２０２１年度　研究テーマ

”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～

共同論文

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

熊本市（8期生）
南部まちづくりセンター　主査　堀田 優里
森づくり推進室　主査　田上 晶恵
中央区土木Ｃ 維持課　主任技師　鶴崎 翔太

目次

第一章 はじめに 1

1　令和３年度の派遣について 1

2　熊本市の現状について 1

第二章 今年度の研究内容について 3

1　活動概要・経過 3

2　見出した成果・創り出した変化 11

第三章 これからの活動に向けて 13

1　次年度に向けた展望 13

2　取組シナリオ 13

3　１年後に目指す状態と創り出したい変化 15

第四章 ふりかえり ～自らの気づき、学び、変化、今後の展望について～ 16

1　南部まちづくりセンター　主査　堀田優里 16

2　森づくり推進室　主査　田上晶恵 16

3　中央区土木センター維持課　主任技師　鶴崎翔太 17

参考資料 18

副業制度の導入プレゼン資料 18

地方公共団体における今後の人材育成と方策（国と市の比較） 18

参考文献 18

第一章　はじめに

１　令和３年度の派遣について

熊本市における早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、「人マネ」という）の派遣は、今年度で８期目となる。

我々８期生の所属は、

・地域住民の相談、情報収集・発信、地域コミュニティ活動支援等を行う「まちづくりセンター」

・民有林を含む森林の整備や管理、放置竹林対策や森林環境教育等を行う「森づくり推進室」

・道路や河川、公園の維持管理等を行う「土木センター」

であり、部署も職種も職位も違う３名が、今年度の派遣生として選出された。

３名の派遣が決まった後に、今年度の部会のテーマ「“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～」が発表され、人事部局の業務の経験がなく、人事部局が実施する施策の知識がない、また派遣生のうち２名はそもそも人事部局への配属がない技術職であり、人事とは縁のない自分たちが何を提案できるのかと、頭を抱えた。

そのような不穏なスタートではあったが、１年間の部会の中で、幹事団や他都市メンバー、キーパーソン、マネ友等との対話を通じて、自分たちが求める人事・組織像のイメージができるようになり、自分ごととして考えた具体的なアクションの提案ができたと実感している。

まだまだ道のりは半ばではあるが、今回の提案が少しでも具体化できるようにこれからも活動を続けていきたい。

２　熊本市の現状について

はじめに、本市における人づくりのベースとなる施策を示す。

熊本市職員成長・育成方針（令和元年 11 月策定）

組織の経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報のうち最も重要な資源であるヒトの能力を高めることで組織全体の成果を最大化するための育成に取り組むための計画。

～計画におけるキーワード～

✓めざすべき職員像　：　自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員

✓行動姿勢（志向）　：　**市民志向**・改革志向・自立志向・チーム志向

✓成長への取組　　：　キャリア形成・職員研修・職場環境づくり

次に、地域のための組織づくりの事例を示す。

まちづくりセンターの設置（平成 29 年 4 月）

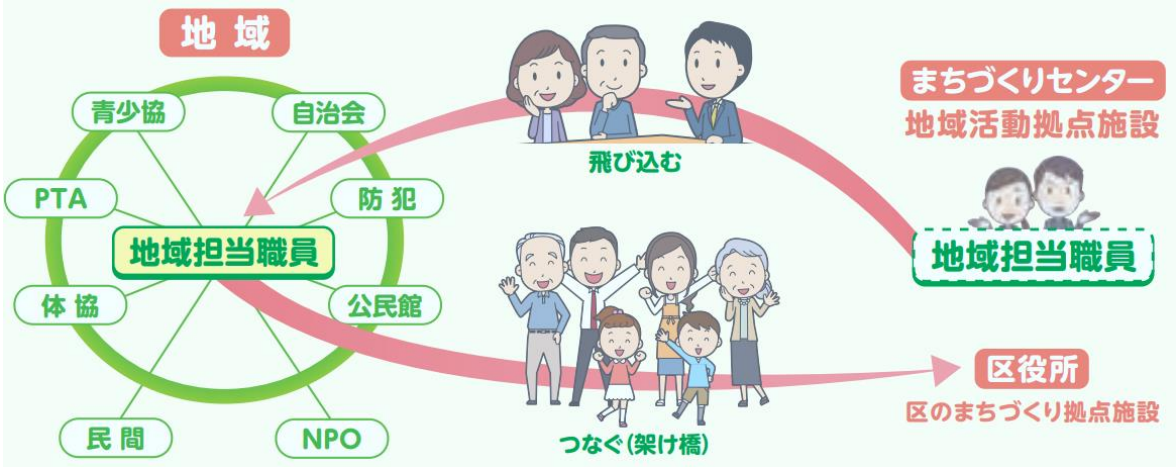
高齢化・人口減少等により地域コミュニティ（地域力）が減少し、地域の課題解決能力が弱くなっている中、**地域担当職員を配置**し、地域の相談窓口や情報発信・共有・活動支援等を行い、地域の課題を解決するための組織。**自主・自立のまちづくりを推進**する。

～組織のこれまでの成果～

✓地域の魅力発信　：　子ども達による地域取材やプレゼンを通じた多世代交流イベント

✓担い手の確保　　：　まちづくりサポーター制度を設立。個人、団体、企業等が参加

✓過疎地域の支援　：　大手コンビニと協力し、便の悪い地域への移動販売の実施



上記のとおり、本市では「地域のための人・組織作り」の基本となる施策や組織はすでに存在している。しかし、組織全体でみると、直接地域と接する部署が限られていることや、市民からの苦情等で疲弊している職員が見られるなど、真に目的が達成できているとは言い難い状況であると考えた。

そこで本部会においては、キーパーソン等との対話を通じて、現状の課題の洗い出しを行い、職員にとって（自分たち自身にとって）必要で、「こうあったらいいな」と思える提案を行うことを目標に検討を進めた。

第二章　今年度の研究内容について

Ⅰ　活動概要・経過

令和３年度（２０２１年度）の人材マネジメント部会の研究テーマは下記のとおりである。

> **“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～**

上記のテーマの研究で、私たち３人は何度も対話を行った。対話の手法は、対面での実施のほか、TEAMSを活用したオンラインでの実施や資料の共同編集を行い、随時３人の意思疎通を図りながら研究を進めることとした。

参考）年間スケジュール

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
部会	顔合わせ 第1回研究会	第2回研究会		第3回研究会	第4回研究会		第5回研究会			第6回研究会
動き	熊本市の「人事・組織」について 現状とその背景を掴む			「10年後のありたい姿」になるためのアクションプランの作成						アクション開始
活動内容	▶市長とランチミーティング（6/29） （前年度の報告、今年度の豊富発表） ▶アンケート調査 （一般の職員、市民、マネ友） ▶インタビュー （人事課長・副課長・人材育成センター所長、議員、政策参与）			▶市長インタビュー（7/1） ▶2021管理職部会との意見交換会 ▶アクションプランのたたき台を作成 主な取組：人事の透明化、DX推進、 チーム力の向上　など ▶相談 改革プロジェクト推進課担当主査 人事課担当主査 人材育成センター担当者 中村政策参与 ▶「地方公共団体における今後の人材育成の在り方（総務省）」の報告書と市の制度を照らし合わせて確認			▶アクションプランの見直し テーマを福（副）業制度の導入 に絞る ▶地域研究会参加 （熊本県×天草市×熊本市） ▶情報収集 他都市の事例、国の研究報告など ▶副業についてのアンケート調査実施中 （まちづくりに参画している職員を対象）			▶人事部局への照会 兼業届件数など ▶人事課・人材育成センターへの報告 （1/12） ▶市長・副市長とランチミーティング （1/25）※中止 ▶仲間を集める
気付きや学び	「人事・組織」についてしっかりした考えを持つ職員は少なくないが、それを行動に移せている職員は少ない。 「職員の資質向上」のためには、一方的な研修を受けるより自分自身が「成長したい」と意識して変わることが必要。			３人で検討した内容は「市役所改革プラン」等の様々な計画で既に定められている。新たに熊本市に必要なことはないのか？ 国の「求める人材像（多様な主体と連携・協働し、地域の課題解決に取り組む職員）」に対して、熊本市では業務として地域担当職員が該当するが、業務以外ではどれくらいの活動が行われているのか調べたい。			6月のアンケート調査において、市職員も「職員が地域に出ていく仕組みが必要」、地域住民も「市民目線の行政向上」と回答、国も市も地域課題に積極的に取り組む職員を求めており、3者の希望は一致しているのに実現できていない現実に気づいた。 副業のメリットとして、地域貢献ばかりでなく個人のスキルアップなど、人材育成にも繋がる一方、デメリットもあり、副業制度導入を実現するだけで解決できるものではなく、我々にまずできることとして副業制度を提案するとともに、人事部局と連携し、人事部局でしかできないことと並走しながら進めていきたいと考えている。			

（１）熊本市の人事・組織について現状とその背景を掴む

研究の取りかかりとして、まず、本市の人事・組織について現状と背景を掴むことを目的として、次の①～④の内容について、アンケート調査及びキーパーソンインタビューを行った。

① 10 年後の地域のありたい姿（ビジョン）とはどのようなものか。

② 現状のままだと予測される成り行きの未来はどのようなものか。

③ ありたい姿の実現に向け、熊本市が戦略的に取り組んでいくことはどのようなものか。

④ 熊本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、現在の人事のあり方についてどのように考えているか

【アンケート調査】

できるだけ多くの人の意見を聞くため、アンケートによる調査を行い、自分の部署の職員やマネ友（２０代～５０代）、市民（民間事業者、地域役員等）約７０名から回答をいただくことができた。

