# 令和３年度（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

秋田県横手市　第５期生

農林部食農推進課　　高橋　亨子

総務企画部人事課　　高橋　智和

商工観光部商工労働課　糸井　豪

目次

１．活動の概要
　１）横手市の人・組織づくりの現状把握
　２）職員、市民インタビューによる意識調査
　３）アクションプランの策定
　４）四役（市長、両副市長、教育長）へのアクションプランの提案

２．創りだした変化等

３．次年度に向けた展望と自分達としての取組みシナリオ

付記

---

## はじめに

横手市では、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して今年度で５期目となる。

昨年度は「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方を考える」をテーマに行われたが、今年度は**「“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？～」**をテーマに１年間研究活動を行った。

【第５期生の１年間の活動記録】

| 年　月　日 | 内　容 |
|---|---|
| R03.04.20 | 昨年度参加者との意見交換会 |
| R03.04.27 | 第１回研究会（Zoom） |
| R03.05.18～<br>R03.05.19 | キーパーソンインタビュー<br>（経営企画課長・人事課長・財政課長） |
| R03.05.26 | 第２回研究会（Zoom） |
| R03.07.01～<br>R03.07.08 | キーパーソンインタビュー<br>（石山副市長・総務企画部長・財務部長・マネ友他） |
| R03.07.26 | 第３回研究会（Zoom） |

| | |
|---|---|
| R03.08.25 | 第４回研究会（Zoom） |
| R03.09.17 | キーパーソンインタビュー<br>（経営企画課） |
| R03.09.22 | 意見交換<br>（R02 人マネ管理職部会参加メンバー） |
| R03.10.29 | 第５回研究会（Zoom） |
| R03.12.13 | 活動報告<br>（総務企画部長・人事課長・経営企画課長） |
| R03.12.27 | アクションプラン提案<br>（市長・両副市長・教育長） |
| R04.01.27～<br>R04.01.28 | 第６回研究会（Zoom） |

# １．活動の概要

## １）横手市の人・組織づくりの現状把握

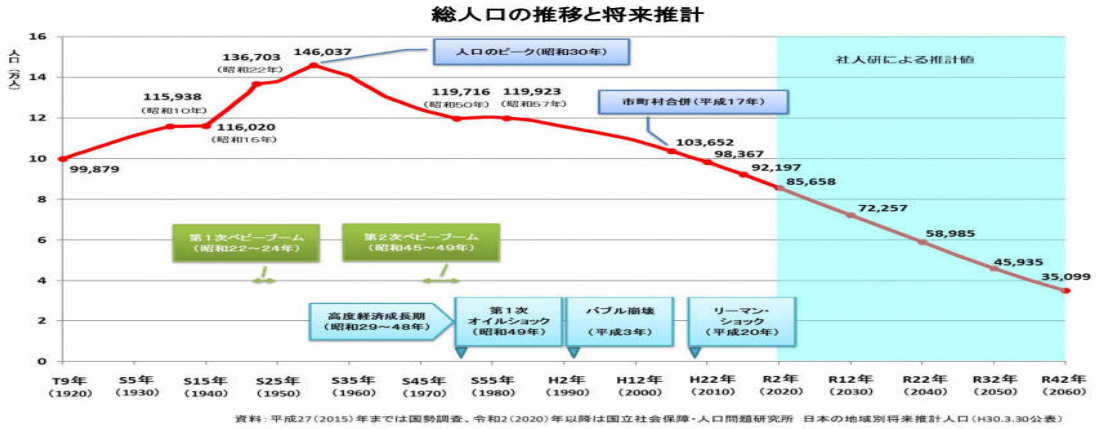
はじめに、横手市の「人・組織づくりの仕事」について、どのようなことに取り組んでいるのか、関係する計画、制度、仕組みの洗い出しを行った。

