令和3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

共同執筆論文

山梨県　韮崎市　第３期
福祉課　　清水　ひとみ
営繕住宅課　篠原　沙友里
営繕住宅課　山本　覚也

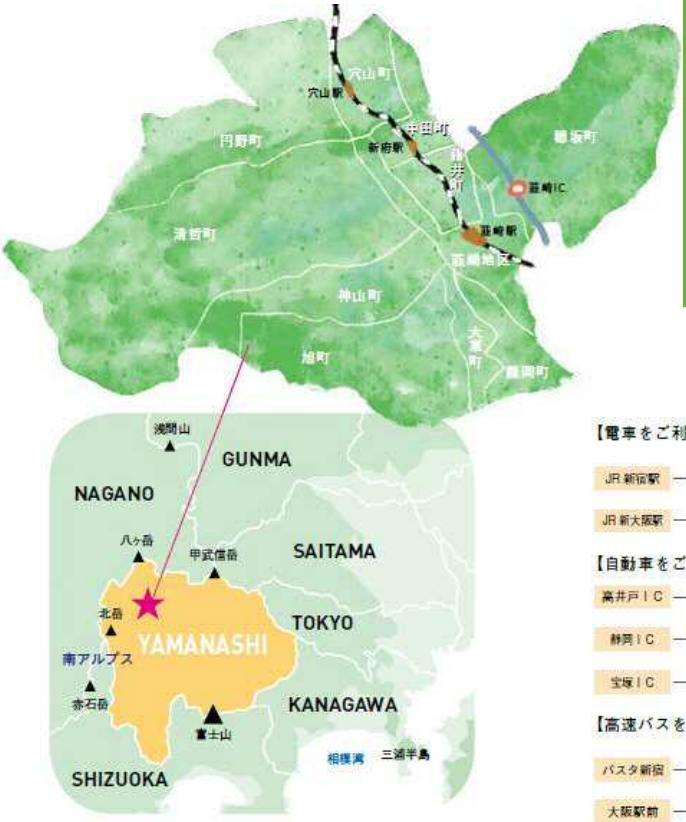
（令和4年３月）

わたしたちの　韮崎市

田舎の良さとまちの便利さが絶妙なバランスの韮崎市は、日本の真ん中「山梨県」にあり、甲府盆地の左上に位置している。

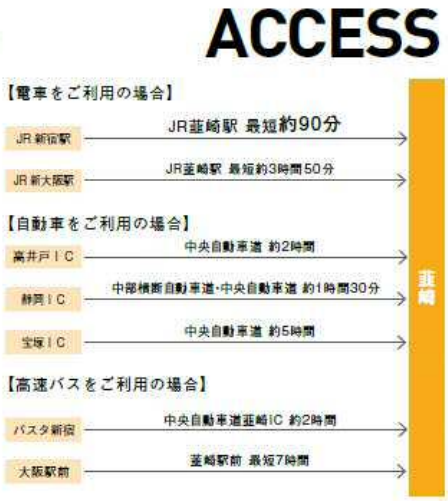
古くから人と文化が行きかう交通の要衝、甲州街道の宿場町として栄え、武田家が氏神として崇拝した武田八幡宮や勝頼が自ら火を放った悲運の城・新府城など、武田家ゆかりの史跡が市内いたるところに点在する“甲斐武田家”発祥の地でもある。

また、雄大な南アルプス、八ヶ岳、茅ヶ岳といった日本の百名山に名を連ねる山々に囲まれ、まちのあちらこちらから東南に富士山を眺めることができるので、登山好きには登山拠点としても喜ばれている。満開のわに塚のサクラや新府桃源郷の桃の花、太陽が降り注ぐ穂坂のぶどう棚・・・、ノーベル賞を受賞した名誉市民大村智博士が、「世界中を探してもこんなにも美しい場所はない」と称賛する自然豊かなまちである。



人　口：28，477人
（R4.3.1 現在）
世帯数：12，670世帯

総面積：143.69㎢



目次

1. はじめに　P. 1

2. 活動概要　P. 2
▼ 経過

3. 事前課題から　P. 5
▼ 現状把握

4. あるべき姿とアクションプラン　P. 7
▼ なりゆきの未来にならないために描く10年後のありたい姿
▼ あるべき姿を目指していくためのアクションプラン

5. 今後のシナリオ　P.10
▼ まず自分たちの取り組んでいくアクション①
「SIMULATION 韮崎2040　の実施」
▼ まず自分たちの取り組んでいくアクション②
「マネ友定例会の実施」
▼ まず自分たちの取り組んでいくアクション③
「業務把握のための自己分析シートの作成」
▼ 一年後に目指す状態と創り出したい変化

6. おわりに　P. 13

7. 資料　P. 14
▼ 図 「現状把握からあるべき姿まで」
▼ アクションプラン

1. はじめに

はじまりは些細なきっかけでした。声をかけられたのです。秘書人事課の補佐であり、人材マネジメント部会（以下、人マネ）2期生でもあったある方に…。それから間もなく、私たちは慣れない Zoom にバタバタしながら、人マネ3期生としての一年をスタートさせました。こんなにも濃い時間そして大切な気づきを得るとは思いもせずに…。