アンケートの結果、地域のビジョンや、市の取組や人事の在り方等について改革案を持っている職員が少なくないことがわかったが、改革するための行動に移すまでには至っておらず、非常に勿体ない状況であることがわかった。

地域からは、常日頃から地域との関係構築ができる職員の育成が求められていることがわかったが、直接地域と接する業務に携わる職員は少なく、また業務以外で職員が積極的に地域に出ていくことも少ない状況であることがわかった。

参考）アンケート回答一部抜粋

50代 主幹

【ビジョン】 自治会、校区、区、各単位でまちづくりが連動、連携し、持続的・安定的に住民自治が行われる
【成り行きの未来】 DXの実現が進展する一方で、行政職員と地域住民との距離が遠くなりそうな気がする
【戦略的取組み】 若手層のまちづくりへの参画、若手メンバーによる地域活性化チームの創設
地域資源の掘り起こし・活用（民間連携） …市役所屋上ビアガーデン開業等
【人事の在り方】 人事は適材適所だが、組織及び業務の見直しが必要
下の者が話を持ち上げて政策に反映させるためには並々ならぬ労力が必要

30代 参事

【ビジョン】 誰もが移動しやすく暮らしやすいまち
【成り行きの未来】 少子高齢化により、都市機能の維持が困難、空家の増加など、「生活の質」が損なわれてしまう
【戦略的取組み】 公共交通と自動車交通のベストミックス
高度な都市機能と日常生活に必要な拠点を利便性の高い公共交通で結ぶ多核連携
【人事の在り方】 技術職の定員割れ解消のため積極的な技術職員のリクルート、未来を担う優秀な人材の確保

40代 民間

【ビジョン】 10年後人口が増えてほしい
【成り行きの未来】 このままだと、進むところとなかなか進まないところがあると思うが、大きくは変わらないと思う
【戦略的取組み】 人口を増やすための戦略を具体的に考えるべき
熊本駅周辺の開発と整備、子育てしやすく、子どもの成長を日本一考える熊本市を強化
福祉（特に高齢者向けサービス）面は限界がある
【人事の在り方】 民間企業との連携、担当課に限らず、常日頃からの関係構築ができる人材の育成
特に若い世代に必要

【キーパーソンインタビュー】

市長、政策参与（中村健早稲田大学マニフェスト研究所事務局長）、人事課長・副課長、人材育成センター所長に加え、個別に部長・局長級の職員、地域の役員や市議会議員にインタビューを行った。各インタビューの内容は下記のとおりである。

○市長インタビュー

当初予定していた２０分を大幅に超え、約４０分間、第７次総合計画を作成したときの考えや、職員に対する想いを伺う事ができた。市役所改革においても、これまで様々な改革がなされて今があることや、能力のない人や“仕事をしない人”に目をやるのではなく、“自分が”アクションを起こし、前任者よりもより良く仕上げる意欲を持つなど、職員の意欲の変化が必要であるというご意見をいただいた。

○中村健政策参与インタビュー

市役所 DX 等の推進により、従来の「市役所の仕事」が精査され、人員も削減されていくことを踏まえて、「地域に必要とされる公務員の在り方」についてもっと探求し、これまで以上に人事や組織の改革をしなくてはいけないというご意見をいただいた。

○人事部局（人事課長・副課長・人材育成センター所長）インタビュー

本市の「人材育成方針」「組織づくり」「人事評価制度」「人事異動」「人材発掘」に関する対話を行い、私たち３人が考えた現時点での課題（人材育方針の職員への認知度、人事評価制度や組織についての職員の満足度等）について、人事部局の考えを伺うことができた。

人材育成方針を作成した際の検討方法（アンケートや WS の開催等）、その後の活用や周知方法を丁寧に説明いただいただき、人事評価制度や異動についての職員の満足度については、所属長のマネジメントによる影響が大きいと考えられていることが分かった。

また、人マネの研究を進め、熊本市役所をよりよい組織にするためのアイディアを提案して欲しいと、激励の言葉もいただいた。

参考）個別ヒアリングでいただいたその他の意見

一般の職員	人事評価が適正でないと感じる人が多く、人事や組織に対する不満を抱える人が多い。 「生活者起点」というテーマでも、市全体のことを考える人、自分の担当する仕事を中心に考える人、さまざま。
管理職 （局長・部長）	個人のエゴ（住民の声）⇔市役所の施策等の調整ができる職員が必要。住民への説明が足りていないまま事業が進められ市役所不信に繋がっている。 若いうちに積極的に様々な経験をしておくことも必要（災害対応、選挙事務など）。
マネ友	人事（組織割・配置）に問題があるというよりも、人材育成や組織の柔軟性に課題を感じる方が多く感じた。
市民 （一般）	市民と関わりを増やして、市民の声が届くような市役所になってほしい。 職員の雇用をもっと柔軟にして、安定した仕事に就ける人を増やして欲しい。
市民 （地域の役員）	市役所はデスクワークができる人が出世しているように感じるが、住民にとっては、ドロクサイ地域と対話ができ、住民の声を施策に反映できる職員に市役所を引っ張っていってほしい。
市議会議員	新しい取り組みも大事だが、いまの恵まれている環境を大事にし、維持していくことも必要。

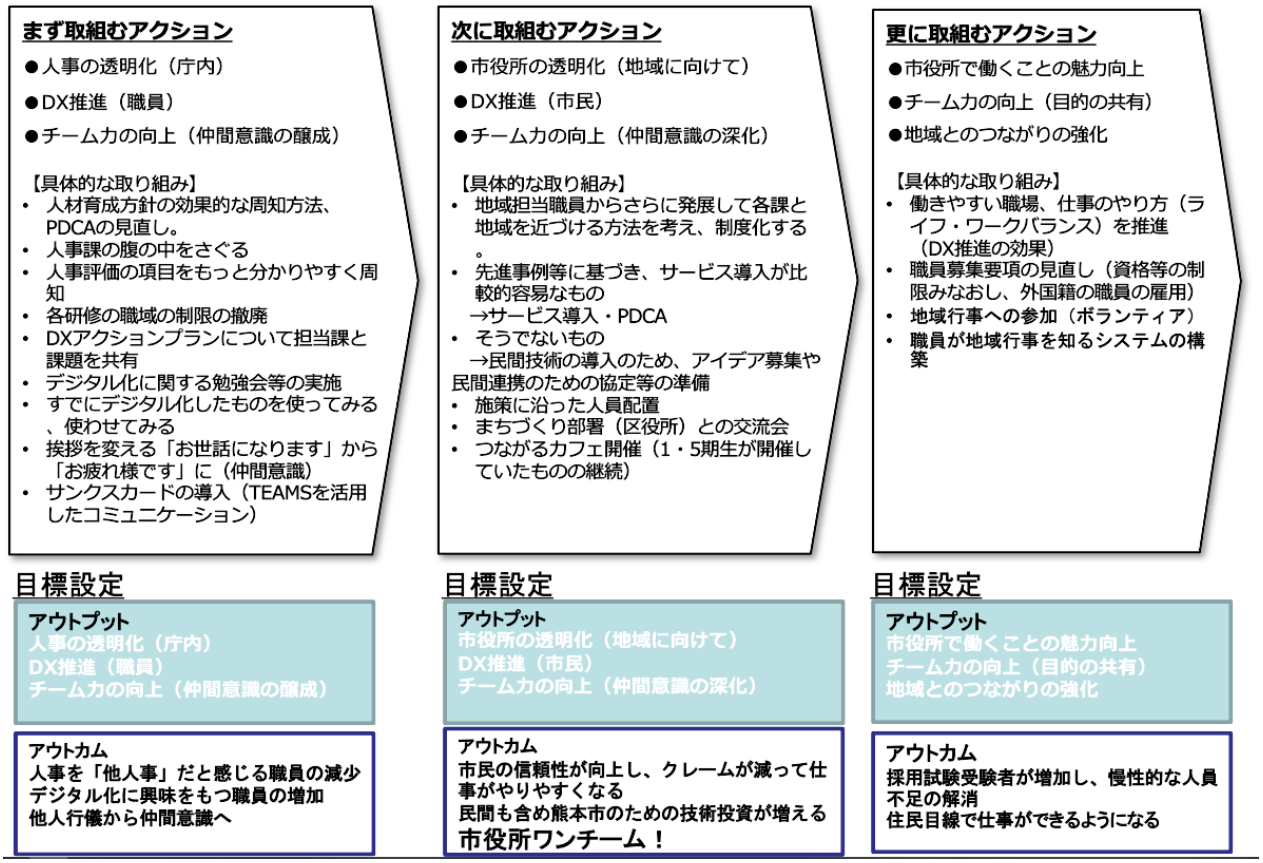
（２）１０年後の「ありたい姿」になるためのアクションプランの作成

【アクションプラン（第１稿）の作成：第４回部会事前課題】

前述のアンケートやインタビューを通して、職員や地域住民が、本市の組織や人事にどのようなことを求めているかを知る事ができたため、それらの意見を盛り込む形でアクションプラン（第１稿）を作成した。

