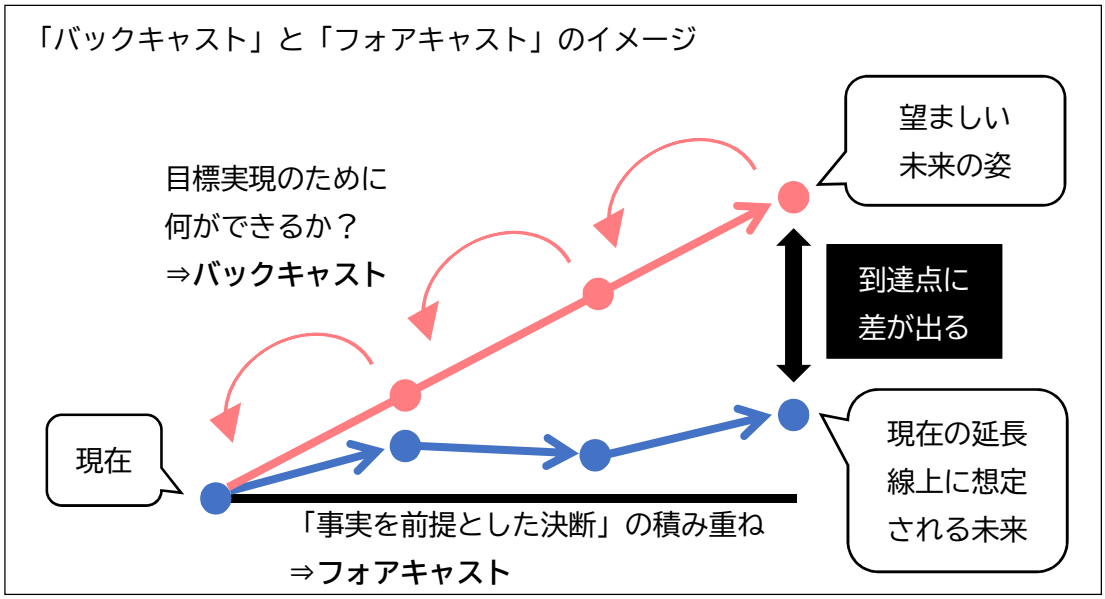
「地域のための人・組織づくりを考える～『生活者起点』を意識した人材育成&組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～」の研究テーマに取り組むに当たり、まずは射水市の１０年後のありたい姿（ビジョン）はどのようなものなのか、幹部職員との対話で得られた意見も参考に、考察を行った。

（１）バックキャスト（価値前提）による思考

この研究会に参加し、幹事団から常に提示されてきた考え方が「バックキャスト（価値前提）」と「生活者起点」である。

「バックキャスト（価値前提）」とは、未来のある時点に目標を設定しておいて、そこから振り返って現在すべきことを考えるという思考法である。

対して、目の前の事実から物事を判断したり考えたりする思考法を「フォアキャスト（事実前提）」という。



フォアキャスト（事実前提）の考え方は、過去からの経緯や現在ある課題といった「事実」に基づき、対処や改善を考えることであり、未来はあくまでも「現在の延長線上」の姿となる。バックキャスト（価値前提）は、「ありたい姿」に到達するために必要な戦略を考えることであり、未来はより「望ましい姿」に近づいていることが期待できる。

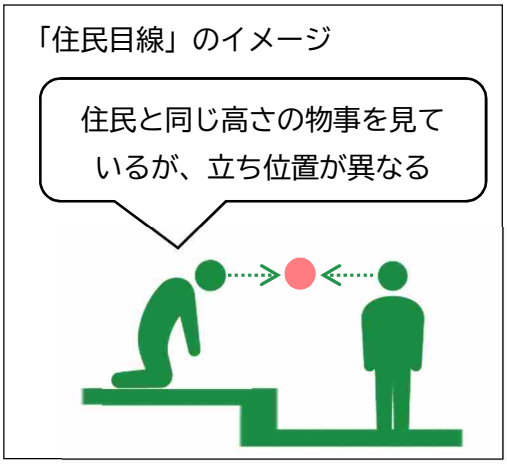
行政運営においては双方の考え方が必要となるが、この研究は「人材育成・組織力向上」をねらいとしているため、「ありたい姿」を設定して戦略を検討する、バックキャストの考え方により進めていくこととする。

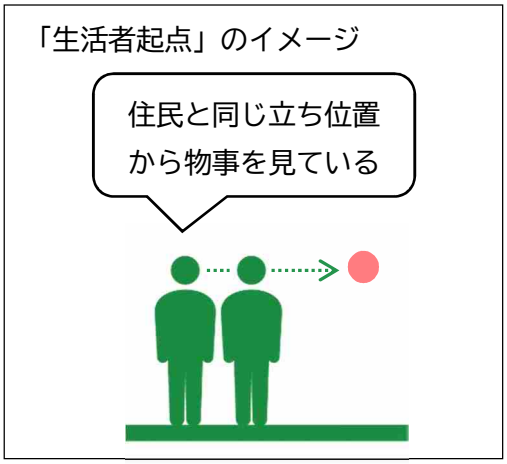
（２）生活者起点による思考

この研究会の幹事団から常に示される、もう一つ考え方が「生活者起点」である。

「生活者起点」とは、「住民目線」とは違い、生活者の立ち位置から考えること、と幹事団では定義している。

「住民目線」は、あくまで行政の立ち位置から住民の目線の高さに合わせる、時には“上から目線”とも捉えられる見方が行われている状態である。それに対し、「生活者起点」とは、自らが生活者、住民の立場になって考えるという状態である。





行政とは公共のため、「この地域で生活する者のため」「地域のため」に存在している組織であり、勤務する職員のためにあるものではない。

「地域のための人・組織づくり」に取り組むに当たっては、生活者の立場に立ち、生活者の気持ちで考え、行動することが求められる。この研究において「ありたい姿」を考える際には、常に生活者起点の考え方で考察を行うこととする。

（３）アクションプラン作成までの考察手順

１０年後の射水市のありたい姿になるためのアクションプラン作成のために、以下の手順で考察を行った。

① １０年後の射水市のありたい姿を職員等からインタビュー
② １０年後の成り行きの未来を職員等からインタビュー
③ 「ありたい姿」を目指すための戦略的取組を職員等からインタビュー
④ 目指すべき職員像を考察
⑤ 現状の課題をインタビューから考察
⑥ バックキャストの思考により、課題を踏まえたアウトカム・アウトプットを作成