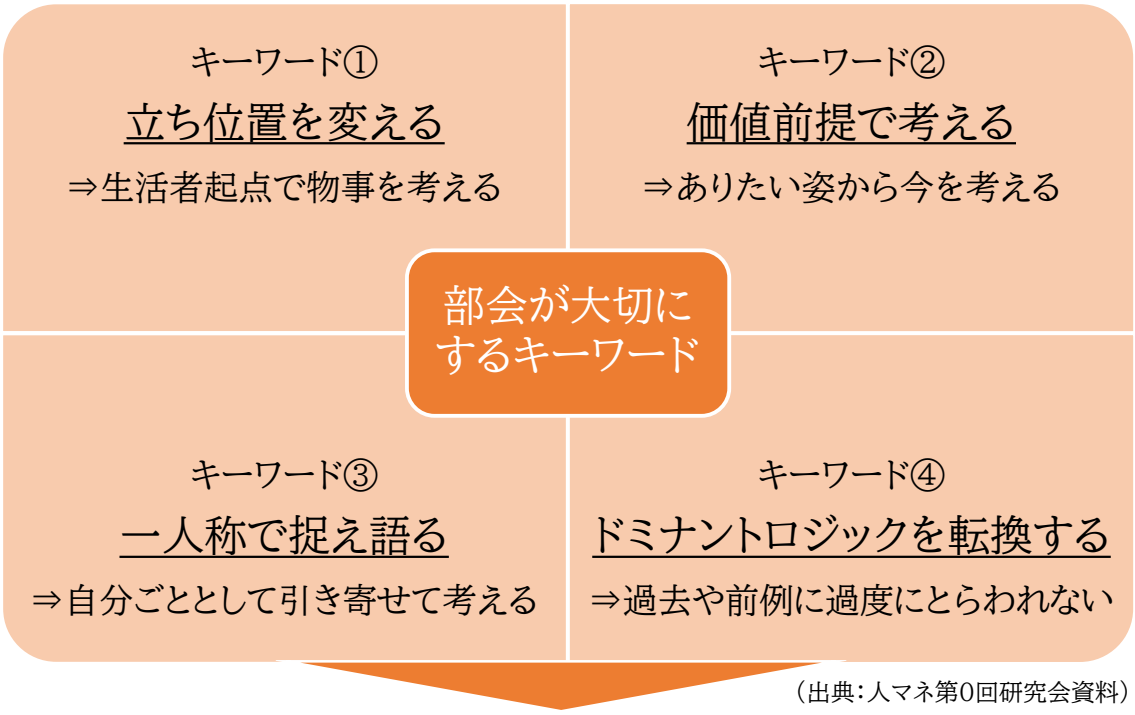
「東京での研究会に行きたい！」これも本音でした。でも、コロナ禍ですべての研究会はオンラインになりました。それでも、画面越しに幹事団や全国の自治体の仲間と対話を交わし考え続けたことで、「市のことは自分ごと。まず一歩踏み出す！」これもまた本音になりました。

◇人マネ（人材マネジメント部会）とは

「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活かしていく地方創生時代の職員・組織を創る」をその役割として掲げ、所属自治体が抱える現実の課題を見極めどのように対処するかを、プロフェッショナルな幹事団や全国の自治体の仲間との対話によって実践的に研究していくものです。

人マネの基本的な考え方や大切にしているキーワードは、

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、「自ら考え見つけ出す場」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。



（出典：人マネ第0回研究会資料）

そして、一歩前に踏み出す

同じ思いを持つ仲間とともに、挑戦をつづけていく

2. 活動概要

	日程	活動	内容
1	4/19	第 0 回研究会（オンライン）	・オンライン（Zoom）機能の事前学習 ・他団体とのオンライン交流
2	4/26	課長会にて参加者報告	
3	4/27	第 1 回研究会（オンライン）	・部会の狙いの共有、対話に慣れる ・現状の人材育成制度の情報共有
4	5/25	第 2 回研究会（オンライン）	・組織の課題を考える（現状分析） ・事前課題（現状の「人・組織づくり」についてインタビュー）の共有
5	7/27	第 3 回研究会（オンライン）	・10 年後の「人・組織づくり」のありたい姿を考える ・事前課題（10 年後のありたい姿についてインタビュー・アンケート）の共有
6	7/27	3市町勉強会in韮崎	・第 3 回までの研究会について ・今後の課題への取り組みについて
7	8/6	マネ友会議	・今年度の課題の進め方について
8	8/11	県内地域勉強会（オンライン）	・第 4 回研究会事前課題の共有、対話 ・アクションプランの作成にあたっての疑問や相談等
9	8/26	第 4 回研究会（オンライン）	・幹事との個別面談
10	10/21	第 5 回研究会（オンライン）	・幹事との個別面談
11	12/10	対話自治体勉強会（オンライン）	・第 6 回事前課題作成にあたっての進捗共有、対話
12	1/5	首長へのプレゼンテーション	・市長へアクションプランのプレゼンテーション
13	1/27～28	第 6 回研究会（オンライン）	・1 年間の活動振り返り ・他自治体の発表、特別講演
14	1/29	スキルアップ講座（オンライン）	・マネ友主催の 4 講座開催
15	3/19	「SIMULATION 韮崎 2040」	・まず取り組むアクションプランの実施