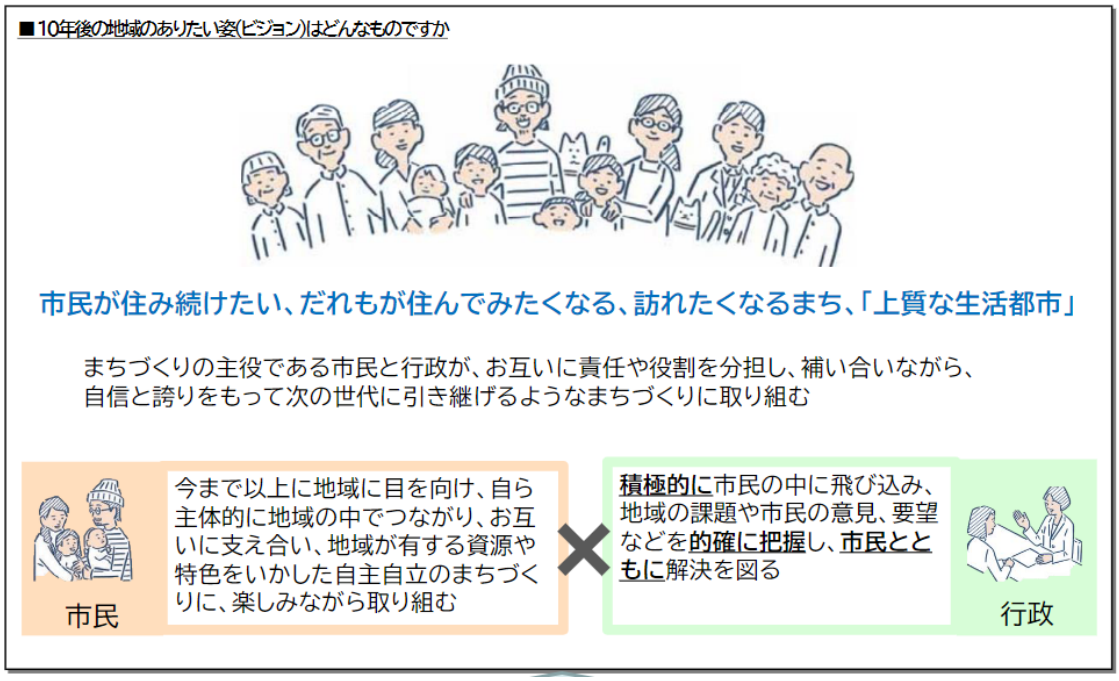
アクションプランの主な取組ついては、特に、職員や地域住民へのアンケートで多く要望が見られ、３人の対話の中でも重要な項目として取り上げた「人事の透明化」、「DX 推進」、「チーム力の向上」、「地域とのつながりの強化」等を設定することとした。

参考）アクションプラン（第１稿）



【アクションプラン（第２稿）の作成：第５回部会事前課題】

第４回部会の中で、アクションプラン（第１稿）について、「熊本市第７次総合計画との関連性が薄い」「経営層が腹落ちするようなアクションプランになっていない。」という指摘を受けたことから、内容を見直すこととし、本市の総合計画で掲げるビジョンを取り込んだ「10 年後の地域のありたい姿（ビジョン）」の設定を行った。



また、新たに設定したビジョンに向けて、具体的に取り組むアクションを検討するため、中村政策参与に２度目の対話をお願いし、前回対話をしていない人事部局の担当者や本市の市役所改革担当課である改革プロジェクト推進課の担当者、マネ友や管理職部会の方との対話も行った。

第4回研究会後に対話した相手とその内容

- **中村政策参与**
- **マネ友（第7期生）**
  熊本市第7次総合計画と、人材育成との関連について
- **改革プロジェクト推進課（市役所改革担当）**
  「市役所改革プラン」について
  総務省「地方公共団体における今後の人材」
- **人事課（担当）**
  人材情報の公表について、人事の方法
- **人材育成センター（担当）**
  研修の受講情報の整理と人事への活用について
- **管理職部会**
  現在までの検討内容について
- **区役所若手職員（＋中村政策参与）との意見交換会**
  区役所業務とDXについて

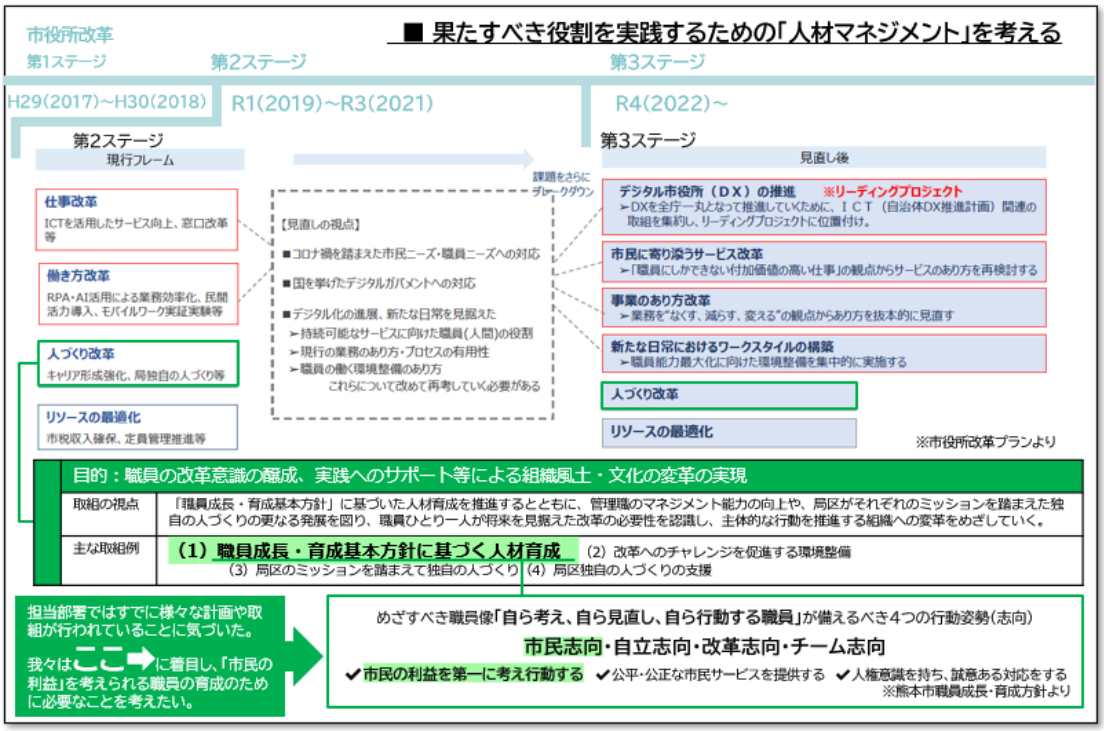
活動してみての気づきと学び

・第7次総合計画が目指す将来に、どのように人事を結びつけていくかが重要
・人事の改革について、「市役所改革プラン」等、既に専門の部署が検討して計画が作成されている。
・研修が受けっぱなしになっていて、人事異動やキャリアプラン形成に反映されていない。
・総務省の方針と、市の現状を比較してみて足りていないところがある←アクションプランに盛り込む！
・第7次総合計画の目指す「地域に入り込む職員」像はとても難しい。
・若い人で地域活動をしているのは、地域でお店などをしている人（自営）が多い。

→職員が副業が可能になれば、自然に地域と関わり、地域目線での仕事ができる
→高齢化等で労働力が足りていない業種（農業等）の貴重な労働力となるとともに、職員の知識の深化や経験に繋がる
→市役所DX等による業務効率化により、職員が自由に使える時間が増える（DX化の促進にもつながる）

前述の対話の中で、本市には人事や組織等についての改革プラン（市役所改革プラン）が策定されており、さらに、私たちが検討していたアクション（DX 推進やチーム力向上等）についての内容も既に盛り込まれ、私たちが入り込む隙が無いほど立派な取組が進められていることが分かった。

そこで、その市役所改革プランの現行フレームの１つである「人づくり改革」に着目し、主な取組として掲げられている「職員成長・育成基本方針に基づく人材育成」をさらに深堀し、市民の利益を第一に考え行動することができる、「市民志向」の職員の育成についてのアクションについて検討することとした。



具体的な検討方法として、総務省の人材育成の方針と、本市の人材育成方針・市役所改革プランに記載されている取組内容などを比較した。

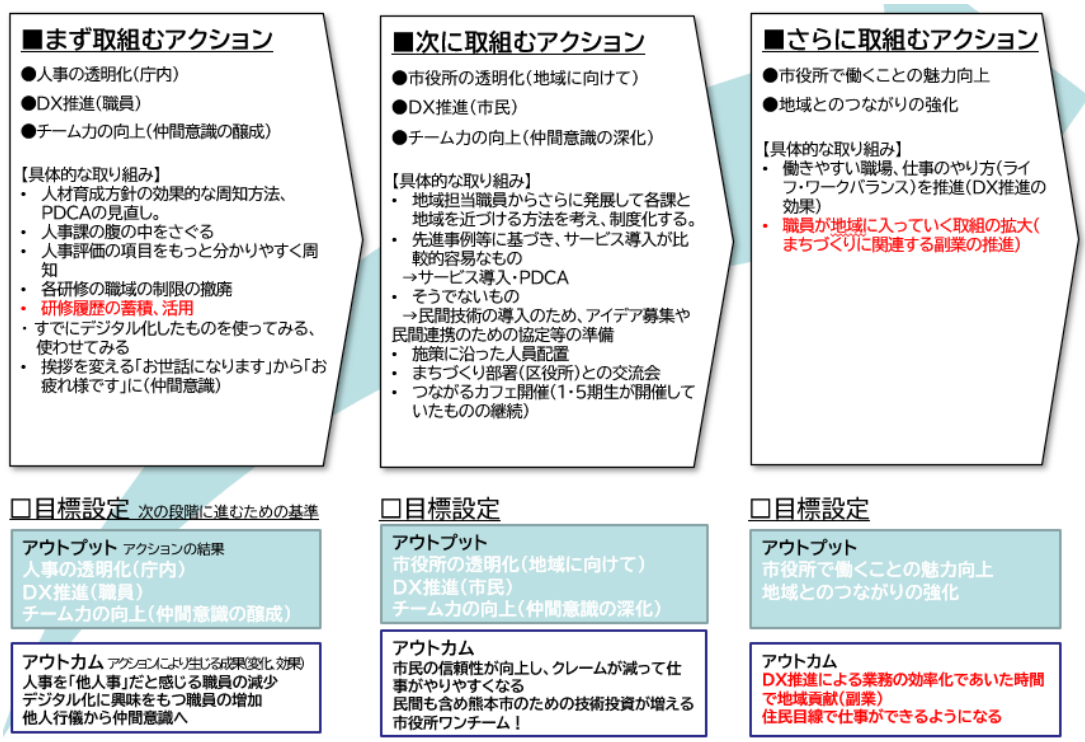
比較の結果、まず取り組むアクションとして、「研修履歴の蓄積と活用」「職員が地域に入っていく取組の拡大（まちづくりに関する副業の推進）」について、追加を行うこととした。