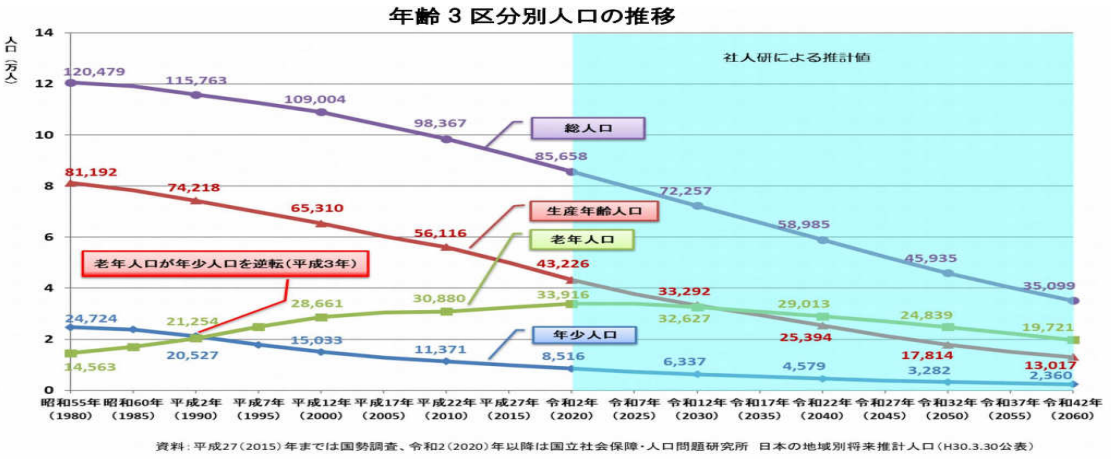
また、人・組織づくりの現状を分析する上で、横手市の人口の推移も関係することからあわせて調査・分析を実施した。

これらの独自調査・分析を経た上で、人・組織づくりに関係するキーパーソンである経営企画課長、人事課長、財政課長に課題や取り組み内容などについてインタビューを行った。

【横手市の人口について】

横手市の人口の推移をみると、大正９年の国勢調査の統計調査開始以降、未だかつて経験したことのない人口減少社会に突入している。また、１０年後には老年人口が生産年齢人口を上回ることが予想され、超高齢化社会がさらに加速されることが見込まれる。



## 【市町村合併以降の各種指標】

| | H18 | H19 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 | R1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 普通会計人件費（千円） | 10,157,451 | 10,085,951 | 9,821,613 | 10,158,553 | 9,605,245 | 9,556,678 | 9,574,552 | 9,242,616 | 9,334,329 | 8,981,969 | 8,900,524 | 8,173,651 | 7,889,603 | 7,840,811 |
| 人件費構成比率（%） | 20.6 | 21.0 | 20.3 | 19.1 | 16.8 | 17.2 | 17.9 | 17.6 | 16.8 | 15.2 | 17.2 | 15.7 | 15.1 | 14.3 |
| 財政力指数 | 0.35 | 0.37 | 0.38 | 0.37 | 0.35 | 0.34 | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 0.32 | 0.33 |
| 経常収支比率 | 93.7 | 94.4 | 90.9 | 88.0 | 83.9 | 86.6 | 86.4 | 87.0 | 88.9 | 86.5 | 89.4 | 89.1 | 89.3 | 91.2 |
| 実質公債費比率 | 20.1 | 19.5 | 18.7 | 17.5 | 16.1 | 14.5 | 12.8 | 11.1 | 9.7 | 8.4 | 7.4 | 7.1 | 6.8 | 7.0 |

横手市 HP「財政比較分析表・決算状況資料」より

財政力指数　：地方公共団体の財政力を示す指数。基準財政収入額（標準的な地方税収）を基準財政需要額（行政事務の必要経費）で割った数値の過去３年間の平均値。数値が高いほど、自主財源の割合が高く財政状況に余裕があるとされる。

経常収支比率　：市税や地方交付税など使い道が自由な一般財源に対する、必ず支出しなければならない経費の割合。必ず支出しなければならない経費として、人件費や生活保護などの扶助費、市債を発行して借金した分を返済する公債費などがある。経常収支比率はいわば地方財政のエンゲル係数で、100%に近いほど財政にゆとりがないことになる。