経過

私たちは、今年度のテーマ『10年後の地域のための人・組織づくり』について 1 年を通して考え、アクションプランを作成することになった。

コロナ禍で行われた今年度の人材マネジメント部会は、4月の第0回研究会を含め計7回の研究会がすべてオンラインで実施された。研究会では、現状の把握、未来の展望、現状と理想をつなぐためのアクションを考えるといった段階的な学びを行った。その都度必要な情報を事前課題として調べ、3人で考え、研究会で他自治体と対話することで深める作業が繰り返された。これらは徐々に理解を深めるやり方で、最終的に結論を出す段階で大きく実感できるものだったが、テーマを理解しきれていない序盤の段階で行った調査は、後に補助調査をする必要があるものも多かった。1年を通して、テーマを前後しながら調査、対話を繰り返し、幹事団のアドバイスや他自治体との対話で得た経験を活かし、最終の第6回研究会を迎えることができた。

文献・インタビュー・アンケート調査

まず、私たちが研究会で「人・組織づくり」を考えるにあたり様々な場面で調査を行う必要があった。そこで、①制度面の状況②実際働く人が考えていること③立場が違う人の考えていることを文献、インタビューやアンケートで調査した。

制度面での現状の調査は、まず人材育成基本方針や第7次総合計画などの資料を読み込むことから始まり、幹事からの指摘があった国としての大きな流れを把握するための自治体戦略2040構想やSDGsなどの資料も確認。資料を読むことで改めてどう考えられて政策がすすめられているのか、人事はどういった方針で行われるのかを知った。また、研究会内でこういった知識を共有すると、制度の良いところや改善点、他自治体の先進的な取り組みを知ることができた。

次に、実際に働く人はどう考えているのか、対話の機会を作るという面から直接インタビューする形で聞き取りを行った。直接インタビューする形式をとったため、勤続年数の違う身近な職員数人と人事担当職員に絞り、自治体の「人・組織づくり」の現状・現状に至る経緯、今後の展望を聞くこととした。また、10年後のありたい姿など市としての現状、未来について調査する際には、市長・教育長など数人にはインタビュー、そのほか全課長、課長補佐へアンケート調査を実施。意見を集約した。

ここまでは内部への調査を行ってきたが、立場の違う意見として市に係る外部への調査が必要と感じ、まず Google フォームを活用したアンケート調査を実施した。対象者は、韮崎市に係る外郭団体としてにらちびやミアキス、地域おこし協力隊。約20件の回答を得た。あわせて、総合政策課による第7次総合計画にかかわるまちづくりアンケートの実施があったため、その資料からも市民などの意見として活用した。

インタビューやアンケート調査は件数が増えるほど集約が難しく、特に自由回答としたことで、ニュアンスをそのままに取りまとめることに気を配る必要があった。しかし、直接意見が聞けること、考えを詳細に回答してもらえる利点も大きかった。今回は対話という面からインタビューを比較的多く行ったが、調査方法は内容によって選択する必要があると感じた。

対話

研究会では、講演のような研修と違い、度々“対話”の必要性が説かれた。それは研究会自体でも、課題の中でも、自主的なものも求められる。そこで、私たちは研究会を通して多くの“対話”の機会を設けた。

○3市町合同勉強会（7月27日韮崎市役所）

4月当初からオンラインで始まった研究会であったが、7月27日に行われた第3回研究会では、同日研究会に参加する県内自治体（韮崎市、笛吹市、市川三郷町）がオフラインで韮崎市に集まって合同参加できた。オンラインの研究会が終了後、笛吹市と市川三郷町とは次回課題に対するアプローチの仕方や研究会の感想などを共有し合うことができた。このように他 2 自治体と同じ場所で研究会に参加できたことは、オンラインでは得られなかったスピード感のある対話や議論が行える、良い経験になった。そこで、この対話の機会を絶やさないためにも、山梨県内の人材マネジメント部会参加自治体との地域勉強会を企画することを決めた。

○マネ友会（8月6日韮崎市役所）

研究会が中盤となるとついにテーマに近づく課題が出され、私たちはテーマについて、課題の進め方について悩むことが増えていた。幹事からも、まずは身近な以前人材マネジメント部会に参加したことのある「マネ友」へ相談するのが良いとアドバイスをもらっていたため、令和元年度（1 期生）、令和2年度（2 期生）の先輩方へ相談をする機会を設けた。年度によりテーマは違えども、対話をし、仲間を増やし、より良いまちづくりや職員を育む勉強をしてきたという点では同じであり、これからの活動につながる場であったように感じられた。