まず取り組むアクションとしては、ＤＸを推進してそれぞれの業務の効率化を図ることに加え、研修履歴の蓄積・活用をして、職員の適正を把握し、納得できる人事評価につなげることで、組織に対する信頼が産まれ、チーム力の向上につなげたいと考えた。

次に、人事の透明化やＤＸの推進を庁内から庁外に拡げ、前段階のアクションで培ったチーム力（横のつながり）を強化させながら、地域とのつながりを作り、市民の信頼性を向上させたいと考えた。

さらに取り組むアクションとして、職員が地域に出ていきやすい取組（まちづくりに関する副業の推進）を行うことや、副業を行う時間を確保するための環境づくり（ＤＸ推進による効率化等）などを掲げ、地域とのつながりを強化し、市民目線で仕事ができる職員の育成につなげたいと考えた。

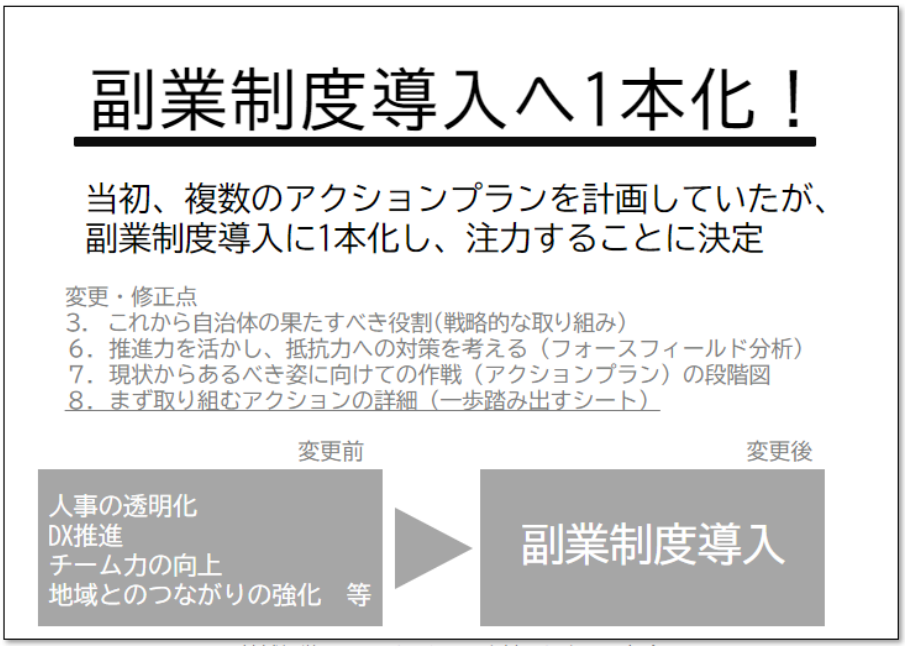
参考）アクションプラン第２稿



【アクションプラン（最終稿）の作成】

研究を進めるにつれ、３人の中で統一の方向性が見えてきた一方で、考えたアクションの数が多く、「本当に実現できるのだろうか。」という不安が芽生えていた。そんななか、第５回研究会で、加留部幹事から「アクションを副業制度導入の一本に絞ってもいいのではないか」というアドバイスをいただいた。

一つに絞ることで、やりたいことがより明確になり、関係部署に考えを伝えやすくなる。また、具体的なスケジュールが立てやすくなるので、よりアクションプランを実現させることができるのではないかと考え、「副業制度の導入」の一本に絞ることとした。



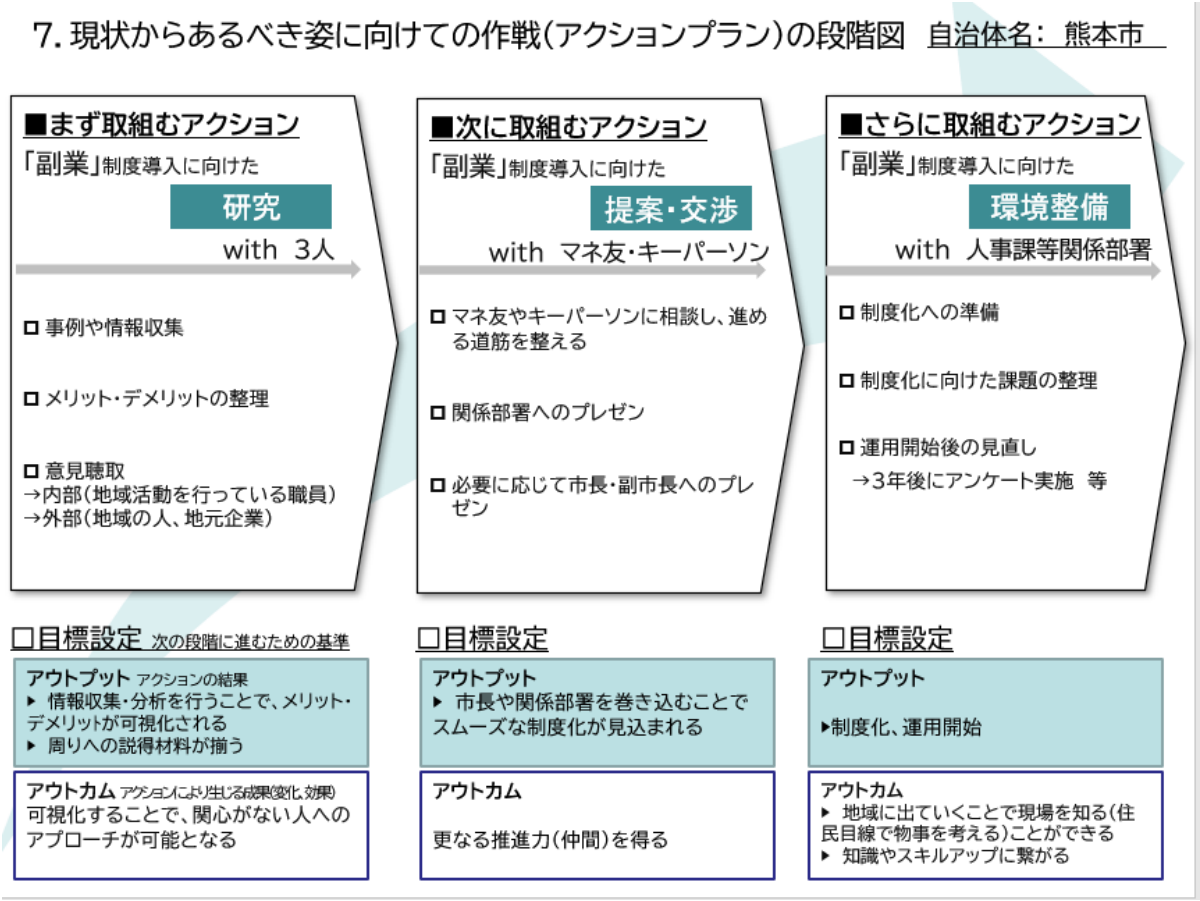
「副業制度導入」一本に絞ったアクションプランは下記のとおりである。

まず取り組むアクションとして、３人で事例や情報収集、メリット・デメリットの整理や、意見聴取など、副業制度に対する研究を行い、関係部署への説得材料を揃えることとした。

次に、マネ友やキーパーソンに相談し、提案を実現させるため、どのような手法で進めていくか、道筋を考え、関係部署や市長・副市長へ提案・交渉を行うこととした。

さらに取り組むアクションとして、制度化に向けた課題の整理や準備を行い、運用について環境を整備し、運用を開始することとした。

参考）アクションプラン（最終稿）



2　見出した成果・創り出した変化

本市において、実際に地域に出ていっている職員がどれぐらいいるのか、その職員はどんな内容で地域と関わりを持っているのか、これまではほとんど知る機会がなかったが、「副業」についての情報収集を行うなかで、実際に地域活動に取り組んでいる職員と繋がりを持つことができたのは大きな成果である。

自分に興味がある分野や、専門分野で、既に地域とつながりを持っている職員は、副業制度導入をとても好意的に捉えており、導入に向けて協力体制を確保することができた。

地域活動に取り組んでいる職員の事例

公益社団法人熊本県建築士会

▶市民向けの「住まいづくりの無料相談会」や会員向けのセミナーを企画
▶建築士試験の試験監督

歴史的建造物の調査をボランティアの範囲でやっているが（他の人は有償）、報酬を受け取れるようになればもっと踏み込んだ活動ができると思う。
地域のために自ら出資しNPOを立ち上げる話が出たが公務員だからできないな、と断念。

消防団

▶校区火災対応、消防積載車及びポンプの定期点検、年末特別警戒、地域行事応援

古くからの伝統があり、地域の老若男女との親交が図れる。
地域で過ごす多様な職種の住民とのコミュニケーションが取れる。
分団長を務めているため、会議の場で熊本市各区の消防団の取組や考え方を知ることが出来る。
大勢の場での発言や挨拶を求められるため、経験値を稼ぐことが出来る。