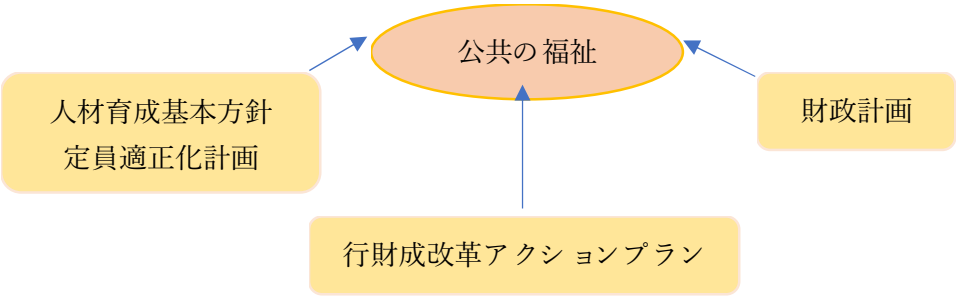
実質公債費比率：自治体の収入に対する負債返済の割合を示す。通常、３年間の平均値を使用。18%以上だと、新たな借金をするために国や都道府県の許可が必要。25%以上だと借金を制限される。

## 自分の自治体の人材育成や組織づくりについて

**・多くの研修を実施している。**

**・他の自治体と対話してみて、人事評価による処遇や昇格への反映など、実施していない自治体もあり、取り組みとしては横手市は進んでいるともいえる。**

横手市の“公共の福祉”のために、「横手市総合計画」があり、実現するための手段として、下記の計画等を策定している。自治体そして、そこで働く職員は、公共の福祉のために計画を実施するために存在している。




それぞれの計画の関係部署である経営企画課、財政課、人事課の所属長をキーパーソンとして選定しインタビューを実施した。

## ■組織づくりについて

（1）定員適正化計画（担当課：人事課）

・平成 19 年３月　第一次計画策定
市町村合併により過大となった職員数の適正化、類似団体比較による職員数の適正化

・平成 27 年３月　第二次計画策定
市町村合併により過大となった職員数の適正化、事務事業量に応じた職員数の適正化
普通交付税の合併算定替特例の終了

・令和３年３月　第三次計画策定
人口減少により職員数減の目標は変わらないものの、横手市特有の事情や、行政サービスの維持のため、減少幅は緩やかになっている。

| 区分 | H19 | H27 | R1 | R7<br>（目標値） |
|---|---|---|---|---|
| 職員数（人）<br>※消防・病院除く | 1,348 | 1,042 | 932 | 853 |
| 人口一万人当たり職員数（人） | 128.10 | 108.51 | 103.18 | 104.28 |
| 平均年齢（歳） | 42.8 | 43.8 | 43.9 | |

・以下の取り組みにより、職員数を適正化
→退職者不補充による職員採用の抑制
→合併直後の分庁方式から本庁集約等による組織再編
→直営の施設指定管理、民営化、水道料金徴収業務等の外部委託等による効率的な行政運営

・年齢構成のアンバランス、専門職の不足等が課題になっている。
・人材育成基本方針に基づき研修等を実施しながら、職員個々の能力を向上させることで、市民サービスを維持していく。

(2)横手市行財政改革アクションプラン（担当課：経営企画課）

総合計画の施策の「横手を思い、市民の想いを実現させる創造的な行政経営を進める」ための計画の一つとして行財政改革アクションプランを策定。マネジメント項目「政策・業務・財務・資産・人材・組織」の６つの視点で構成。

① 政策マネジメント　行政評価実施、まちづくりアンケート実施
② 業務マネジメント　業務改革の実施、ＩＣＴ活用推進
③ 財務マネジメント　ビルド&スクラップによる事業の選択と集中、自主財源確保
④ 資産マネジメント　ＦＭ計画推進、財産の有効活用
⑤ 人材マネジメント　人材育成の充実、働き方改革の推進
⑥ 組織マネジメント　定員適正化の推進、組織改革の推進

・行政評価の結果にもとづいた予算措置の仕組みができていないのが課題。まちづくりアンケートにおける事業実績と質問内容を工夫しないと必ずしも適切な評価に結びついていない。
・業務改革で、アウトソーシングをすすめているが、人事で行っている給与支払いを含めた会計課のアウトソーシングをコンサルをいれて検討したが、当自治体レベルではスケールメリットを見いだせずに断念。しかし、他にも検討したい。
・人口減少社会にあって、今後は「広域化によるサービスの提供」も視野に入れた方が良い。サービスの内容によっては市民感情的に難しいものもある。
・ビルド&スクラップのスクラップの難しさを感じている。スクラップできないと、業務が増える一方。
・窓口のキャッシュレス決済などデジタル行政化をすすめているが、時代の技術革新の変化にあわせた対応が求められている。