○地域勉強会（8月11日オンライン）

県内6市町がオフラインで行う予定でいた地域勉強会であったが、残念ながら県のまん延防止等重点措置によりオンラインで行われた。この勉強会では、研究会の方で課題として出されていたものについて、現状各自治体で作成したものを発表し、疑問に思っていることや他自治体に聞きたいことなどを話し合い、今後アクションプランをさらに練っていく上で貴重

な対話の場であった。また、勉強会の最後には人材マネジメント部会の鬼澤幹事長が参加され、実際に感じている不安、疑問を直接聞くことができた。

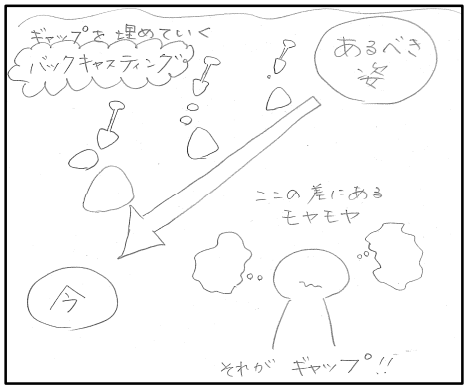
〇対話自治体勉強会（12月10日オンライン）

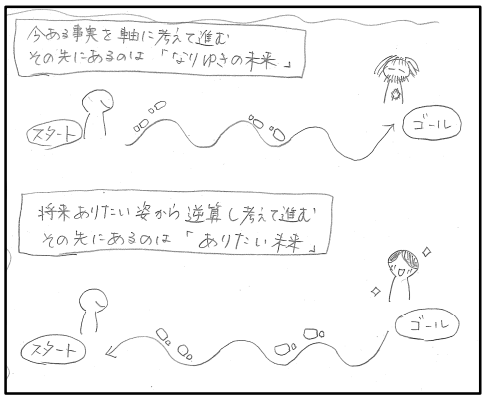
部会では、規模の似た2、3自治体を対話する相手として組み合わせる「対話自治体」という制度がある。今年度私たちの対話自治体は、山梨県市川三郷町と長野県大町市であった。コロナ禍で直接対話をする機会に恵まれなかったため、研究会も最終段階である12月10日、オンラインでの顔合わせ、勉強会を行った。アクションプランも完成間近になり、まずお互いの現段階のプランを発表し合って疑問を共有。リアルな職場の現状を話しながら、アクションプランをどう実行していくか話し合った。同じ立場で考え、プランを練ってきた同志として、やる気を途絶えさせない、ポジティブな対話につなげられたと考える。

3.事前課題から

現状把握

今年度のテーマである「地域のための人・組織づくり」を考えるにあたり、ありたい姿を実現するためにはまず現状把握をする必要がある。市と組織の現状を把握、さらに深掘りしていく中でありたい姿を描いていく。そして、現状とありたい姿との間にあるギャップを埋めていくための行動（アクションプラン）を立てていくのである。





市の現状

良い	良くない
・教育熱心で真面目な市 ・若者たちが地域を盛り上げようと活動している ・他市より子育て支援と市の連携が取れている ・自然が豊かでほどよい田舎、ほどよく住みやすい	・まちづくりに対するビジョンが明確でなく、熱意が薄い ・今よりも未来を見据えたまちづくりをしてほしい ・子育て世帯の定住に結び付いていない ・閉鎖的 ・後継者不足 ・情報発信ができていない ・人口減少、少子高齢化

（まちづくりアンケート、外部団体へのアンケートより）

組織の現状

良い	良くない	求められるもの
・職員のスキルアップのための制度がある ・担当単位でのコミュニケーションがとりやすい	・残業の増加、業務の多様化 ・管理職が自分の仕事で手一杯で全体のマネジメントができない ・必要な能力が身につかないうちに即戦力として現場へ ・職員のメンタルの疲弊 ・傷病休暇、育児休暇からの復帰や新人職員に対するフォローアップが不十分 ・個人によって能力に差がある ・横のつながりが希薄になっている	・デジタル化による業務の効率化 ・各業務の質の向上 ・広範囲にわたる専門的な知識の習得

（職員へのインタビュー、アンケートより）

導き出された10年後のなりゆきの未来

●人口減少と少子高齢化が進み、税収は減り財政が圧迫される。
●過疎地域において自治会が成り立たず、地域コミュニティが崩壊する。
●職員数の減少に対して行政の役割は増大。

・総人口
R2年 29,124人 → R12 年推計 25,173 人（△3,951 人）
・年少人口割合
R2 年 11% → R12 年推計 9.9%（△1.1%）

・高齢者人口割合（高齢化率）
R2 年 30.3%　　→ R12 年推計 37.6%（7.4%）
・生産年齢人口割合
R2年 58.6%　　→ R12 年推計 52.5%（△6.1%）
・現在の市内自治会数：99
世帯数の多い地区 292 世帯・少ない地区 12 世帯
・市税収　△3，951 人×8 万 6 千円＝約△3 億4千万円
消費額　△3，951 人×172 万円＝約△67 億 9 千万円
・一般職員数
H22 年 378 人 → R2 年 358 人 → R5 年推定 349 人