（４）１０年後の射水市のありたい姿

まずは、この研究において掲げる目標「１０年後の射水市のありたい姿（ビジョン）」を設定するため、６月１７日から６月２２日にかけて、市長、副市長、教育長をはじめ、幹部職員、市議会議員と対話を行った。対話で得られた主な意見は以下のとおりである。

市長インタビューの様子

主な意見

- 「総合計画」で描くビジョンがありたい姿である
- 「選ばれるまち」となるために、福祉、教育、イメージアップのための観光振興・賑わい創出、企業誘致・仕事づくりに取り組んでいる
- 「子どもを学ばせるなら射水市」と思ってもらえる教育環境
- 子育てが楽しいと思えるまち
- 女性が働く場、働く世代が働きやすい場が増えている状態
- 共生と多様化(固定観念に縛られず、色々な人が一緒に生きやすい社会)
- 女性や若者(学生含む)がいきいき活躍するまち
- 若い人が生活する楽しみや意欲を持てるまち
- 人口減少時代においても、これまでの活動を維持できるよう、少ない人数でも同等以上の効果が上げられるようＤＸを活用していく
- ＤＸが進む中でも、誰一人取り残さない社会（情報化についていけない人も含め）
- 若者が一旦市を離れても戻ってくるような、地域市民が市の魅力や強みに誇りを感じ、住んで良かったと感じるまち
- それぞれの地域が自立し、地域課題に主体的に取り組む状態
- それぞれのコミュニティが自立した経営をできる状態で、行政はそれを支援・サポートし一緒に取り組んでいる状態
- 住民総出でまちづくりに参加、住民が地域社会に参画する意識を持っている状態
- 職員自身が地域と関わりながら連携していくようにすべき
- 担い手不足への対応、各分野で核となる人材の発掘が不可欠
- ＳＤＧｓ、持続可能な環境

・市内で経済循環が生まれ（生産・消費が市域内で循環）、企業が集まり雇用が生まれる状態
・民間資本をうまく動かせている状態
・やりたいことを重点化する。「やります、やめます」がはっきり言える市に

得られた意見から導き出されたキーワードを下記のとおり整理した結果、第２次総合計画において挙げられており、今後策定される第３次総合計画においても残ると想定される、まちづくりの主要課題や将来像とも一致することから、「総合計画で描く未来像」が１０年後の射水市のありたい姿であるという結論に至った。

対話から得られたキーワード	
	・子育てが楽しいと思えるまち ・教育環境 ・女性や若者の活躍 ・ＤＸの活用 ・それぞれの地域が自立した経営 ・まちづくりへの住民の参画 ・職員と地域の連携 ・ＳＤＧｓ ・市内での経済循環 ・市の魅力や強みに誇りを持てる ・住んで良かったと感じるまち ・やりたいことの重点化

▶

子育て支援・教育の充実
多様性を認め、誰もが活躍する社会
ＤＸの活用
協働のまちづくりの推進
住みよいまち・ＳＤＧｓ
経済の好循環・活力あるまち
効率的な行政経営

総合計画で挙げられているまちづくりの主要課題等と一致

１０年後の射水市のありたい姿　＝　「総合計画で描く未来像」

（５）１０年後の「成り行きの未来」

幹部職員等との対話の中で、１０年後のありたい姿（バックキャストの考え方において設定する目標）とともに、成り行きの未来についても考察を行った。対話で得られた主な意見は以下のとおりである。

主な意見

・財政状況、市民協働、人口減少など抱える課題市間競争に負け人口減
・前例踏襲、深く考えない、同じことをやっている行政→市民も考えなくなる→お互いに思考停止
・厳しい財政、財政負担は次世代に先送り
・地域間格差が出る（地域力の弱いところは硬直化）
・少子高齢化に拍車がかかり、地域活動などいろいろなことに影響、担い手不足
・「個」を尊重しすぎてコミュニティが衰退
・「人口減対策=婚活」のままで、多様性の尊重について考えられていない
・ＤＸなど新しい技術についていけない人へのサービスが残り、新式と旧式が混在したわかりにくい行政サービスが継続
・中途半端な市
・地域振興会やＮＰＯ、まちづくり団体はただ要望するだけの団体のままで、１０年後も変わらない

成り行きの未来は「ありたい姿」の逆の姿であり、目の前にある課題の解決や短期的な視野（今を乗り切れれば良いという思考停止）による決断を積み重ねていては、総合計画で描く未来像にたどり着くことができず、魅力のない市となってしまう恐れがあるということがわかる。

このことから、組織全体がバックキャストの考え方に基づき、「ありたい姿」を目指していく必要性があることを再確認できた。

（６）「ありたい姿」を目指すための戦略的取組

幹部職員等との対話において、「ありたい姿」の実現に向けて、戦略的に取り組むべきことについての意見も聴取した。得られた主な意見は以下のとおりである。

主な意見

・移住定住を促進するためにはまず「選ばれるまち」となる必要があり、そのために福祉、教育の充実、市のイメージを高めていくための観光・賑わいづくり、企業誘致・仕事づくりを推進
・「教育するなら射水市」とアピールできるような教育施策（ＩＣＴの先端、グローバル、ふるさと学習、親同士のつながりが「地域とのつながり」となって住みやすいまちへ、特徴的な学校などトレンドをうまく取り入れた教育）
・射水市の財政規模でどれだけＤＸに取り組めるか不透明だが、ファーストペンギンのフォロワーとなったり、富山市に追随したりしながら展開するのもあり（県西部の連携だけでなく、隣接する富山市との連携）
・人口減少の中でも、これまでと同等な活動を維持できるようＤＸを活用
・人口減少を踏まえ、限界集落を人口集中地域に（または情報化の進展により、出かけなくても済むサービスを）
・ＤＸを地域にも浸透させ、地域コミュニティにこれまで参画していなかった女性や高齢者、若者（学生）を積極的に参画させる
・女性活躍を前面に
・職員自身が地域と関わりながら連携していく（「地域の課題は地域で」を原則とし、相互に意見を出し合い、地域の自立的経営をサポートできるように、ＯＢ・ＯＧとなっても地域貢献できるような意識付けを現役時代から）
・担い手不足への対応、各分野で核となるような人材の発掘、リーダー育成（ＮＰＯ、民間、地域との連携が理想、地域の人たちが「自分たちが何をすべきか？」を自ら考え認識できるように）
・各分野で特化している人材を採用（民間との連携、営業できる人材）
・PPP/PFI だけでなく、行政が持っている資源を活用して稼ぐ公民連携
・市域内での経済循環（地産地消）、地域経済を回していく施策
・「やりたいことの重点化」を市民へ説明する必要性