電気工事士試験判定員
大学非常勤講師
（電気設備管理）

▶技能試験の判定業務
▶大学講師

資料作成や準備で自分自身の技術レベルアップに繋がった
講師を行うことで職員としての能力（技術・人間性・プレゼン力）向上に繋がる

おたがいさま食堂くまもと

▶食べたい人・作りたい人・かたりたい人が集まり、食卓を囲むことで職の質と心を豊かにし、健康で活き活きとした生活に繋げる「こ食」から「共食」を進める取り組み

同じ志の仲間ができたと同時に、そこからさらにネットワークが広がった。
仕事以外の知識や経験が増えたことが、逆に仕事に対するモチベーションにつながった。
職場や家庭の他に、居場所ができた。
公務員は退職後のつぶしがきかないという声をよく聞く。在職中から、資格を取得したりそれを生かせる副業を行うことで、退職後もスムーズに第2の人生をスタートし、引き続き社会に貢献できるとともに自身の生きがいに繋がるのでは。

校区まちづくり委員会

▶校区夏祭りの総務管理、当日レイアウト作成、備品・消耗品購入～管理、当日進行補助

校区の高齢者や子供たちの笑顔に会える。
まちづくりが校区形成の基本であるため、地域の活動者やリーダー等、多種多様な方たちと顔見知りになれる。
自分が一所懸命活動すれば、必ず答えてくれるので、お互い様の精神が養われる。
互いに頼り頼られる関係性が構築できるため、結果的に時間を効率よく使うことが出来る。
時間配分を気にしながら活動を行わなくてはならないため、タイムマネジメントの能力向上身も寄与するのでは。

また、人事課長・人材育成センター所長への提案の結果、職員が地域に出ていく取組として、副業制度の導入について賛同いただき、運用に向けた環境整備等、人事部局から全面的なバックアップをしていただけることとなった。

▶１年間の活動について

・日頃の業務から一旦離れて、人事・組織について考えられる機会はなかなかないので、いい経験だと思う。
・よく調べてよくまとめてあると感じた。この部会で学んだ経験等を是非ほかの人にも広めてほしい。

▶「福業（副業）制度の提案」について

・副業をすることで地域にも本人にもプラスになることは多いと考えるが、すでに営利企業従事許可は相当数許可を行っている状況であるため、既存制度と新設制度との整合をどうとるかを考える必要がある。
・職員が地域で活動したいという気持ちになることが大事で、なぜこの制度を導入すべきか理解してもらい機運を醸成することが必要。

2022.1.12 人事課長・副課長、人材育成センター所長×8期生

第三章　これからの活動に向けて

1　次年度に向けた展望

第二章では今年度の研究内容を述べてきたが、我々の研究はこれで終わりではなく、目指すありたい姿への第一歩に過ぎない。

派遣生３名で検討した取り組みを、次年度は関係課を巻き込みながら発展させていきたいと考えている。

（1）×人事課

第二章でも述べたが、人事課長・副課長、人材育成センター所長への提案は、我々の研究の方向性の決定においてとても重要な出来事であった。

我々が研究を進めた「副業制度の導入」に対し、人事部局としての意見やアドバイスをいただいたことで、人事部局の考え方を知ることができ、また人事部局にも我々の研究に対し一定の理解が得られたと理解している。

共通認識が得られたことで新たな方向性を見出すことができ、我々の研究がより具体的なものとなっていった。

（2）×地域政策課

人事部局との対話の中で、数年前に地域政策課が自治会活動についてのアンケート調査を行っていることを知った。

職員への周知について、協力を仰ぎながら進めていく予定としている。

2　取組シナリオ

2022 年（令和４年）1 月 12 日、人事部局との対話を実施。出席者は人事課から睦田課長、吉田副課長、人材育成センターから福田所長、徳永参事、第８期派遣生３名の計７名である。

まずは我々が実現したいアクションプラン「副業制度の導入」について説明を行い、人事部局からの助言をいただいた。人事部局よりいただいた主な助言は次のとおり。以下を踏まえ、次年度の取組は、関係課と連携し次の２つのステップを計画している。

・副業を行うことで本人や地域のためにプラスになることは多い、メリットが大きいことは理解している。
・本市では「営利企業等の従事許可」制度をとっており、相当数許可を行っている状況。既存制度と新設制度の整合性が必要になってくる。
・今回提案の「副業制度」は、現在採用している「営利企業等の従事許可」制度の許可基準より厳しくなることとなり、より利用者を制限してしまうのでは。
・職員が地域で活動したいという気持ちになることが大事で、なぜこの制度を導入すべきか理解してもらい機運を醸成することが必要。

・副業を誰がやっているのか・どんな活動があるのか知らない、考えたこともない人への広報活動が必要。
・意味のある制度にするのであれば、制度を新設するだけでなく、広報や利用促進など、部局を跨いで連携した取り組みが必要。

【STEP１】 ×人事課 ”「営利企業等の従事許可」制度の基準を整理し、見える化を図る”

既存の「営利企業等の従事許可」制度利用について、我々が感じている最大の課題は、許可基準がわかりにくいことであった。

先の人事部局との対話を重ねる中で、既に「営利企業等の従事許可」は相当数許可を行っている状況であることが判明（※1）。また、その許可は人事課での個別判断だということを知った。つまり、ここまで調べて、担当部署に尋ねてやっと知り得たということは、一般の職員は知る機会はほとんどないということだ。

まずは、その課題を解消するため、「営利企業等の従事許可」制度の基準を整理し、見える化を図ることとする。

具体的には、これまで判断してきた許可基準（内規）の許可項目に「地域活動に関するもの」を追加することで、”地域活動のための副業従事”が認められることが明確になる。また、既に許可申請を行ったものを分類分けし、この項目に該当するものを事例として職員にオープンにすることで見える化を図っていく。

【STEP2】 ×地域政策課 “職員が、地域で活動したくなる機運を醸成する”

「営利企業等の従事許可」制度利用について、我々が感じているもうひとつの課題は、地域活動にはどういったものがあって、自分がどんな役に立つのかわからない、地域活動に参加する手段がわからない、と考える職員が多いことだ。

熊本市には、「市民協働の推進に係る総合的企画及び調整」の部署として地域政策課がある。

次年度の第２ステップとして、地域政策課と連携して、副業事例の紹介・PR を図ることを計画している。
現在は、担当主査に連携について提案を行ったところであり、具体的な取り組みはこれから検討を進めることとしている。例えば、庁内広報誌を作成し職員向けの電子掲示板で周知を図ったり、必須の職員研修の一部として事例の紹介を行うなど、職員が地域で活動したくなるような取組ができるよう準備を進めていきたい。

３　１年後に目指す状態と創り出したい変化

我々の考える「営利企業等の従事許可」制度の利用促進については、１～２年で目に見える結果が出るとは到底思えず、根気強く続けていくことが重要だと認識している。

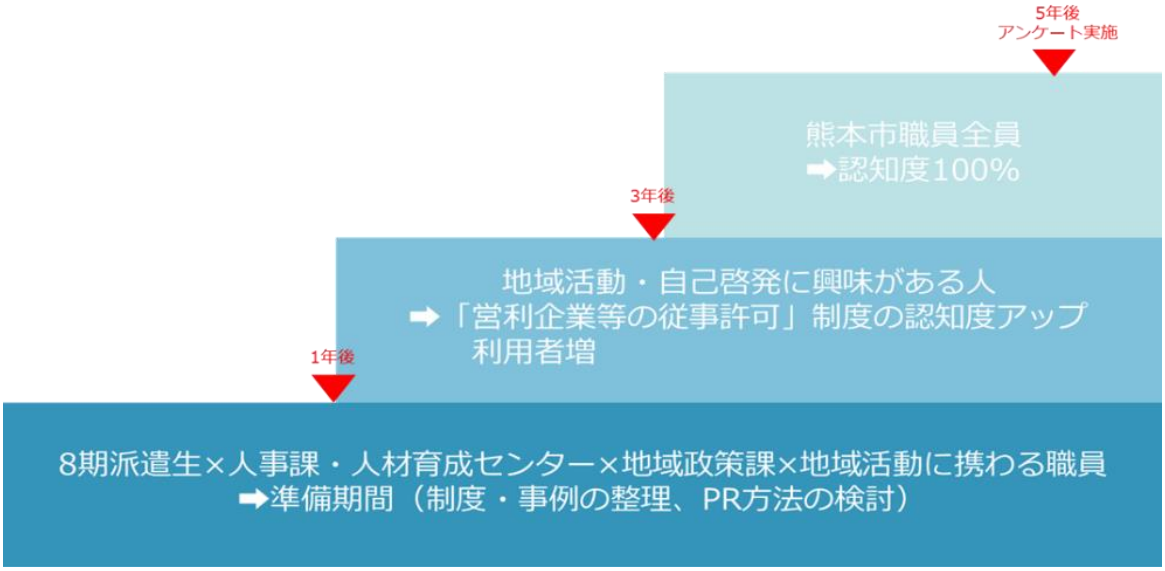
それを理解したうえで、１年後に目指す状態と創り出したい変化を述べるが、次年度１年間は事例の整理及び周知環境を整える期間としたい。その準備期間の中では、既に地域活動に参加している職員（ボランティア）や「営利企業等の従事許可」を受け活動をしている職員と関わることが想定され、我々の想いを伝え仲間が増えていることが期待できる。

１年後には、「熊本市職員成長・育成方針」の”めざすべき職員像「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」が備えるべき４つの行動姿勢”のひとつである『市民の利益を第一に考え行動する』職員育成の第一歩に繋がる環境を整え、市として機運が高まっていることに期待する。

また、数年後には、効果を検証する必要があり、そのための準備も進めていきたい。

いずれにしても、長期戦が見込まれ、繰り返しになるが我々だけの力では到底なしえないことであり、また未熟な我々では、狭い視野での判断により、間違った方向に進んでしまう可能性もある。引き続き、関係課や関係者と連携することはもちろん、周りの同僚や管理職の方々にも相談し、広い視野を持って、効果を検証しながら、随時軌道修正を行い、一歩ずつ着実に進めていきたい。