（出典：第 7 次総合計画、令和2年度版市勢ダイジェスト、2020 決算書、韮崎市定員適正化計画（改訂版））

気づきや学び

事前課題に取り組むにあたって行ったインタビューやアンケート調査、また第7次総合計画やまちづくりのためのアンケート結果等から、私たちはまず、市と組織の現状、その先にあるなりゆきの未来を考えた。寄せられた多くの声をまとめるのはとても大変に感じていたが、マネ友から教えてもらった「ワードクラウド」を用い、簡単に要点を洗い出すことができた。使えるツールや3人での対話に迷いが生じた時のアドバイスなど、同じ気持ちを共有できるからこそのマネ友との関係性はとても大切であり、仲間を増やしていくことは必要だと感じた。今後も継続していけたらと思う。

また、幹事団との対話から、組織変革の重要性を伝えるスキルの一つとして、人口予測や財政状況の変化、職員の生の声等のファクトをおさえた資料づくりや市民とともにつくった第7次総合計画との整合性を図るといったことなど、多くの気づきを得ることができた。

4.あるべき姿とアクションプラン

なりゆきの未来にならないために描く10年後のありたい姿

次に、私たちの市の10年後の姿がなりゆきの未来にならないために、戦略的に取り組むべきこと、そして市、人・組織がありたい、あるべき姿はどのようなものかを考えたところ、次のことが挙げられた。

【戦略的に取り組むべきこと】
① 「医・職・住・子育て」による人口対策
② これからの未来を支えていく若者を育てる教育

③　子育て世帯の定着をはかるためにインフラを充実させる。
④　市民が施策に参画したくなるような機会を増やす。
⑤　市民の意見や要望を把握し、積極的に情報発信・情報共有を図る。
⑥　行政規模にあった柔軟で計画的な行政運営
⑦　シティプロモーション

市のありたい姿（ビジョン）

●今ある特色や強みを生かし、活気のある市。
●人口減少の抑制
●子育て世代に支持されるまちづくり
●若者が地域と繋がって活躍できる。
●住み慣れた地域で生きがいを持って暮らせる。

人・組織のあるべき姿

変化に対応できる柔軟な人・組織

●市民のための仕事に向かい合う「時間」と「余裕」を生み出す。
●雰囲気の良い職場づくり
●目標と問題意識を共有できる環境づくり
●職員の政策実現能力や経営能力の向上
●専門的知見を有する人材の育成

気づきや学び

第4回研究会を終えた後、現状把握やありたい姿への気づきをさらに深めるため、立場の違う意見を得ることを目的として、市に関わる外部団体（にらちびやミアキス、地域おこし協力隊）へアンケートを行った。その結果から、お互いに類似する方向が見据えられていたこと、これからの市に前向きな意見が多いことがわかり、韮崎市を愛し支えてくれている存在に気づくことができた。

市民との協働は、これからの市政運営において大きな役割を担うものとなる。人マネ顧問の北川正恭氏も述べられているが、市と市民がともに助け合う関係づくりにとって大切なのは、「対話をすることでお互いに納得感を得ていくこと」である。職員には、市民とともに韮崎市を創っていく能力の向上も求められることとなり、ありたい姿に近づくためには、そんな人材の育成とそれに費やすための時間と気持ちの余裕が必要なのではないかと考えた。

あるべき姿を目指していくためのアクションプラン

アクションプランを立てるにあたり、

① 部会で大切にしているキーワードを忘れず

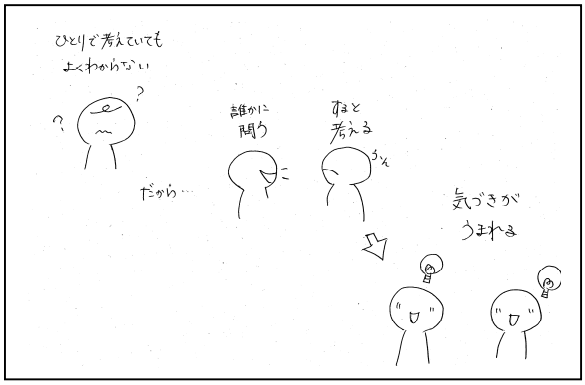
② ありたい姿と現状のギャップをどんなステップで近づけていくのかというストーリーを

③ ロジックモデル、シナリオづくり、アウトプット、アウトカム…を使いこなして

以上のことを意識しながら、3人で繰り返し対話をして作り上げた。

気づきや学び

アクションプランをまとめるまでには、2回にわたる幹事との個別セッション(ド緊張！)、対話自治体との勉強会、3人での継続した対話があった。



対話自治体とは悩みを共有できただけでなく、それどういうこと？それいいね！という対話の中から、自分たちの考えを明確にでき、良いアイデアももらえた。また、幹事団とのセッションでいただいた矛盾点の指摘や的確なアドバイスからは、私たちが進めていくべきアクションやそれによって得られるもの、得たいものを見極めることができた。さらに、3人の対話では、わからないことが出てくるとそれを問い、みんなで考えることで気づきを得た。繰り返し行った対話によって、はじめは“？”ばかりだった3人の頭の中が“！”に変わっていき、「市のことは自分ごと。一歩前に踏み出す！」ためのアクションプランを作り出すことができたように思う。