## ■人づくりについて

### (1)人材育成基本方針（担当課：人事課）

・平成 17 年 10 月に市町村合併し、横手市が誕生。平成 18 年 10 月に人材育成基本方針策定。

・横手市職員のめざす姿「市民（お客様）の立場で考え変革し続ける職員」の育成を目指す。

・市民が望む地域づくりを担う人材の育成、個々の能力の向上を図る。この方針を基に人事評価制度、研修計画等が進められている

・取組みとして、下記などを実施

→　人材育成を目的とした人事評価制度の導入

→　選択型の能力開発研修

→　ジョブローテーションによる若手職員の育成

→　資格取得等の自己啓発助成金

・研修受講者の固定化が課題（受ける人は受ける、受けない人は受けない）
・研修受講の効果がなかなか見えてこない（実務に落とし込めていない）
・個人の意識の問題（なぜその研修を受講するのか）

### (2)人事評価制度（担当課：人事課）

人材育成基本方針の横手市職員のめざす姿である「市民（お客様）の立場で考え変革し続ける職員」の育成を目的としている

人口減少・少子高齢化・市民ニーズの変化・職員数の減少等の現状の中、計画的に人材を育成するためのツールのひとつ

・平成 21 年～　管理職へ導入（昇給・勤勉手当へ反映）
・平成 24 年～　副主幹級へ実施（処遇反映なし）
・平成 27 年～　主査級ほか全職員へ試験的に実施
・平成 28 年～　全職員へ本格実施

・昇給・勤勉手当のほか、昇格や人事異動の材料としても活用
・昇給勤勉手当に結びつくため、制度に対する職員の満足度は低い傾向に（職員満足度アンケートから）
・人材育成に結びつけるには、評価者がカギ
適正な目標設定への誘導、目標達成の進捗管理、面談等を通じたアドバイスが不可欠

## ■財政について

財政計画など（担当課：財政課）

・平成１７年　１０月（８市町村合併）
　　財政計画策定（H19～H28）
・平成２７年　　行政評価システム構築
　　財政計画策定（H28～H32）
・平成２８年　　新地方公会計制度に係るシステム構築
　　施策別枠配分による予算編成スタート
　　公共施設敷地の借地解消方針決定
　　横手市財産経営推進計画(FM 計画)策定
・平成２９年　　「横手市補助金制度に関する指針」改訂
　　使用料適正化計画の策定
・平成３０年　　庁内サウンディング調査実施
・平成３１年　　公共施設使用料の見直し実施（条例改正）
・令和　２年　　地域・民間事業者向けサウンディング型市場調査実施
　　財政計画策定（R3～R7）
　　横手市財産経営推進計画(FM 計画)改訂

限られた経営資源(ヒト(人材)・モノ(施設等)・カネ(財源))を有効的に活用する継続的に安定した行財政運営を図るため以下のことに取り組んでいる。

・ビルド＆スクラップの徹底による事務事業の選択と集中
・施策優先度評価の見直しに基づく予算編成手法の検討
・『補助金等見直し基準』による総点検の実施(補助金の継続見直し)
・全庁的な新たな自主財源の検討と共有(歳入増加策の検討)
・債権管理の徹底(債権管理推進委員会による全庁的な債権管理、統一マニュアルに基づいた債権回収の徹底)
・受益者負担の見直し(使用料見直しによる影響や効果の検証、免除・減額制度の見直し)
・FM 計画に基づく施設の再配置、予防保全マニュアルに基づく施設の維持保全等の実施
・個別施設計画に基づく長寿命化のための施設の大規模改修工事・建て替えの実施
・公共施設における借地解消の計画的推進
・サウンディング型市場調査を用いた未利用土地及び建物の利活用の推進
・老朽化した公共施設の計画的な解体

## 横手市の人・組織づくりの現状把握により得られた気づき

◆人に関すること

・人材育成基本方針にある「目指すべき職員像」の周知度が低く、職員へ浸透していないため、職員間に意識の差が生まれ、人事評価や昇任昇格制度への不満につながっているのではないか。

・研修体制は充実しているものの、それが仕事に活かされていない。勉強ではなく、課題解決のための学びの意識の醸成が必要と考える。

・時代や社会の変化をとらえる力が職員に求められてくる。この力が自治体間の差を生むのではないか。

◆組織に関すること

・人口減少社会にあるものの、職員数をこれまで同様に減らしながら行政サービスを維持するには限界がきている。

・事業のスクラップの重要性・必要性は、ほとんどの職員が感じていながらも、利害関係や感情などの障壁から実行に移すことは難しい。もっと実効性のある行政評価の仕組みや予算編成手法の見直しが必要な段階に入っている。