＜今後のイメージ＞



第四章　ふりかえり ～自らの気づき、学び、変化、今後の展望について～

1　南部まちづくりセンター　主査　堀田優里

まずは、人材マネジメント部会へ派遣していただいた関係者のみなさまに感謝申し上げます。

入庁して13年を振り返ると、市役所の中枢となる部署勤務の経験がなく、出先機関で事務分掌で決められた業務を淡々とこなしてきた**だけ**だった。今回の人マネへの派遣も、派遣元からの推薦や所属長の後押しがなければ参加していなかったし、職場や関係者の理解や協力がなければやり遂げることができなかった。

今回の経験で学んだことはたくさんあるが、一番の成果は、ひとりでは微力でも、仲間を巻き込んでいくことで少しずつ世の中（職場・市役所）を変えていくことが可能なのだという気持ちが芽生えたことである。

ただ、これはまだ芽吹きである。「部会に終わりはない」と言われるように、まだ未達成である我々のアクションプランに取り組み続けることで少しずつ自信に繋げていきたい。

1年間、大変なこともあったが、私は楽しい時間のほうが断然多かった。今期の派遣生は3人とも異職種であるが同じ目標を持てたこと、人事部局の管理職の方や研究を通じて知り合った職員との対話、これまで考えたことのないテーマへの研究…すべてが初めての経験で、日々わくわくするものであった。我々のアクションプランはまだまだ続いていくが、わくわくを止めず、これからもこのメンバーで楽しく取り組んでいきたい。

欲張ると、我々が取り組む姿を見て、一緒にやりたいと思ってくれる仲間がひとりでも多く現れてくれれば幸いである。

2　森づくり推進室　主査　田上晶恵

「人材マネジメント部会に参加しない？」というお誘いを受けた時、私の第一声は「私、造園職なんですけど、参加していいんですか？」だった。今思うと、「技術職は人事や組織についてロ出しなんかできるはずがない」と考えていたことこそ、市の人事・組織づくりを「他人事」と捉えており、誤った「思い込み」だったのだなと感じる。

研究を進めても「私なんかが」という気持ちはなかなか消えず、キーパーソンインタビューや関係部署との対話は、貴重なお時間を割いていただくことにどうしても恐縮してしまい、一歩を踏み出すのになかなか勇気が必要であった。

しかし、一歩踏み出してみると、どんな内容でも、私たち３人と真摯に向き合って対話をしてくださる方ばかりで、最終的に、実現させたい！と心から思える10年後の未来に向けたアクションプランの作成につなげる事ができ、大変嬉しく思っている。

今後は、「自分ごと」として、提案した内容の実現に向けて取組を実践して行きたい。

最後に、チームの堀田さんと鶴崎さん。課題に追われ大変だと感じることもありましたが、一緒に悩んで、いろんな話ができるお二人とのチームで本当に良かったと思っています。１年間本当にありがとうございました。

３　中央区土木センター維持課　主任技師　鶴崎翔太

この１年、新型コロナウイルスの感染拡大により業務がひっ迫し、気持ちが滅入ることもあったが、一方で第１子が誕生するなど、苦しくも楽しい日々であった。

そんな中、本部会のメンバーとなり堀田さん・田上さんと切磋琢磨できたことは、自分にとってとても有意義なものであった。２人との対話を通じ、これまで自分だけでは気づくことができなかった視点や思考等を学び、また先輩方や関係課の皆さんと話すことで、立場が違う人との対話の難しさや面白さを学ぶことができた。

具体的にアクションを起こすためには、自分自身の中で足かせとなっている「面倒くさい」「時間がない」という気持ちを捨てることが必要で、そのためには日ごろから前向きに物事を捉え、全てがチャンスと思い（込み）、行動原理にしていくことが大事だと感じた。

部会を通して学んだことを自分だけのものにせず、まずは隣の後輩たちから巻き込み、その輪をどんどん広げていきたい。

部会メンバーにお誘いくださった人材育成センターをはじめ、関係者の皆様、またこの２年おんぶにだっこで頼らせていただいた堀田さん、田上さん、本当にありがとうございました。

参考資料

1　副業制度の導入プレゼン資料

2　地方公共団体における今後の人材育成と方策（国と市の比較）

参考文献

・熊本市第７次総合計画

・市役所改革プラン

・熊本市職員成長・育成方針

・公務員の副業・兼業に関する調査研究報告書（交易財団法人　東京市町村自治調査会）

・地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会　令和２年度報告書

参考資料　1

人材マネジメント部会　第8期派遣生

熊本市における

”福業”制度の導入

について

“地域のための人・組織づくり”を考える

～「生産者起点」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～

熊本市に
“福業”制度の導入
を提案します！

（補足）Idea partners代表の山本一輝氏は、公務員の副業・兼業をひらがなの「ふくぎょう」と呼んで、「副業（別収入を得る）」「福業（やりたいことをやる）」「複業（複数のキャリアを持つ）」の3つの漢字をあてることで分類整理しています。
今回の提案では、我々の考えと最も近い「福業」を使用します。

きっかけ～みんなの声～

10年後の地域のありたい姿（ビジョン）を実現するために、熊本市に今後戦略的に取り組んで欲しいことは何ですか。どんな職員が必要だと思いますか。

地域の声

▶地域活動の担い手不足

・若い人って…**仕事が忙しい**でしょ。

・**職場の理解**が足りないんじゃない。

・**市職員が**自分の地域に率先して**出て行かなきゃ。**

▶熊本市の人事のあり方

・市民志向で頑張っている職員がより**評価される制度**を整えるべき

・泥臭い**地域との対話力の向上**

・昇進の必須要件として地域対応経験者

・**市民目線の行政向上**を期待

10年後の地域のありたい姿（ビジョン）を実現するために、熊本市が今後戦略的に取り組んでいくことは何ですか。またどうあるべきだと思いますか。

職員の声

▶熊本市の体制

・より**地域に密着した職員を増やしていく仕組み**を作ることが必要。

・地域担当職員の情報に頼るだけではなく、各業務でサービスの充実、周知を担当する職員も住民、**地域の声を直接聞く体制**が必要。

・本庁にある主務課の職員がサービス内容など制度設計を行い、各区の担当課が業務を行っているので、実際の住民の声が届きにくいのではないかと感じる。

・個人のエゴ⇔市　**調整ができる職員**の育成

熊本市が必要とする人材

「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」

市民志向

市民の利益を第一に考え行動する
公平・公正な市民サービスを提供する
人権意識を持ち、誠意ある対応をする

改革志向

最高の成果をめざし考え仕事をする
未来を想像し実現への創意工夫をする
失敗を恐れず前向きにチャレンジする

自立志向

自ら学び、成長する
積極的に自分事としてとらえる
自分の考えを持ち仕事をする

チーム志向

目標を共有し一丸となる
つながりあいチームとして機能する
チームとして個々の特性を活かす

総務省の指針

人材確保について

▶必要な視点

多様な主体と連携・協働し、地域の課題解決に取り組む職員

▶内容

・多様な主体と連携・協働し、まちづくり等を行う職員がこれまで以上に必要になる。

・地方公務員も地域社会のコーディネーターや有為な人材として、**公務以外でも活躍し、地域の課題解決等に積極的に取り組む**ことが期待される。

・公務と公務以外との**「1人複役」**が可能となる環境整備を進めることが求められる。

「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会」令和2年度報告書より抜粋

きっかけ～情勢を知る～

地域

市職員に地域活動に参加して欲しい！
地域との対話力の向上
市民目線の行政向上

公務以外でも活躍し、地域の課題解決等に
積極に取り組むことが期待される
公務と公務以外との「1人複役」が可能と
なる環境整備

国

なぜ
実現できない
のか？

職員

地域に密着した職員を増やしていく仕
組みが必要
地域の声を直接聞く体制
市民⇔職員　調整ができる職員の育成

公務では、H29から、まちづくりセンター（地域担当職員）を配置。
公務以外では、個人の考え方次第であり、積極的に地域活動に取り組んでいるとはいえない。

「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」
市民志向・改革志向・自立志向・チーム志向

熊本市

市職員が地域活動に参加しない理由は？

▶きっかけがない

▶休日は好きなことをしてゆっくり過ごしたい

▶子育てや親の介護で忙しい

▶メリットを感じない

地域活動に飛び出す体制は整ってる？

▶ボランティア休暇制度

▶営利企業等の従事許可

ボランティアじゃだめなの？

もちろん、ボランティアも大事。
でもそれ以上のメリットがあるのです。

ボランティア活動とは、「自発的な意志に基づき他人や社会に貢献する行為」を指し、活動の性格として、「自主性（主体性）」、「社会性（連帯性）」、**「無償性（無給性）」**等があげられる。
実費や交通費、さらにはそれ以上の金銭を得る活動を「有償ボランティア」と呼ぶ例もある。

地域に出ていくメリットは？

		市（組織）・市職員にとって	地域にとって
メリット		・多様なキャリアを学び、本業への意識向上につながる ・直接住民と関わることで地域の課題のナマの声を聞くことができる ・活動の幅とモチベーションの向上に繋がる ・1人ひとりが成長することで、本市全体の人材力の底上げにつながる	・担い手の確保（まずはマンパワー、継続し経験を積むことで自治会のキーマンへと成長する） ・補助金などの行政とのやり取りがスムーズになる ・ICTを駆使した新たなまちづくりのヒントを得る
メリット	副業	・自己負担が減ったり、家族の理解が得られることで、活動の幅が広がる ・報酬を得ることで責任感が発生 ・収入があることで気持ちに余裕がうまれ、活動参加の継続性が期待できる ・主体的に活動できる ・人材確保（クリエイティブな人材を幅広く採用できる可能性）	・まちづくりの負担軽減・効率化・活性化（主体を団体に任せ、自主財源で活性化を図ってくれる）
デメリット		・本来の業務に支障が出る可能性	なし
デメリット	副業	・信用失墜行為に繋がるリスク ・労災の場合、本業との区別が困難 ・人材流出に繋がる恐れ	・有償でなければ地域行事へ参加してもらえなくなる可能性 ・主体的に活動してもらうことで地域がおきざりになる可能性