5.今後のシナリオ

まず自分たちの取り組んでいくアクション①
「SIMULATION 韮崎 2040 の実施」

〇取り組む理由

私たちが今後、様々な取り組みをするにあたって必要なのが、同じ意識や韮崎市全体のことについて考えることができる「推進力」を増やしていくことだと考える。

そこでこの「SIMULATION 韮崎 2040」を活用し、参加者に、限られた時間と資源の中での選択の難しさ、説明責任及び対話の重要さを体験してもらい、“対立”を“対話”で乗り越える、“未来をリードする”という意識と勇気を持ち帰ってもらうことで、職場における自己意識の改革を図っていきたいと考える。

〇「SIMULATION 韮崎 2040」とは

今後直面する課題について、対話の中で解決策・方向性を導きだしていく「対話型自治体経営シミュレーションゲーム」である。元々は熊本県庁職員の自主活動グループによって作られた「SIM 熊本 2030」を参考としながら、韮崎市の職員で独自のものを作成する。

高齢化により社会保障に必要な予算が増え続けるなか、どの予算を落とし、どの予算を残していくか。そして残された予算・事業でいかに幸せなまちを作るかを、参加者が6人 1 組で架空都市の課長に就任し、課長どうしの対話を通じ市としての判断を下していくものである。

〇実施までの流れ

「SIMULATION 韮崎 2040」の実施にあたり、まず私たちはゲームの作成をする必要があるが、3 人だけでは時間も労力も足りないため、内部組織である「業務改善推進部会」のメンバーとともに、シナリオ、プロモーションビデオ、チラシ、その他資料を作成した。職員向けインフォメーションにおいて周知を行い、令和 4 年 3 月 19 日(土)に実施する。

「SIMULATION 韮崎 2040」チラシ(一部)

まず自分たちの取り組んでいくアクション②
「マネ友定例会の実施」

〇取り組む理由

新しい取り組みを実施する際に、マネ友とともに業務改善の提案や様々な活動をしていくのは最も「推進力」を活かした活動であると思われる。しかし、日々の業務に追われているため、声を掛け合って集まって活動というのは少し気後れしてしまう。そこで、集まりを定例化することにより、活動内容の検討や情報の共有を図っていきたい。

〇マネ友定例会とは

早稲田人材マネジメント部会は一年間が一つの区切りだが、「地域のために自治体組織をよりよく変えていく」「そのために部会経験者として今後も貢献を続ける」との気持ちを共有した職員とともに、業務改善や様々な交流を行っていくものである。

また、定例会の成果をマネ友に限らず組織に還元し、「推進力」となる仲間を増やすきっかけを作る。

〇実施までの流れ

3ヶ月に一回程度、会議室にて、現状の把握及び業務改善の提案や職員のための研修、イベントなどを考える。

庁内のマネ友だけでなく、一年間ともに対話してきた県内自治体や対話自治体のマネ友とも対話を続ける場を作る。

まず自分たちの取り組むアクション③
「業務把握のための自己分析シートの作成」

〇取り組む理由

様々な活動を行うためには、私たちの現在業務が多忙であることが一番の「抵抗力」となる。その改善策として、まず自分の業務を把握することがカギになると考えられる。自分の業務量がよくわからず、いつの間にか多忙になってしまうケースが多々あるからだ。

そのためには業務把握のための自己分析シートを作成し、各個人が現在受け持っている仕事やそれぞれの仕事にどのくらいのウェイトがかかっているかを可視化することにより、自分の業務を把握し、その結果を同僚や上司との業務の再配分につなげていく必要がある。

〇自己分析シートとは

自己の業務を振り返り、部署ごとに実際にどのような作業及び業務の量を担っているか把握することができるワークシート。業務の改善や業務プロセスにおける無理・無駄・ムラの排除につなげられ、職員の時間や気持ちに余裕を生み出すことができる。

〇実施までの流れ

アクションプラン②のマネ友定例会において、業務把握シートを提案し、人事部局とも連携するなかで作成する。作成するうえでは、担当事業の内容、ウェイト、年間スケジュール等、できる限り職員自身が自己業務を把握、可視化できるように考えていく。また、このシートを基に、周囲との対話によって不要業務の洗い出し、事業同士の統合などにつなげていくことを視野に入れ、さらなる業務削減につなげる。