・効率的な行政運営を行っていくためには、業務のデジタル化や、課の枠にとらわれない横の連携や広域化による連携で、重複サービスを解消することが重要となる。

## ２）職員、市民インタビューによる意識調査

### テーマ：１０年後の地域のありたい姿とそれを実現するための取組と人事のあり方

　現状分析を行った後、地域のための人・組織づくりを考えるために、「１０年後の地域のありたい姿とそれを実現するための取り組みと人事のあり方」について、石山副市長、総務企画部長、財務部長、過去の人マネ参加職員や市民にインタビューを行った。
　インタビューの結果は以下のとおり。

Q1．　１０年後の地域のありたい姿は？

・人が集う魅力的なまち
・まちの中に活気がある。
・若者がいろいろなことにチャレンジできる地域。地域と行政がともに手をとりあって地域の課題に取り組む ことができている。
・若者と年配者がともに「笑顔」になることで交わるまち
・市民が雪に負けず生き生きと暮らしている。
・安心して子育てできるまち。
・子どもに安心して地元の食材を食べさせられるまち
・市民が豊かな生活を満喫することができ「住み続けたい」と思える地域　Etc.

Q2.　ありたい姿を実現するための戦略的な取り組みは？

＜人の流れを生む魅力あるまちづくり＞

・おもしろいものがないと人が残らない。中高生など、若者世代の声の反映が大切。力を入れるべき施策（子育て・結婚）へお金のウエイトを戦略的に変えていかないといけない
・横手駅東口新公益施設に人が集まる仕掛け
・駅前再開発、文化施設建設、十文字第一小跡地に子供向け施設の検討

（横手市に住みたい、関わりたい人口が増加するための取り組み）

・定住促進
・横手市の応援人口の増加
・他地域とつながるための、伝えたい、伝わりやすい情報発信

＜若い世代が住み続けたいと思えるまちづくり＞

・スマホや YouTube だけではわからない人と人との関わり方を子どもたちに
・若い人が住んでいて良かったと思える施策

＜雪に負けないまちづくり（災害に強いまちづくり）＞

・雪に苦労しない方策
・場当たり的な雪対策ではなく、これからは毎年大量に降ることを前提とした雪対策が必要

＜産業への支援・雇用の場づくり＞
・農業複合経営、企業誘致
・基幹産業である農業が若者からも脚光をあびること（＝安定した収入）ができるように。キリンビールとのかかわりを持続し、ホップ就農者がもっと増えるように
・生産人口を呼び込む施策

＜地域コミュニティ強化に係る取り組み＞
・役所頼みではなく、どうしてもできない部分を役所がサポートする形（小さな政府的な）
・地域のコミュニティにもっと職員がかかわり、地域住民の考えを反映した市政づくり
・「協働」ではなく、市民が自立して活動できるよう、自治体が援助する仕組みづくり
・自治組織の維持と代替案。地区交流センター化とも関係。

＜組織力の強化に向けた取組＞
・ビジョンを共有すること
・自治体職員はどんな時でも市民の役に立つ存在でいることができるよう、職員の質の向上を図る

Q３．あなたの自治体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でしょうか？

・時代の流れだとは思うが職場でも人と人の関係が薄れていく中で、 市役所のノウハウを引継ぎつつ、さらに新しい課題を解決しながら職員として過ごしていかないといけないと思うが、市役所の組織として一枚岩になれていないと思う（職員の思いのベクトルバラバラ）。
・「何をすることが一番市民にとって良いか」を突き詰めて、それを共通認識として職員全体が共有し業務にあたるようにすべきと思う。
・専門職を配置し知識やスキルの継承ができる体制をとるべき。異動によって毎回初心者になるのではなく、組織として維持、発展できる体制づくりをするべき。そのために、異動時期をずらすのもいいのではないか。４月は年度当初でバタバタするので…
・業務過多のせいか目の前の業務に追われている感があり、事実前提で業務にあたっている職員もいるような気がする。価値前提で考える訓練をもっとしたほうがよいのではないか。
・（人事の在り方じゃないかもしれませんが）前例にとらわれず、改革していくという意識を醸成する必要があると思う。業務の見直しではなく価値前提で BPR を行うべき。
・女性が活躍できる仕組みづくり（登用制度）
モチベーションが下がらない地域局の在り方
・モチベーションが下がらない昇給・昇格制度
・アウトソーシング
・管理職資格制度
・対話のできる職員づくり
・組織は毎年変えてもいいと思っている。目的が達成しやすいように変えればよい。それに対応できる職員づくり