これらの意見を基に、まず「総合計画で描く未来像」を実現させるために、行政として取り組むべきことを次のとおりまとめた。

・「住みたいまち、住みやすいまち」につながる、福祉の充実、教育の充実、イメージ向上のための観光振興、賑わい創出、企業誘致・仕事づくり
・市民協働を継続・推進させるための、職員の育成、住民の意識改革、地域人材の育成、地域への支援・サポート
・まちの持続可能な発展を目指し、財政基盤の維持に努めつつ、経済循環（地産地消）やＳＤＧｓを意識した施策を展開

これらの取組を進める上では、「業務の効率化（費用対効果の視点）」「バックキャスト、生活者起点の思考」「ＤＸの活用等、変化に柔軟に対応できる力」が必要である。

そのため、これらの要素を備え、取組を実行できる人材を育てることこそが、組織として取り組むべき施策、「ありたい姿」を実現させるための戦略的取組そのものではないかという考えに至った。

「住みたいまち、住みやすいまち」につながる、福祉の充実、教育の充実、イメージ向上のための観光振興、賑わい創出、企業誘致・仕事づくり

市民協働を継続・推進させるための、職員の育成、住民の意識改革、地域人材の育成、地域への支援・サポート

まちの持続可能な発展を目指し、財政基盤の維持に努めつつ、経済循環（地産地消）やＳＤＧｓを意識した施策を展開

これらの取組を進める上で必要な要素
・業務の効率化（費用対効果の視点）　・バックキャスト、生活者起点の思考
・ＤＸの活用等、変化に柔軟に対応できる力

これらの取組を実行できる人材を育成

総合計画で描く未来像

（７）目指すべき職員像

「戦略的取組」としてどのような人材を育成するか、具体的な「目指すべき職員像」を定義すべく考察し、次のとおりまとめた。

①「住みたいまち、住みやすいまち」の理想像を、市民と共有できる職員
　⇒　生活者起点で政策を形成できる職員
　⇒　市のビジョンを共有し、戦略的に業務に取り組むことができる職員
②市民と積極的に対話し、互いの立場を尊重しながら協働できる職員
　⇒　市民協働の理念を理解し、施策に反映させることができる職員
　　（地域住民、各種団体、民間企業、教育機関、ＮＰＯ等、様々な立場の市民と協働できる職員）
　⇒　市民と対話し、納得・共感を得られる職員
③変化に柔軟に対応し、「価値前提」に基づいて行動できる職員
　⇒　費用対効果や持続可能性等も踏まえ、効果的な市政運営をできる職員
　⇒　組織貢献の意識を持ち、効率や効果を上げられるよう努力できる職員

目指すべき職員像（理想像）

「住みたいまち、住みやすいまち」の理想像を、市民と共有できる職員
　⇒　生活者起点で政策を形成できる職員
　⇒　市のビジョンを共有し、戦略的に業務に取り組むことができる職員

市民と積極的に対話し、互いの立場を尊重しながら協働できる職員
　⇒　市民協働の理念を理解し、施策に反映させることができる職員
　　（地域住民、各種団体、民間企業、教育機関、ＮＰＯ等、様々な立場の市民と協働できる職員）
　⇒　市民と対話し、納得・共感を得られる職員

変化に柔軟に対応し、「価値前提」に基づいて行動できる職員
　⇒　費用対効果や持続可能性等も踏まえ、効果的な市政運営をできる職員
　⇒　組織貢献の意識を持ち、効率や効果を上げられるよう努力できる職員

理想の職員が「育つ」組織、理想の職員を「育てられる」組織づくり

第４章　現状と課題

「ありたい姿」を目指すに当たっては、まず現在の状況や課題を整理する必要がある。

第３章でも取り上げた幹部職員との対話のほか、一般職員、議員等とも対話を行い、その結果から「本市の現状と課題」を考察した。

（１）市職員（主事～課長補佐）との対話

「『人・組織づくり』の現状とその背景を掴む」をテーマに、職員がどんな「不満」を持っているのか、どうしてほしいという希望を持っているのかなど、以下の５点を中心に、５月１２日・１４日の２日間に、１４名の職員と対話を行った。

①　人材育成計画、射水市が目指す職員像を知っているか？ ②　１０年後を見据え、どんな職員になりたいか？ ③　射水市における「人事のあり方（組織づくり、人材研修等）」についての不満や、自慢できる点は？ ④　③のように考える具体的な理由や背景は？ ⑤　現在の「人事のあり方」で②のような職員、“未来の射水市民”にとって望ましい職員になれると思うか？

対話で得られた主な内容は以下のとおりである。

・専門職も庶務に追われ、専門に特化できていない。
・人員配置への課題や不満がある。（職員全員に余裕がない。正職員数が少ない。所属全体が慢性的に残業している状態。時短勤務であるのに残業を行っている。）
・現在の人員で災害時に対応ができるかという危機感を持っている。
・研修を活用したいが、通常業務が忙しくて活用できない。
・ルーチンワークや窓口業務で時間をとられ、政策的な業務が片手間になってしまっている。
・他自治体への派遣をはじめとした研修制度は恵まれていると感じているが、研修後の他職員へのフィードバックが不足している。
・「理想の職員になれるかは自分次第」であり、人事の仕組み等に期待するものではないと思う。
・現状では組織横断的な事業に取り組むことは難しいと感じる。（実際に互いに牽制し合って、チームとして機能しなかった事例がある。）
・部や課を越えたプロジェクトチームの体制があると良い。