まず取り組むアクションの詳細

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように・目指す変化は
3人で	• すぐ • 年度末まで	• 3人と • みんなに	• 他職員への研究成果フィードバックのためのわかりやすい資料作成 • アクションプランの提案	• 自分たちの考えを知ってもらい、変革につなげるための問題共有をする。
マネ友と	• 来年度から • すぐに	• 庁内マネ友と • 県内マネ友と	• 業務整理のワークシートを検討 • 対話を継続し、情報交換をする	• ワークシートの作成 • 人脈を広げ、変革の仲間を増やしていく。 • 問題意識の共有、目標の再確認
みんなで	• できるところで	• 職員全体で	• 自己業務の可視化(業務整理ワークシートの実施) • 担当内での対話	• 自分の業務量を知り、現状を把握する。 • 担当内での業務体制の見直し • 人事担当へのフィードバック
清水 参加者	• できることから	• 業務改善推進員	• これまでの事務改善の経過を洗い出し、やる！とされていることが実践されているか見直す。	• うわべだけの委員会になっていないか。 • 自分ごととして考えてもらうきっかけになれば。
篠原 参加者	• できることから	• 業務改善推進部会	• 庁内の状況を把握するとともに、改善への共通認識を高める対話をする。	• 多くの人と可能な限り意見を交わす。 • 過去の業務改善状況を確認する。
山本 参加者	• できることから	• 業務改善推進部会	• 業務の削減に向けた検討及び10年後の未来について考える機会を作る。	• 実行可能な業務改善案を提案。 • 韮崎sim cityを実践。

一年後に目指す状態と創り出したい変化

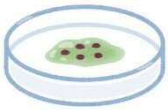
組織には 2:6:2 の法則があると言われている。その内容として、2:全体を見渡し業務が遂行できている人、6:自分の業務に追われながらも何とか業務を完了している人、2:仕事に意欲をなくしてしまった人とされている。まず取り組むアクションを実施していくことにより、多くの割合を占める「6」の部分の職員に作用し、韮崎市全体の問題を自分の問題と捉え、考え、一歩踏み出していく職員がひとりでも多く増えることを期待する。

私たちは普段、日々の業務に追われて、残業をし、何とか仕事をしているような状態である。そのような状態では本当に大切な業務が何かの判断はできなくなってしまい、現状から変化をしていくことに恐怖すら感じる時があると思われる。しかし、現状のままでは高齢化が進み、人口は減り、税収も減っていくことはわかっている。最悪の場合、韮崎市という市が存続できなくなってしまうことも考えられる。

現状から予測されるなりゆきの未来を変えていくための一歩として、アクションプランを実行していき、仲間を増やし、人・組織を今までとは違った目線、考え方に変化させていくことで、市民にとってより住みやすい韮崎市をつくっていけたらと思う。

6. おわりに

清水　ひとみ



人材マネジメント部会で幹事団や自治体の仲間とたくさん交わした対話を通じて感じたのは、未来を創るのは未来の職員ではなく今の職員であり、人事（じんじ）は人事（ひとごと）なのではないということでした。

市のことを自分のこととして考え、市民と一緒に動いていける人・組織をつくっていくことが、これからの韮崎市につながると気づけたことは私にとって大きかったですが、同時に、みんなが同じ方向を向いて進むことの難しさも強く感じています。

それでも、できない…と思うのではなく、何かできる！と信じ、この一年で自分の中に灯った火を消さないように、同じ気持ちを持つ仲間と一緒につないでいきたいと思います。

篠原　沙友里

今期の研究テーマである「地域のための人・組織づくり」は、考えるうえで難しいことが多いものでした。生活者起点、市民目線で人事を考えるということはどういうことか、自分のこととして考えたことのない人・組織づくりをどう主体的にとらえるか、学ばなければいけないことが多かったです。

手探りの状態でしたが、様々な参加自治体や幹事との対話でたくさんの良い経験を得られました。特に課題に取り組む中で3人で今の韮崎市、今後の韮崎市について率直に話をできたのがとてもよかったです。この経験を周囲に還元していきたいと思います。

山本　覚也

今年度、人材マネジメント部会に参加させていただいて、他の自治体の状況や将来の課題を様々知ることができました。その中でも地方の自治体は当然のことながら人口の減少、高齢化率の増加が大きな問題となっていました。そのような状況で一番必要なことは、市民と一緒に市の今後を考える職員だと考えます。市の財政状況や市民が最も求めるニーズをマッチングさせることができる職員が今後の韮崎市の将来につながると考え、アクションプランを実行していき、将来につながる人材にあふれる市役所にしていきたいです。

10年後のありたい姿(ビジョン)

・今ある特色や強みを生かし、活気のある市。
・人口減少の抑制。
・子育て世代に支持されるまちづくり。
・若者が地域と繋がって活躍できる。
・住み慣れた地域で生きがいを持って暮らせる。

自治体の果たすべき役割(戦略的な取り組み)

・「医・職・住・子育て」による人口対策
・これからの未来を支えていく若者を育てる教育
・子育て世帯の定着をはかるために教育を充実させる
・市民が施策に参画したくなるような機会を増やす
・市民の意見や要望を把握し、積極的に情報発信・情報共有を図る
・行政規模にあった柔軟で計画的な行政運営
・シティプロモーション