- タイムマネージメントなど、どの年代、職域においても使える研修の反復。
- 係長クラスは（●●研修、▲▲研修、・・・）必須など、キャリアパス制度もいいかもしれない。
- 人材育成は人事課だけでなく、部課長の仕事、部下のマネジメントだけではない。
- 定員管理で減るしかなく、仕事は多様化。ICT、AI、ロボティックスの活用。広域的な取り組みで RPA の活用を考えてもいいと思う。
- 昇任、昇格制度にはアンケートでも不信感がある現実。秋田県内では横手だけ実施。課長以上は試験が必要だと思うが、それ以外はなくてもよいかもしれない。
- 人事評価制度をやめる。
- 法令に長けた職員を育成する。
- 自分のやりたい仕事をできるようにする。
- 管理職級給料の事務職員階級を設ける。
- 専門的な職員の育成
- 職務にもっと深くかかわるために庁舎の統廃合に着手し、本庁舎の職員だけではなく職員全員がプロとして働いている自覚を持てる環境を
- 今の人事は人材不足なのか知らないが、もともとノウハウのある人、経験のある人を同じ部署に短期間で異動させる傾向が強い。特に、若手で１０年以内に同じ部署に戻っている人が何人もいる。その上、係長クラスになって初めての部署に異動させられる人もおり、適正なマネジメント機能が働いているとは考え難い。
- 若手には２～３年単位でもいいので、たくさんの部署で、それなりの経験を積ませてもらい、多角的な視点を持った職員、横断的な判断ができる職員を育ててほしい。
- 研修に関しても、目的と成果が明確な研修をたくさん実施してほしい。（個人の発言やテストがある研修を敬遠する職員が多いと聞くが、それをやらない研修は意味がないと思う。テストがないから力を試す場がなく、自分に足りないものもわからない。もちろん、ペーパーテストで測れないことの方が多いのも理解しているが、インプットだけの研修は効果が薄いと実感している。）
- 自分の職場の足元たる自治体が消滅の危機にあるという認識の元に、自治体職員のあるべき姿を自ら考えることのできる職員を育成する仕組みを、全年代的に、できるだけ早く作っていくべきである。そのためには、人事評価において、評価基準に若手であっても（中堅以上はもちろん）「人を育てることができる」「部下が育成されている」などの項目を入れ込むべきと考える。

## 市職員や市民にインタビューにより得られた気づき

・このまま何もしないと予測される横手市の成り行きの未来は、現在よりさらに進行している超々高齢化社会で、若者不足、労働力不足、自治組織崩壊、自治体破綻であった。
・１０年後の地域のありたい姿は、“まちの中に活気”があったり、“平穏に安心して子育てできるまち”であったり、“雪に負けず生き生きと暮らしているまち”であったりと、市の総合計画の重点施策に直結していることを実感した。
・自治体の果たすべき役割（戦略的な取り組み）は、“生産人口を呼び込む施策”や“定住促進、応援人口の増加”、“雪に強いまち”など、上記同様、総合計画の重点施策や施策に直結していた。
・各職員・組織が、未来に向けたまちのありたい姿に向けて「ビジョンの共有」ができていないと感じている意見が複数あった。

・地域のありたい姿（ビジョン）は総合計画に示されている

しかし、

・ビジョンを共有し、組織を機能させるための対話が不足している

・組織内での果たすべき役割を意識した職員が不足している

## ３）アクションプランの策定

### ～地域のための人・組織づくりを実現するために～

これまでの現状分析やインタビューによる気づきを踏まえ、地域のための人・組織づくりを実現するためのアクションプランの策定に着手した。

今年度の人材マネジメント部会のテーマが、「地域のための人・組織づくりを考える」であり、これまでの私たちのインタビューや過去の横手市の人マネ管理職部会の提言書等でも述べられている課題でもある、職員・組織の「ビジョンの共有」を図ることが、地域のありたい姿を実現する近道と考え、「ビジョンの共有」をテーマとしたアクションプランを立案することとした。