対話を行った職員のほぼ全員が、人員不足により日々の業務に余裕がなく、不満や不安

を抱えていることがわかった。また、本市の研修制度については、メニューが豊富で前向きに活用していきたいと考えている一方、研修後のフィードバックが不足していると感じている職員も多く見受けられた。

（２）人事課（課長、課長補佐）との対話

市職員の対話で得られた意見を人事課としてどう受け止めているのかを把握することを目的として、５月１７日に以下の４点について人事課と対話を行った。

①　専門職を生かしきれているか？適正な配置となっているか？ ②　災害時の対応という点で今の人員は、市民ニーズに応えられる状態になっているか？ ③　研修のフィードバックや横展開はできていると思うか？ ④　プロジェクトチーム導入等、組織横断的な事業についてどう考えているか？

対話で得られた主な内容は以下のとおりである。

・専門職であっても、伝票起票など基本的な事務も一通りこなせるスキルや、他職種の経験も必要である。
・市として、災害に特化した人員計画はない。地域の自主防災組織の充実を図ってもらいたい。
・研修後の発表会等が形式的になってきているのは認知しているが、各所属・監督職が意識を変え、考えていくようになってほしい。
・「理想の職員像になりたい」という意識すら持たない職員は、人事評価の面談等で掬い上げるべき。
・プロジェクトチームを検討したことはない。
・責任者（上司）がきちんと組織立っていないと事業に無責任になる恐れがある。
・チーム制は所属長のマネジメント能力が問われる。

人事課としては、「専門職であっても行政職員としての基本スキルや他職種の経験を有しているべき」「職員の資質向上の取組は、まず監督職が人事評価の仕組みを通して行うべき」「組織横断的なつながりは必要であるが、プロジェクトチーム制の導入は考えていない」という考えを持っているものと理解した。

（３）市長、副市長、教育長、市幹部職員、市議会議員との対話

６月１７日から６月２２日にかけて行った、市長、副市長、教育長をはじめ、幹部職員、市議会議員との対話において、「ありたい姿」の意見聴取と合わせて「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に、人事のあり方は今のままで大丈夫か。またどうあるべきだと思うか。」についても尋ねた。

対話で得られた主な内容は以下のとおりである。

・人員はこれ以上減らせない。特に、災害時の初動対応が機能しない人員配置はあってはならない
・職員数は減っているが業務量は増えている。（業務量に柔軟に対応できる人事体制であるべき）
・人員配置がタイトになりすぎて弾力がないため、職員に負担がかかり、一定の割合で不調をきたしている。
・できる限り民間委託できる部分は委託を行い、それぞれの立場を認識し考え、話し合う環境や市民と向き合う時間、政策立案に費やす時間を作ることが大切だと考える。
・専門職や「この分野は強い」という軸のある人材が求められている。
・緊急時にマニュアルがなくても動ける「常識力」を持つ職員を育てるには、色々な世界で人から話を聞く経験が必要。
・組織に横串を刺す仕掛け、プロジェクトチームを設置しなくても、横串を刺すことで組織横断的な業務を実行できる仕組みが必要。
・人材育成基本方針に掲げる「い・み・ず」な職員を育てていかなければならない。
・人事評価が機能していない。
⇒困難な業務を続けているが、未経験の業務を行っていない職員は評価されにくい。
⇒業務量に違いがある中、課として「優」の評価をしても、組織として見て「優」と評価されるとは限らない。
・もっと女性を登用すべき。（女性が活躍できる職場は、男性が家事育児に参画できる職場でもある）
・「椅子（職）が人をつくる」と言うが、現場での様子を見たり、情報収集したり、人物をしっかり見ながら、適材適所の任用を行っていくと良い。
・若い人をいかに生かしていくかが肝心。やる気のある職員、色々な発想を持つ職員を拾い上げ、伸ばせる組織であるべき。
・政策は「想い」を持って取り組まないと展開できない。「想い」を深掘りできる勉強を職員にさせてあげたい。深掘りしたいところをしっかり勉強できる体制を。
・地域に愛される職員、問題意識を持ち、効率化を考える職員が必要。職員の士気を上げる人事評価をしなければならない。
・市がやろうとしていることを、いかに市民に理解してもらうかが一番重要。きちんと説明できる職員、地域の想いをくみ上げられる職員が必要。広い視野で考え、専門的なこともわかりやすい言葉ではっきり伝えられる職員が良い。

職員数の減・業務量の増による職員への負担が増えていることを懸念する意見が聞かれた。複数部署に関わる事業については、責任の所在を曖昧にさせないためにも、横の連携を図っていくべき（プロジェクトチームを設置する必要はない）という考え方が主流であると推察される。

人事評価については、監督職の中にも制度に課題があると感じている職員がいることがわかった。また、職員（特に若手）をしっかり育てていきたいという思いは、多く聞かれた。

（４）まちづくり活動に携わる市民の代表２名との対話

人材マネジメント部会のキーワードのひとつ、生活者起点で物事を考える（立ち位置を変える）という観点から、６月３０日と７月７日の２日間に、以下の２点について、市内でまちづくり活動に携わる市民の代表と対話を行った。

①　１０年後の射水市のありたい姿（ビジョン）は。また予測される成り行きの未来とは。 ②　地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、射水市が戦略的に取り組んでいくことは何か。

対話で得られた主な内容は以下のとおりである。

・定年後も働く人が増えており、地域活動の担い手不足に直面している。
・市の協働事業をちゃんと回していく体制が、市内の各地域でできているのか疑問がある。
・市職員には地域目線を持ってほしい。（コロナ禍においても「前年と同様」とするなど、地域目線で考えていない対応が実際にあった。）
・地域活動に携わるようになってから、「外へ出ること」「対面して人の話を聞くこと」の重要さに気づくことができた。現在の市職員もこのことに気づいてほしい。
・現在は恩返しのつもりで活動に携わっているが、退職して一住民になってからでは遅いので、現役職員の間に気づいてほしい。
・行政の根底は「地域」にあると思う。地域目線になれば気づきが多くなるだろう。

実際に地域の最前線でまちづくりに取り組む市民は、「行政職員は地域目線を持つべき」と強く感じていることがわかった。また、担い手不足により、地域活動や市民協働が滞ること不安視していることもわかった。