10 年後のなりゆきの未来

・人口減少と少子高齢化が進み、税収は減り財政が圧迫される。
・過疎地域において自治会が成り立たず、地域コミュニティが崩壊する。
・職員数の減少に対して行政の役割は増大。

人・組織づくりのあるべき姿

変化に対応できる柔軟な人・組織

●市民のための仕事に向かい合う「時間」と「余裕」を生み出す。

●雰囲気の良い職場づくり

●目標と問題意識を共有できる環境づくり

●職員の政策実現能力や経営能力の向上

●専門的知見を有する人材の育成

さらに取り組むアクション

次に取り組むアクション

まず取り組むアクション

数字から見る 10 年後への影響

・総人口及び生産年齢人口の減⇒歳入減
・高齢化率の増⇒扶助費増
・職員数の減⇒仕事量増

●総人口
R2年 29,124人
→R12 年推計 25,173 人(△3,951 人)
●年少人口割合
R2 年 11%　→R12 年推計 9.9%（△1.1%)
●高齢者人口割合(高齢化率)
R2 年 30.3%　→R12 年推計 37.6%(7.4%)
●生産年齢人口割合
R2年 58.6%　→R12 年推計 52.5%(△6.1%)
●現在の市内自治会数:99
世帯数の多い地区 292 世帯・少ない地区 12 世帯
●市税収　△3, 951 人×8 万 6 千円＝約△3 億4千万円
消費額　△3, 951 人×172 万円＝約△67 億 9 千万円
●一般職員数
H22 年 378 人→R2 年 358 人→R5 年推定 349 人
(出典:第７次総合計画、令和2年度版市勢ダイジェスト、2020 決算書、韮崎市定員適正化計画(改訂版))

人・組織づくりの現状と問題点

■ 現状
◎職員のスキルアップのための制度がある
◎担当単位でのコミュニケーションがとりやすい
△残業の増加、業務の多様化
△管理職が自分の仕事で手一杯で全体のマネジメントができない
△必要な能力が身につかないうちに即戦力として現場へ
△職員のメンタルの疲弊
△傷病休暇、育児休暇からの復帰や新人職員に対するフォローアップが不十分
△個人によって能力に差がある
△横のつながりが希薄になっている
〇業務の効率化(デジタル化による効率化)が必須
〇各業務の質の向上や広範囲にわたる知識習得の必要性
〇専門的な知識が求められる

■ 原因
・地方分権が浸透し自治体主体で行う業務が増えた。
・合併していないため、職員数の少なさが目に付く。
・制度の複雑化、多様化に伴い専門的知識の習得が必要に。
・業務過多による研修や OJT など育成機会の減少。
・デジタル化により周囲との情報共有や把握の時間が少なくなった。
・自治体規模の小ささゆえ、ジョブローテーションにより専門性が養われない。
・生活スタイルや上下関係の時代的変化。

住民の韮崎市に対する印象

＜良い印象＞
・教育熱心で真面目な市
・若者たちが地域を盛り上げようと活動している
・他市より子育て支援と市の連携が取れている
・自然が豊かでほどよい田舎、ほどよく住みやすい
＜良くない印象＞
・まちづくりに対するビジョンが明確でなく、熱意が薄い
・今よりも未来を見据えたまちづくりをしてほしい
・子育て世帯の定住に結び付いていない
・閉鎖的
・後継者不足
・情報発信ができていない

まちづくりアンケート、外部団体へのアンケート調査より抜粋

■まず取組むアクション

・個人の業務量を可視化・整理できる「自己分析シート」の検討と作成、実施

・担当内での業務を再配分

・適正なジョブローテーションの検討

・業務改善の方法を見直す

・市の問題を自分事にするきっかけづくり（SIMCity、財政研修など）

・マネ友との定例会（継続的な対話）

■次に取組むアクション

・人材育成基本方針のアップデートに全職員で取り組む

・担当や年代、職域を超えた WG の実践

・人事評価制度の仕組みを見直す

・デジタル化（DX や民間委託等の検討）

・実践系の研修を増やす（人マネ管理職部会への参加、外部から講師を招く研修など）

・市長メルマガ

■さらに取組むアクション

・管理監督者主体で市全体の業務の再配分や事務改善を検討

・外部との交流派遣、人事交流（あわせて結果を内部に還元するしくみを作る）

・人事評価制度の改訂

市民と一緒に市の今後を考えていく場つくり（段階に応じて）

□目標設定　次の段階に進むための基準

アウトプット（アクションの結果）
・自己業務の把握
・対話のきっかけづくり

アウトカム（アクションにより生じる成果(変化、効果)）
・業務削減への第一歩を踏み出す
・問題意識の共有

□目標設定

アウトプット
・対話の増加
・同じ意識を持つ仲間が増える

アウトカム
・同じ方向を向いて、意識改革ができる

□目標設定

アウトプット
・業務の最適化
・個々のスキルアップ

アウトカム
・変化に対応できる柔軟な職員の基礎ができる