**【横手市の人・組織づくりの現状と問題点】**

| | |
|---|---|
| 過去からの経緯 | ■人事評価制度<br>H21～　管理職へ導入(昇給・勤勉手当へ反映)<br>H24～　副主幹級へ実施(処遇反映なし)<br>H27～　主査級ほか全職員へ試験的に実施<br>H28～　全職員へ本格実施<br>■選択型の能力開発研修の実施<br>■資格取得等の自己啓発助成金<br>■ジョブローテーションによる若手職員の育成<br>■行財政改革アクションプラン<br>総合政策の施策７「横手を思い、市民の想いを実現させる創造的な行政経営を進める」ための計画の一つ。マネジメント項目「政策・業務・財務・資産・人材・組織」の６つの視点で構成。<br>財政計画(H19～H28、H28～H32、R3～R7)<br>財産経営推進計画(FM 計画)(H28 策定、R2 改定) |
| 現状把握と原因分析 | ■昇給・勤勉手当のほか、昇格や人事異動の材料としても活用しているが、職員満足度アンケートによると、制度に対する職員の満足度は低い傾向に<br>**→昇給勤勉手当に結びつくため**<br>■研修受講者の固定化<br>→個人の意識の問題によっているため<br>■研修受講の効果がなかなか見えてこない<br>（実務に落とし込めていない）<br>**→なぜその研修を受講するのかの目的意識の低さ**<br>**→各職階に求められる能力を昇格してから身に付けようとする研修の体制** |

| | |
|---|---|
| | ■行政評価の結果に基づく予算措置の仕組みの機能が不十分<br>**→ソフト事業は評価しづらい**<br>**→事業目標の設定の根拠が曖昧**<br>■まちづくりアンケートが適切な評価に結びついていない<br>**→仕組みづくりが難しい**<br>**→アンケートの事業実績の見せ方と質問内容の工夫が必要**<br>■ビルドアンドスクラップのスクラップができず、業務が増える一方<br>**→スクラップの仕組みがない**<br>■組織が機能するための係長、課長職が、目の前の課題、高度化・複雑化する難業務に追われ、プレーヤー化<br>**→業務をマネジメントする役職が役割を果たしていない** |

## アクションプラン立案の方向性

**■ 「人づくり」　の視点**

**職員研修で、組織や管理職の役割を理解することで、ビジョンの共有を図る**

**■ 「組織」の視点**

**行政評価等の仕組みの中で、ビジョンの共有を図る**

次ページ以降に我々の立案したアクションプランを記載する。

| まず取り組むアクション | |
|---|---|
| プラン１ | **生活者起点に立った地域・住民のための自治体「人材・組織」づくり研修**<br><br>【講師】出馬　幹也　氏<br>【対象】副主査級から部長級まで<br>【形式】zoom<br>将来、係長になりうる階級の職員まで、組織の在り方や一歩踏み出すための対話の必要性等について共通認識を図る。<br><br>★アウトプット<br>「生活者起点を意識した仕事の仕方」・「職制ごとの役割分担」を理解した管理職等が増えている<br>★アウトカム<br>「生活者のための事業実施」・「効果的・効率的な組織運営」が行われている。 |
| 次に取り組むアクション | |
| プラン２ | **管理職前研修**<br><br>【講師】人マネ管理職部会メンバー・関係課<br>【参加対象】課長級昇任試験の受験有資格者<br>【内容】課長級昇任試験の受験資格を有する課長補佐級職員に対し、管理職に求められる能力・役割を具体的に理解するための研修を実施<br>・「総合計画・行政評価・予算」の三角関係研修<br>・組織マネジメント研修<br>・市のビジョン、部・課の目標を職員全体へ浸透させる役割理解のための研修<br>⇒管理職の能力を備えた職員が管理職へ昇格する仕組みへ<br><br>★アウトプット<br>管理職の資質を備えた職員が増加<br>★アウトカム<br>・組織力が向上している　・効果的・効率的な組織運営が行われている |

| さらに取り組むアクション | |
|---|---|
| プラン３ | **将来ビジョンフリートーク**<br><br>次年度の計画や予算を検討する前に、予算の枠にとらわれずにビジョンを経営層（担当部長）と現場職員（課長・係長）が**将来ビジョンを語らう場を仕組みとしてつくる**。<br>経営層の施策方針書の作成時に、現場職員とのフリートークシートの提出を必須とする。<br><br>★アウトプット<br>経営層と現場職員との、生活者のための未来のビジョンの共有<br>★アウトカム<br>経営層と現場職員の将来ビジョンの共有で、スクラップ＆ビルドにより、ビジョンを反映した生活者のための事業が行われている。 |