（５）人事課（課長、課長補佐）との対話

アクションプランの検討を始めるに当たり、８月５日に人事課長・課長補佐に対し、現在の人事評価についての課題や課長・課長補佐級の研修の充足度等について確認を行った。

対話で得られた主な内容は以下のとおりである。

・３６０度評価の情報は持っているが、具体的な検討をしたことはない。
・人事評価において、期首の面談で課題へアプローチし、課長と課員で明確なビジョンとして共有することになっている。
・課長対象の研修は新任研修、現任研修、人事評価の評価者研修程度だが、日々の業務や上司を見て自ら気づきを得るべきで、定期的に研修機会を設けるものではないと考えている。
・これからの管理職を育成・採用するために、評価だけでなく、違う取組でビジョンの共有を図っていけるとよい。
・以前、新任係長が市長へそれぞれの課題をスピーチする機会を設けていたことがあったが、市長や他の部局の考えに直接触れる場となり良かった。
・定例庁議をもっと闊達な場にし、日ごろから課題共有できるような場にできるとよい。
・現在の人事評価に「部下の育成」や「管理職としてのマネジメント能力」を評価する項目はない。

人事評価制度については、監督職が正しく制度を運用できれば、現時点で制度改正を行う必要まではないと考えているように感じられた。組織の横のつながりの重要さについては、認識を共有できたのではないかと思う。

（６）庁議メンバーを対象とした自治体経営セミナー

１０月１９日に開催された、早稲田大学マニフェスト研究所主催のオンラインイベント「経営層向け自治体経営セミナー　政策実現力を高める組織経営のあり方　～『機能する組織』について考える～」に庁議メンバーに参加してもらい、オンライン形式で北川正恭顧問、出馬幹也部会長の講演を視聴する場を設けた。

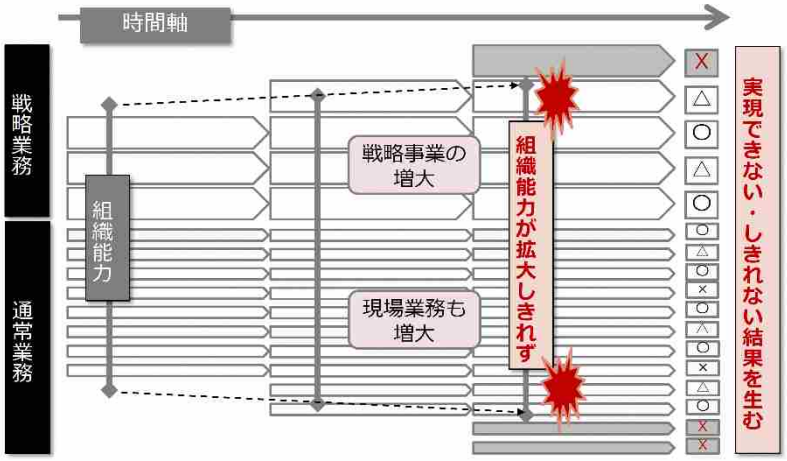
出馬部会長は、講演の中で全国の自治体で共通する課題、問題として以下の点を挙げていた。

・地方創生など新しい事業の対応予定部署の組織能力（現行業務の現況）の確認が不十分なまま、市として意思決定が行われている。担当する職員の余力がないのにもかかわらず、Ｇｏサインが出てしまう。
・業務増大の影響により、従来は問題がなかったルーティン業務にも連鎖的に穴が開いてしまう。
・事業の優先度を定めて人材面も含めた資源配分、横の連携（協働）を行うという管理職の役割が不十分

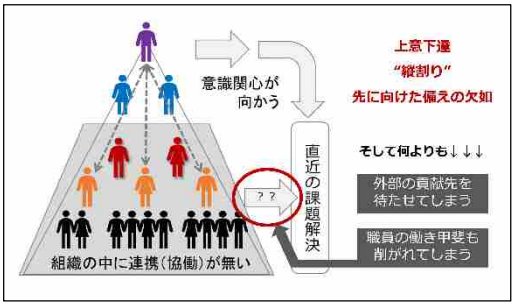
政策実現力を考える　～組織能力という観点～

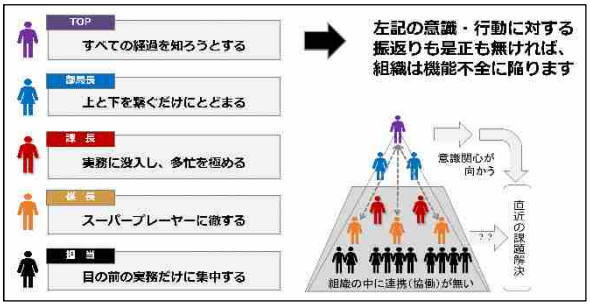
- いかなる政策群も、実現されなければ無価値です。
- では実現されない背景には何があるのでしょう？

- 「組織能力」不足という要因に私は着眼します。要するに、実行していく人・チームの能力が不足する、ということです。

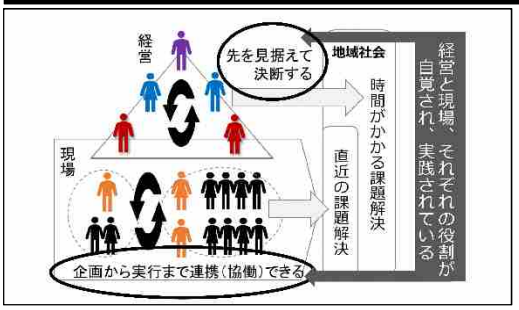


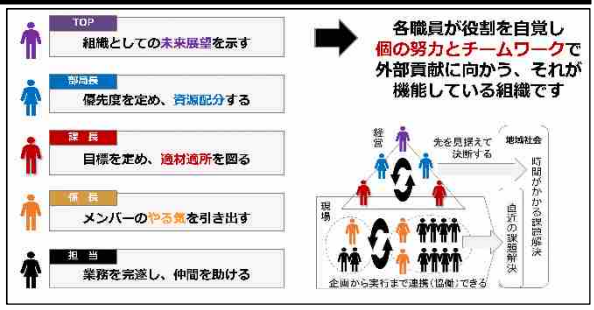
機能していない組織





機能している組織





令和３年１０月１９日　経営層向け自治体経営セミナー
「政策実現力を高める組織経営のあり方　～『機能する組織』について考える～」
人材マネジメント部会　部会長　出馬幹也氏　資料より抜粋