他都市の事例

▶　神楽の舞い手（宮崎県新富町）

（職員のエピソード）
神楽は出身地区で活動している。舞い手の年齢層が高く、子ども神楽もないので、世代交代が困難。制度が始まる6年前に職員3人でボランティアとして活動開始。
制度が始まったことで、これまであまり知られていなかった活動が町からの公認となり、人事異動があっても上司の理解を得られるようになった。
報道もあり、仕事でない面も注目されるようになったとの実感もある。
各地域の役員と打ち上げ等で関係性ができ、業務でも話しかけられるようになり、仕事上の関係性構築に神楽が役立っていると実感している。

▶ 地域貢献応援制度　手話通話活動（兵庫県神戸市）

▶ 「いのちの授業」を行うNPO活動（奈良県生駒市）

地域活動に取り組んでいる職員の事例

公益社団法人熊本県建築士会

▶市民向けの「住まいづくりの無料相談会」や会員向けのセミナーを企画
▶建築士試験の試験監督

歴史的建造物の調査をボランティアの範囲でやっているが（他の人は有償）、報酬を受け取れるようになればもっと踏み込んだ活動ができると思う。
地域のために自ら出資しNPOを立ち上げる話が出たが公務員だからできないな、と断念。

おたがいさま食堂くまもと

▶食べたい人・作りたい人・かたりたい人が集まり、食卓を囲むことで職の質と心を豊かにし、健康で活き活きとした生活に繋げる「こ食」から「共食」を進める取り組み

同じ志の仲間ができたと同時に、そこからさらにネットワークが広がった。
仕事以外の知識や経験が増えたことが、逆に仕事に対するモチベーションにつながった。
職場や家庭の他に、居場所ができた。
公務員は退職後のつぶしがきかないという声をよく聞く。在職中から、資格を取得したりそれを生かせる副業を行うことで、退職後もスムーズに第2の人生をスタートし、引き続き社会に貢献できるとともに自身の生きがいに繋がるのでは。

電気工事士試験判定員
大学非常勤講師
（電気設備管理）

▶技能試験の判定業務
▶大学講師

資料作成や準備で自分自身の技術レベルアップに繋がった
講師を行うことで職員としての能力（技術・人間性・プレゼン力）向上に繋がる

消防団

▶校区火災対応、消防積載車及びポンプの定期点検、年末特別警戒、地域行事応援

古くからの伝統があり、地域の老若男女との親交が図れる。
地域で過ごす多様な職種の住民とのコミュニケーションが取れる。
分団長を務めているため、会議の場で熊本市各区の消防団の取組や考え方を知ることが出来る。
大勢の場での発言や挨拶を求められるため、経験値を稼ぐことが出来る。

校区まちづくり委員会

▶校区夏祭りの総務管理、当日レイアウト作成、備品・消耗品購入～管理、当日進行補助

校区の高齢者や子供たちの笑顔に会える。
まちづくりが校区形成の基本であるため、地域の活動者やリーダー等、多種多様な方たちと顔見知りになれる。
自分が一所懸命活動すれば、必ず答えてくれるので、お互い様の精神が養われる。
互いに頼り頼られる関係性が構築できるため、結果的に時間を効率よく使うことが出来る。
時間配分を気にしながら活動を行わなくてはならないため、タイムマネジメントの能力向上身も寄与するのでは。

熊本市で想定される福業▶▶▶“稼ぐ”のではなく“地域に還元”できるもの

特産品を生かした
まちづくりの運営

西区では、クラフトビール協議会を立ち上げ、オリジナルの海苔ビールを製造・販売している。
協議会には職員も参加。
特産品を生かし、西区オリジナルのまちづくりが進められている。

特技を生かした
スポーツ教室講師

小中学校の部活やスポーツ教室の講師として、市職員が多く活躍している。
子どもたちに教えるだけでなく、健康まちづくりなどへの発展が期待できる。

自治会の
バックオフィス事業

自治会事務作業のICT化に伴い、自治会の負担増。
操作に慣れている職員がフォローすることで、地域活動の担い手確保につながる。

“福業”制度の許可基準について

“福業”制度の許可基準について（案）	
導入の時期	令和6年（2024年）4月から
活動対象	①公益性が高く、継続的に行う地域活動であって報酬を伴うもの ②市内外の地域の発展、活性化に寄与する活動であること
基準の考え方	地域活動の活性化につながるもの
対象職員	活動開始予定日において在職1年以上であること
許認可までの流れ	①活動の１カ月前までに所属長の承認を得て担当部署に以下の書類を提出 「福業従事許可申請書」「活動計画書」「その他任命権者が必要と認める書類」 ②担当部署による要件・内容の審査 ※許可は年度ごとの更新とする
要件	①勤務成績が良好である者（前年度の評価が一定以上） ②勤務時間外、週休日及び休日における活動であり、職務の遂行に支障がなく、かつその発生のおそれもないこと ③報酬等は地域貢献活動として許容できる範囲であること ④過去5年間において利害関係者ではないこと ⑤地域の発展・活性化に寄与する活動であること ⑥営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的な活動、法令に反する活動でないこと
活動報告	毎年２月末日までに「活動実績・報告書」を提出しなければならない。
人事評価への反映	行わない 【理由】 ・評価者から見えない部分の評価は難しい ・本来の業務以外の活動 ➡ただし、そこで得た知識やスキルを生かすことで本来の業務として評価

地方公共団体における今後の人材育成と方策（国と市の比較表）

参考資料2

総務省						熊本市の状況
必要な視点				内容	評価	関連する施策等	
1 人材確保	①求める人材像の設定	「求める人材像」の設定	（1）多様な主体と連携・協働し、地域の課題解決に取り組む職員	・多様な主体と連携・協働し、地域活性化、まちづくり等を行う職員がこれまで以上に必要になる。 ・地方公務員も地域社会のコーディネーターや有為な人材として、公務以外でも活躍し、地域の課題解決等に積極的に取り組むことが期待される。 ・公務と公務以外との「1人複役」が可能となる環境整備を進めることが求められる	△	【提案】地域と関わりをもつための職員の副業は可能とする	H29から、まちづくりセンター（地域担当職員）を配置。 公務以外の取り組みについては、個人の考え方次第であり、積極的に取り組んでいるとはいえない。
			（2）住民の状況に応じて寄り添った支援を行う職員	限られた人員で業務を円滑に、適切に行うためには、住民の状況に応じて寄り添いながら自らの判断で考え、行動できる職員が必要	○	熊本市職員成長・育成方針（めざすべき職員像）	めざすべき職員像を、「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」と設定し、職員成長・育成方針を定めている。
			（3）デジタルの力を活用して業務の見直し（BPR）を進める職員	・今後、地方公共団体においても、様々なデジタル技術を活用し、業務効率化や行政サービスの利便性を図っていく職員が必要。 ・内部に適切な人材かいない場合には、国の支援等を活用して、外部専門人材の活用を積極的に検討する。 ・情報化担当職員等に対する研修等を通じて、内部人材の育成を進めることが望ましい。	×	熊本市行政サービスDXアクションプラン	本市においても、DX化の動きが始まっている。 デジタル技術に精通した職員が少なく、民間企業への委託等で対応している状況。 職員のDX知識の深化が急務。
		「求める人材像」に応じた人材確保策の検討		・従来型の人材と異なるタイプの人材確保を目指す場合、そのタイプに適応した職員を面接官として登用する。 ・面接の評価項目や質問項目などについて、人事担当部署が事前に当該職員から意見聴取し、反映させる。	―	―	―
		「求める人材像」と中長期計画との連関性		・中長期的な組織運営の方向性と、それを支え、実行する人材の確保の方向性を一致させることにより、地方公共団体のめざすべき将来像の実現に向けてより実効性を高めていくことができる。	○	第7次総合計画（「総合計画を推進するために」施策4）	―
	②「選ばれる組織」となるための魅力発信	「選ばれる組織」となるための情報発信の工夫		・民間企業とはことある地方公共団体ならではの魅力を積極的に発信する ・「地方」だからできること、「公務員」だからできることを積極的にアピール	○	―	各職種（造園職、農業職、土木職）でPRしている。R3年9月技術職Instagramの開設等
		若者の意識の変化を捉えたアプローチ		・自発的にキャリアデザインし、それに基づいて主体的にキャリア形成できるようにするために支援の充実を図る ・若者の意識の変化を捉えたアプローチを講じていく	△	自己申告制度	自己申告の提出により自発的なキャリアデザインは可能であるが、反映されているようには感じない。
	③組織を補完するための外部人材や広域的な人材の確保	組織を補完するための人材活用の視点の必要性		・内部に適切な人材がいない場合には、国の支援等も活用して、外部専門人材の活用を積極的に検討 ・地域や組織の枠を越えた広域的な人材の配置や横連携をすることによって、不足する人材を補完していく	△	―	独自でやっている部署もある（農水：地域林政アドバイザーの雇用等）
2 人材育成	①人事情報と職員研修、OJTとの連動	人事情報の人材育成への活用		・「人事情報」をもとに、人事育成・能力開発を行うことにより、職員に適した研修の選定・実施や、OJTの指導においても参考・判断材料とするなど、職員の意向や適正い応じた教育を行うことが可能 ・研修内容の充実などに活用する ・民間企業の取組も参考にしながら、「人事情報」を活用した人材育成・能力開発に取り組む	×	【提案】受講した研修やボランティア活動の履歴が蓄積され、職員が自由に閲覧でき、自分自身のキャリアプランの参考にしたり、人事の参考にしたりできる。	人事情報は、不開示情報。人事課の職員のみが閲覧可能。自分自身のだけは、情報開示請求で閲覧可能
		組織及び職員双方向からの人事情報の活用方法		・職員自らが「人事情報」を活用し、キャリアビジョンの明確化を図るなど、自発的なキャリア形成のために活用できるよう支援する ・複数のキャリアパスの例示や、ポジション毎に担当する業務内容や職務の目的、目標、権限の範囲、必要な知識・能力・資格等を分野・部署毎に明らかにすることも有効な支援策	×	―	職員が個々で活用できる「人事情報」がないどころか、組織が大きく、各部署がどんな仕事をやっているかもよく分からない。
		「ポストコロナ」の人材育成（オンライン研修の活用）		・既存の集合研修等と組み合わせてオンライン研修を活用できるよう、環境を整備し、参加者の利便性の向上や学習機会の拡大を図る	○	―	情報政策課によるタブレット貸し出しや、イヤホンマイク・モニター等が整備され、オンライン研修や会議の環境が整っている。
	②人事評価制度の人材育成への積極的な活用と管理職員の関与	組織理念の構築と共有による人材育成の実効性の向上		・組織理念は人材育成の基盤であり、構築・共有の過程においては、多くの職員の関与があることが望ましい。 ・地方公共団体ごとの地域特性、強みや弱み、重視し実現したい価値などを盛り込み、独自のものとなるよう構築。 **・人材育成基本方針や職員研修、人事評価制度のおける評価項目を、組織理念と連動させるなど、組織の目指す方向性と人事管理の取り組みの方向性との整合性を図る**	△	―	主査級以上については、組織目標の設定～達成度の調査等で、組織理念・目標を確認する機会があるが、各担当まではなかなか降りていかない。
		面談の積極的な活用、管理職員の育成的関与		・管理職員から職員への働きかけ（コミュニケーション）を通じて、仕事に対し瑠モチベーションの向上に繋げ、組織に対する貢献を引き出す ・人事評価制度に基づく面談を積極的に活用する ・組織理念を具体化し、実務レベルに落とし込んだものを職場内で共有 ・面談の機会を、個人のやりがいや誇り、成長を引き出すといった人材育成に活かしていくことが重要 ・多様な考え方に基づき、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの配慮するなど、きめ細やかな対応が必要 **・管理職員の負担が大きくなり過ぎないよう、人事担当部門においては、シニア層（再任用による高齢層職員など）を活用したキャリア相談体制の構築を検討するなど、管理職員の育成的な関与に対する十分な配慮も必要**	△	人事評価制度（評価結果の活用）	面談が実施され、職員自らの振り返りと評価者からの助言がなされている。 評価結果を勤勉手当等の処遇に反映させるなど、がんばった職員が報われる制度が構築されている。 一方、評価者によって評価基準に差違があり、不公平感もある。
		職場における業務を通じた人材育成		・職場を人材育成の場として捉え、育成的な観点から、管理職員が様々な働きかけを行うことが重要 ・業務を通じて職員の気づきを促し、成功体験をモチベーションの向上につなげるなど、管理職員を軸として、職場の中で育成的な働きかけを行うことにより、組織全体としての人材育成・能力開発の取組につなげていくことが重要	△	熊本市職員成長・育成方針	職場ごとに管理職員の意識の違いが見られ、育成的な働きかけが出来ている職場とそうでない職場がある。

地方公共団体における今後の人材育成と方策（国と市の比較表）

参考資料2

総務省				熊本市の状況		
必要な視点			内容	評価	関連する施策等	
3 適正配置・処遇	①人事情報を活用した配置、処遇、能力開発	人事情報を配置、処遇、能力開発に活用	・人事評価は導入しただけでは意味がなく、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげていくため、評価結果を任用、給与、分限等に十分に活用することを通じ、人材育成につなげていくことが重要	△	【提案】キャリアカードについては、作成時期や活用の仕方も含めて改めて整理が必要	キャリアカードの作成
		ポジション毎に求められる役割や必要な資質、能力等の明確化	・各分野・各部署のポジション毎に求められる役割や資質、能力等を明らかにする視点も重要 ・ポジション毎に求められる役割を「みえる化」し、組織及び職員の双方向から確認できるようにすることで、適正な配置及び処遇を効率的に行い、双方にとって納得感のあるものにつながる	△	事務分掌規則	各課の業務内容、職員の必要な資格や資質、能力等が明らかになっていない。
	②組織の将来を担う職員の発掘、配置への首長等の関与	組織の将来を担う職員の発掘、配置	・短期的、一時的な研修等では大きな効果を期待することは難しい。また、研修だけでなく、配置によって本人にとってプラスアルファとなる仕事を任せることにより、さらなる成長や能力開発を期待できる。このため、時間をかけて、計画的に行っていく必要がある。	―	マネジメントセミナー かわる”研”	―
		職員への配慮	**・組織の将来を担う職員の発掘、配置にあたっては、首長や幹部職員が積極的に関与できるような取組を検討していくべき。** ・取組の導入を検討する際は、職員のモチベーションについて、十分に配慮する必要がある。	―	第7次総合計画（「総合計画を推進するために」施策4）	―
4 職場環境の整備	①組織理念の構築と共有	組織理念の構築と共有による人材育成の効率性の向上	・組織理念とは、組織の「目標」や何を大切にして仕事をするのかという「価値観」など、組織全体の活動の方向性を示す、基本的な考え方であり、組織理念を共有することは非常に重要	△	―	組織の目標の設定、目標の達成等の調査は年1回あり
	②誰もが働きやすい職場環境の整備	誰もが働きやすい職場環境の整備の必要性	・職員の自己啓発や新たなチャレンジ、地域や住民とのネットワークづくり等に取り組む時間を創出することが可能な働き方を実現することが必要 ・誰もが働きやすい職場環境を整備し、個々のモチベーションを向上させ、組織力向上につなげていくことが重要	○	自己啓発のための休業制度 国・他自治体等への派遣 キャリアアップ（エキスパート認定制度、ジョブチャレンジ制度） 自主研修 ボランティア休暇	自主学習グループへの支援（補助）あり
		テレワーク等の推進	・テレワークの導入を推進 ・時差出勤やフレックスタイム制を活用した勤務時間の弾力的な設定に基づく柔軟な働き方は、ワーク・ライフ・バランスに有効であるだけでなく、担当できる業務の幅を広げたり、中長期的なキャリア形成を考えるうえで重要な取組 ・導入する際は、上司から部下への指示の出し方、部下から上司への報告のあり方など業務の進め方を工夫し、見直すことによって、円滑な活用につなげていくことも必要	○	勤務時間の繰上げ・繰下げ 局内相互応援制度	業務の種類により、テレワークの導入のしやすさが異なる（現場が多い部署等）
		育児、介護、地域活動等との両立支援	・価値観やライフスタイルの多様化により、様々な理由で時間的にも精神的にも制約がかかっている職員が増えていることを踏まえて、仕事との両立支援をおこなっていく必要がある ・職場の管理職員の理解の下、柔軟な業務分担が行われていることが重要 ・女性職員の活躍推進では、女性が子育てを行いながら管理職として活躍できる環境を整備するとともに、男性も育児等の責任を果たせるよう、柔軟な働き方の推進、時間外勤務の縮減、年次休暇や男性の育児休業取得の推進など、男女の両面から取組を進めてくことが必要	○	第7次総合計画（「総合計画を推進するために」施策4）女性の活躍推進（派遣研修等） すこやか子育て支援プログラム 女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画 育児休業 育児短時間勤務 子の看護休暇 短期介護休暇	様々な制度がある一方、休暇取得にあたっては周りの職員の意識改革が必要なケースもある
		一体感のある職場の雰囲気づくり	・誰もが働きやすい職場環境を考える上では、職員のモチベーションや働きがい、働きやすさに直接影響を及ぼす職場の雰囲気づくりが非常に重要 ・日頃から若手職員の声を吸い上げたり、肯定的に相手と関わるように意識づけるなど、組織の風通しを良くすることによって、職場で発言しやすく、行動しやすい環境づくりを推進していくことが重要	△	熊本市職員成長・育成方針 スマイル向上キャンペーン	日ごろからのコミュニケーションを促す取り組みはあるが、雰囲気は職場のメンバーに作用されることが多く、課題が多い
	③「職場のエンゲージメント」の把握	「職員のエンゲージメント」の把握による組織力向上	・職員の能力を最大限に活用する視点に立ち、「職員のエンゲージメント」を把握し、組織の課題（職員の満足度やパフォーマンスを下げる要因）を発見し、改善を図ることによって、さらなる組織の健全化や組織力の向上と、職員個人のモチベーションの向上につなげていくことが重要	―	―	―
5 体系的な取組推進による組織力向上の好循環		４つの要素を有機的に結び付けた体系的な取組の推進	・人材育成の取組を総合的に推進していくためには、「人材確保」「人材育成」「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」の４つの要素を有機的に結び付け、体系的に取組を進めていくことが重要 ・組織理念や目指すべき将来像に照らして整合性を持たせながら、体系的に取組を進めることによって、組織力向上の好循環が生み出される ・これら４つの要素を人材育成基本方針に体系的に位置づけ、地域の実情に応じて必要な取組を定めるとともに、中長期的な計画との関連性を持たせることにより、計画的に、実行性高くすすめていくことが重要	―	―	―