その後、参加いただいた庁議メンバーを対象にアンケートを実施した。

【アンケートの回答結果】

〇射水市は「機能している組織」だと思う。・・・・・7名

〇射水市は「機能している組織」だと思わない。・・・6名

「機能している組織」だと思わない理由

・若手の意見が上層部に伝わっていない。

・縦割りの部分や、課によっての温度差がある。

・直近の課題に目が向けられ、将来的な課題に対して疎かになる傾向がある。

・既存事業を止められず、ビルド&ビルドに陥っている。

・職員が緊張感、プレッシャーを感じながら日々の業務を行っているように感じる。
(管理職は所属職員のマネジメントが必要)

・関係課との情報共有や連携体制を調整する取組が必要

アンケートの回答結果から、射水市においても出馬部会長が挙げていた課題や問題が見受けられること、組織機能に危機意識を持っている人といない人が拮抗しており、経営層の中でも認識が共有されていないことがわかった。

（7）現状と課題のまとめ

これまでの取組を振り返り、アクションプランを作成するに当たって、「ありたい姿」である「総合計画で描く未来像」を実現する戦略的取組は、「選ばれるまち」にするための取組を実行できる職員を育てることであると、「第３章　ありたい姿」の中で示したところである。

職員との対話等で得られた意見や、見えてきた問題等も踏まえ、職員が「育つ」組織、職員を「育てられる」組織を作るためにまず解決しなくてはならない課題を整理した結果、以下の４点となった。

解決すべき ４つの課題	①　人員配置の不足や業務量の増加により疲弊する職員の負担
	②　管理職が組織経営のあり方の理想像を共有できていない状況 （機能している組織かどうかの認識にバラツキ）
	③　「事実前提」「その場限りの決断」で取り組まれる業務
	④　地域に入り込むことなく、「行政の論理」をベースとした意識

第５章　アクションプラン

「第４章　現状と課題」において整理した４つの課題を解決し、「あるべき姿」へ近づくための取組を示す「アクションプラン」について検討を行った。アクションプランづくりに当たっては、バックキャスティングにより、「課題」を踏まえた「アウトプット」「アウトカム」を設定することとし、そのために行うべき「アクション」を初期・中期・後期の段階ごとに検討した。

また、実効性の高いプランとなるよう、「実現可能なことから少しずつ」を念頭に、スモールステップ[2]を積み重ねて目標達成に向かうこととしている。

[2] スモールステップ　目標を細分化し、簡単な内容から小刻みに達成していくことで、最終目標に近付いていく育成手法。アメリカの心理学者バラス・スキナー氏が提唱した、プログラム学習の原理の１つ。

（１）初期アウトカムにつなげるアクション

解決すべき課題	▸人員配置の不足や業務量の増加により疲弊する職員の負担 ▸管理職が組織経営のあり方の理想像を共有できていない状況

【取り組むアクションの内容】

・業務改善（無理・無駄をなくす）の取組

・業務の見直し（業務の効率化による時間の創出）

＜取組例＞
・郡山市 STANDARD[3]の射水市版「射水スタンダード（仮）」の策定及び運用
・ＲＰＡ、ＡＩ等の積極的導入
・民間委託の積極的検討

・経営層向けの啓発（職員が疲弊している現状（危機）の共有、人的資源の配分を検討）

＜取組例＞
・経営層向け人材マネジメント部会セミナーの受講

・「バックキャスト」「生活者起点」の意識共有

＜取組例＞
・人材マネジメント部会の活動報告
・職員内で共有したい考え方について、庁内掲示板連載や動画配信等で周知

アウトプット （アクションの結果）	▸職員の疲弊を軽減し、時間的ゆとりを生み出す ▸業務改善による時間を創出 ▸人・組織を改善していく必要性があること、生活者起点や価値前提の考え方が重要であることを職員が学ぶ
初期アウトカム （アクションの成果）	▸全職員の「心のゆとり」が増えている （＝変化・成長する精神的余裕を持てている） ▸全職員が「職員・組織改革」の必要性を理解できている

[3] 郡山市 STANDARD　業務量が相対的に多い庁内共通事務を対象に、BPR（Business Process Re-engineering：業務プロセス再構築）を実施し、効果的な業務量の削減手法をまとめたマニュアル

（2）中期アウトカムにつなげるアクション

解決すべき課題	▸管理職が組織経営のあり方の理想像を共有できていない状況 ▸「事実前提」「その場限りの決断」で取り組まれる業務

【取り組むアクションの内容】

・人材育成につながる研修（機能する組織のあり方、有効な人事評価）

＜取組例＞
・経営層向け人材マネジメント部会管理職部会への参加
・管理職向け人事評価制度の定期研修
・係長職向けコーチング研修

・組織内の「横の連携」を強化する取組

＜取組例＞
・理想の組織像や現状の課題を共有するトークセッション
・職員同士のコミュニケーションモデル提案（ロゴチャットの活用等）

・「バックキャスト」「生活者起点」の視点を身に付ける取組

＜取組例＞
・職員内で共有したい考え方について、庁内掲示板連載や動画配信等で周知【継続】
・傾聴・対話に関する研修（ファシリテーション研修等）
・市民協働に関する研修

アウトプット （アクションの結果）	▸理想の組織像（自らの所属にこだわらず、横の連携を強化し、市全体のことを考えて業務のマネジメントをできる）を職員間で共有 ▸コミュニケーション円滑化 ▸職員が傾聴・対話スキルを磨く ▸市民協働の理念や射水市のスタンスを職員が学ぶ
中期アウトカム （アクションの成果）	▸全職員が理想の組織像を共有し、良い人間関係を築いている ▸全職員が市民と対話する姿勢と能力を持っている

（３）後期アウトカムにつなげるアクション

解決すべき課題	▸「事実前提」「その場限りの決断」で取り組まれる業務（継続） ▸地域に入り込むことなく、「行政の論理」をベースとした意識

【取り組むアクションの内容】

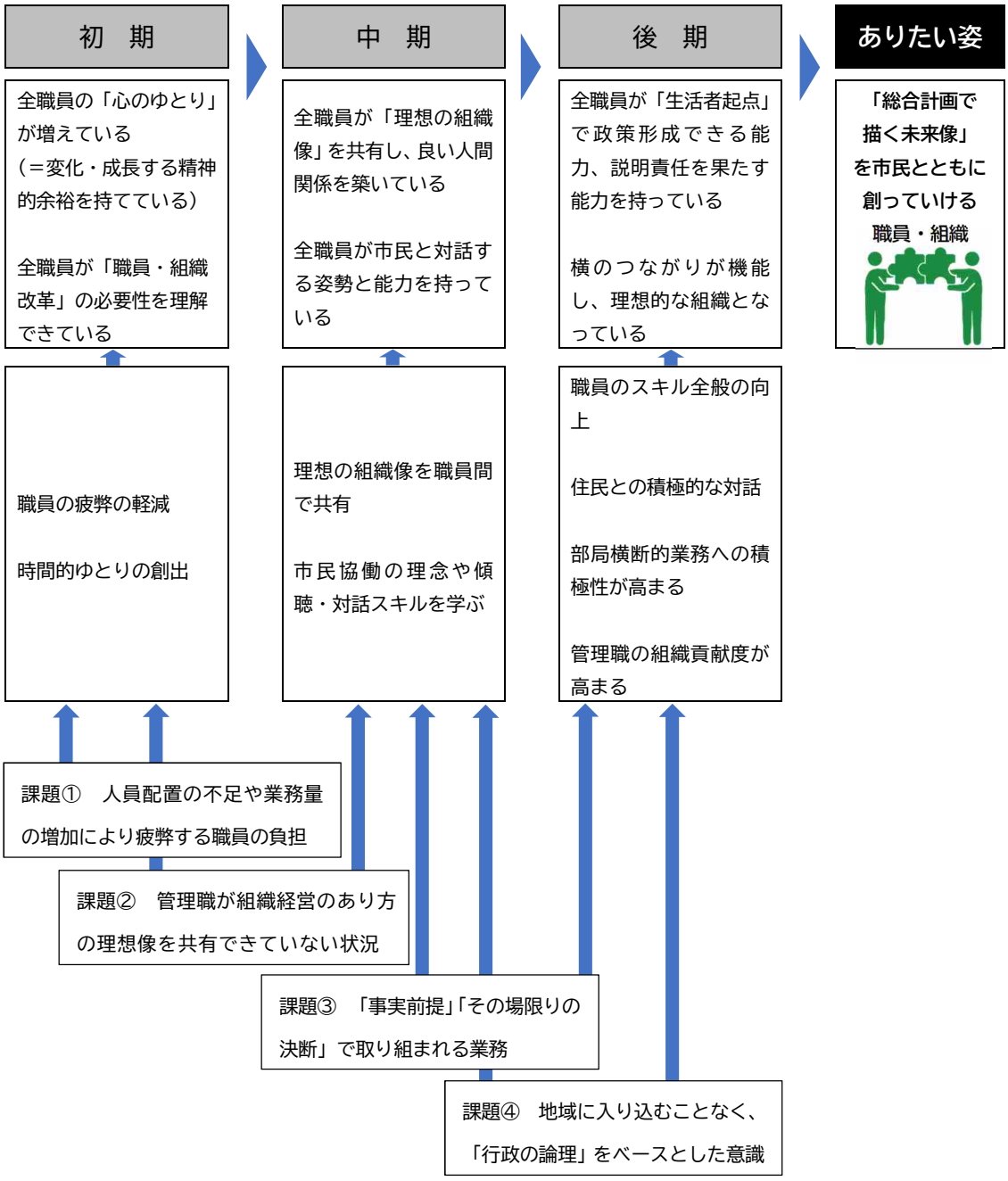
・「バックキャスト」「生活者起点」の思考に基づく政策の実施に向けた取組

＜取組例＞
・政策形成能力、説明能力を養う研修（人財養成塾、ビジネスフレームワーク研修等）
・住民との対話の場を積極的に設けるガイドライン策定

・組織内の連携（横・縦のつながり）円滑化に関する取組

＜取組例＞
・部局横断的業務における組織貢献度が高い所属へのインセンティブ付与（表彰、人事評価等）
・３６０度評価の検討、管理職に関する目安箱の設置

アウトプット （アクションの結果）	▸職員のスキル全般の向上 ▸住民との積極的な対話 ▸部局横断的業務への積極性が組織全体で高まる ▸管理職がマネジメント力について自ら考えるようになり、組織への貢献度が高まる
後期アウトカム （アクションの成果）	▸全職員が「生活者起点」で政策形成できる能力、説明責任を果たす能力を持っている ▸横のつながりが機能し、理想的な組織となっている


初　期
中　期
後　期
ありたい姿
全職員の「心のゆとり」が増えている
（＝変化・成長する精神的余裕を持てている）
全職員が「職員・組織改革」の必要性を理解できている
全職員が「理想の組織像」を共有し、良い人間関係を築いている
全職員が市民と対話する姿勢と能力を持っている
全職員が「生活者起点」で政策形成できる能力、説明責任を果たす能力を持っている
横のつながりが機能し、理想的な組織となっている
「総合計画で描く未来像」を市民とともに創っていける職員・組織
職員の疲弊の軽減
時間的ゆとりの創出
理想の組織像を職員間で共有
市民協働の理念や傾聴・対話スキルを学ぶ
職員のスキル全般の向上
住民との積極的な対話
部局横断的業務への積極性が高まる
管理職の組織貢献度が高まる
課題①　人員配置の不足や業務量の増加により疲弊する職員の負担
課題②　管理職が組織経営のあり方の理想像を共有できていない状況
課題③　「事実前提」「その場限りの決断」で取り組まれる業務
課題④　地域に入り込むことなく、「行政の論理」をベースとした意識

（４）アウトカム・アウトプットの達成状況の検証

アクションプランの効果測定のため、アウトカム・アウトプットの達成状況については下記の方法により検証することを想定している。なお、このアクションプランの内容は「射水市人材育成基本方針」に相反・矛盾する点はないことから、問題なく取り組むことができると考えている。

①職員対象のアンケート調査

全職員を対象とし、年度始期（４～５月）と年度終期（２～３月）にアンケートによる意識調査を行い、回答の分布や伸び率を基に、達成状況を分析する。

②所属長対象のアンケート調査

人事評価における所属長面談時に職員個々のアウトカム・アウトプットの達成状況を把握することとし、所属長を対象としたアンケートにより全庁分のデータを集約する。

第６章　今後の展望

（１）アクションプランの進め方

「第５章　アクションプラン」では、初期・中期・後期に分けて設定したアウトカム・アウトプットと、そのためのアクション、効果検証方法を示した。

アクションプランの実効性を担保するためには、中期・後期へ移行する時期を示したロードマップを作成し、進捗管理を行うことが一般的である。

しかしながら、次の段階へ進む土台ができあがっていなければ、次のアクションが形骸化し、アクションプラン自体が行き詰まる恐れがある。そして何より、アクションプランをスタートさせ、着実に進めていくためには、人事課をはじめとした関係部局の協力や、全庁的な理解が不可欠である。

多忙を極める職員の意識を変えることは決して簡単なことではなく、アクション自体もスモールステップの取組が多いため、現時点では次のステップへの移行時期は示さず、アウトカムの達成状況に基づいて次のステップへ移行することを検討していきたい。

短期的な目標として、１年後（令和４年度末）の時点で「人材マネジメント部会が言っていること、やろうとしていることは、理解はできる」という職員を一人でも多く増やし、職員・組織改革の機運を高められるよう、下記の事項について取り組んでいきたい。

アクションプラン 初年度の取組	▸「射水スタンダード（仮称）」の検討・策定 ▸人材マネジメント部会に関する情報発信（掲示板連載等） ▸経営層向けの啓発（評価者研修等での「生活者起点」「価値前提」の考え方の共有）

（２）理想の組織の状態

組織においては、「退職」「採用」という新陳代謝があるため、アクションプランが完了することはなく、理想の組織の状態に近づき、それを維持することを目指していかなければならない。「バックキャスト」「生活者起点」の思考による政策の実施と、横の連携の円滑化による機能的な組織づくりを常に心がけ、総合計画で描く未来像を実現させていきたい。

なお、このアクションプランは、人材マネジメント部会の自己満足で終わらせてはならないため、取組を進める上で、市長をはじめとした経営層の方々には、ぜひ強力なバックアップをお願いしたい。

おわりに

今年度初参加の人材マネジメント部会において、まだまだ深掘りすべき部分はあるとは思うが、アクションプランを無事作成することができた。

多忙な業務の合間に快く対話の機会を設けていただいた市長、副市長、教育長、議会常任委員長、まちづくり団体の代表者、そして職員の皆様に心から感謝したい。また、資料提供をはじめ、何度も意見交換に時間を割いていただいた人事課長をはじめ人事担当者にお礼申し上げる。

このアクションプランを他人事としてとらえず自分事として職員が参加し、継続的に取り組まれ、未来の射水市が市民にとっても職員にとっても理想の市となることを願っている。そのためにも、次年度以降のメンバーとも協力・連携し、研究を続けていきたいと思う。

付　記

４月　早稲田大学人材マネジメント部会のオリエンテーションに参加した際に、「この部会は研修ではなく研究会である」と説明を受けた。初めは実感がわかなかったが、研究会を重ねていくうちにこの言葉の意味が身に染みてきた。研究会で行われる数十分のリモート対話の中で、部会で大事にされる４つのキーワードを意識し、意見をまとめ、他人の意見をただ聞くだけでなく深堀りを行う。研究会の間は、自市の現状や計画を調べ、講師陣からの助言を受け、さらに課題解決のための理論を掘り下げていく。この１年間の繰り返しの活動の中で、自分の中でも部会で大事にされる４つの考えが少しだけ身についたと思う。

この１年３人が導き出したアクションプランの実践に向け、これからも自分事に考え、自分ができることを少しでも取り組んでいきたいと思う。

最後にコロナ第５波、６波が続きかつ３人ともそれぞれの職場で困難な状況の中でアクションプランをまとめることができたことに橋本さん、向山さんに感謝します。

（総務課　秋元）

４月に指名を受け、何もわからないまま始まった人材マネジメント部会の 2021 年度のテーマは人事のあり方を考えるという非常に大きなものだった。また、第１回研究会で示された、部会が大切にする４つのキーワードは、どれもが自分にとってこれまで意識的に考えてこなかったことであり、まずは自らの意識を変えることが必要になった。部会に初参加した３人にとっては、まさに悪戦苦闘の１年だったと思う。

全てリモートとなった研究会は、その大半が他自治体の部会生との「対話」であった。「対話」とは、議論や討論ではなく相手の考え方や価値観を双方が受け止め、新たな気づきを得る場となるとともに、共通の方向に進んでいくための有効な手段となるもの。１年を通して、研究会や市役所内外で数々の対話を重ねることができ、その重要性を学ぶことができた。自分にとっては不慣れなことの連続だったが、大変貴重な経験ができたと思う。

最後に、この１年間、業務時間内に研究会への参加に理解をいただいた課内の皆さん、インタビューに快く応じていただいた多くの方々、そして何よりも１年間ともにチームとして活動した秋元さんと橋本さんに深く感謝申し上げます。

（地域福祉課　向山）

奉職してから今まで、色々な研修を受講させてもらってきた。初任者研修、中堅職員研修といった必須の研修はもちろん、人財養成塾、県庁への派遣研修、市町村アカデミーから、ファシリテーション研修や政策形成研修のような単発の研修まで、今まで得た研修機会は多岐にわたる。その中でも、今回の人材マネジメント部会は思い出深い学びの機会となった。

行政とは何のために存在するのか？行政職員として根源的な問いを突き付けられ、１年を通じて深く考えさせられた。また、相互理解のためにも対話を恐れず、相手の立ち位置に

なって考えることの重要性を再認識することができた。

そして、課題に追われ、苦しい中にあっても、この３人のメンバーで意見を出し合い、補い合いながら、何とか１年間を乗り切ったというこの経験は、私にとって大切な財産となった。他の職員の皆さんにも、毛嫌いせず、面倒くさがらず、恐れず、こういった学びの場に飛び込んで経験を積んでほしいと思う。（意外と楽しくなるかも？保証はできませんが…）

（港湾・観光課　橋本）