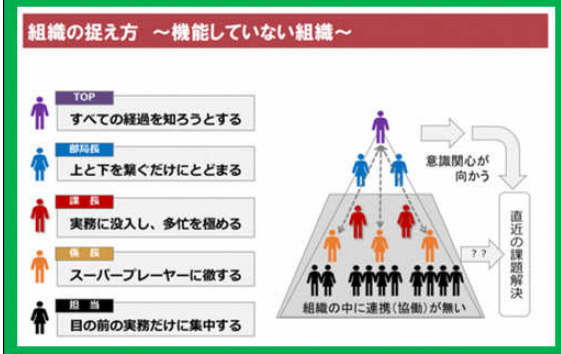
**アクションプランを実現することで**

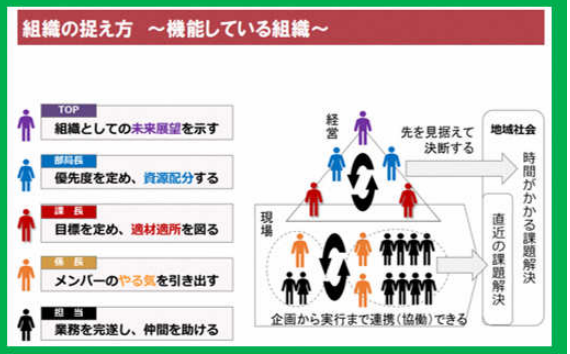
- **各職制の役割を理解する職員が増え**
- **ビジョンの共有を図る管理職が増え**
- **ビジョンの共有を図る場の仕組みを充実させることで**

**未来のまちのありたい姿に向けた「ビジョンの共有」をしている組織に近づいていく。**

〔アクションプランの説明資料〕

## アクションプラン①・②説明資料　～人づくり～

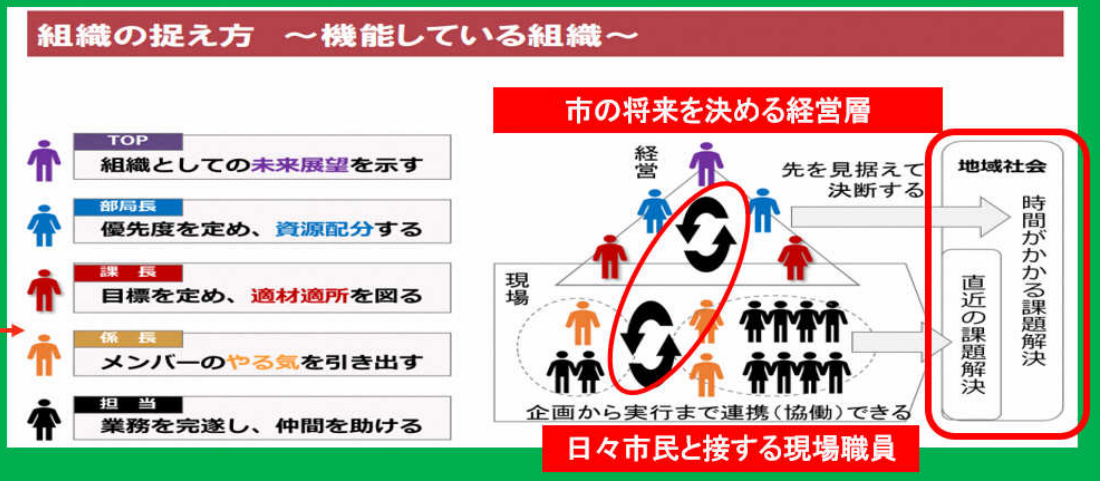



出典：出馬幹也/早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

**横手市はどちらだろうか**

## アクションプラン①・②説明資料　～人づくり～




出典：出馬幹也/早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

**■「職制の役割」と「ビジョンを共有する対話の必要性」を研修**

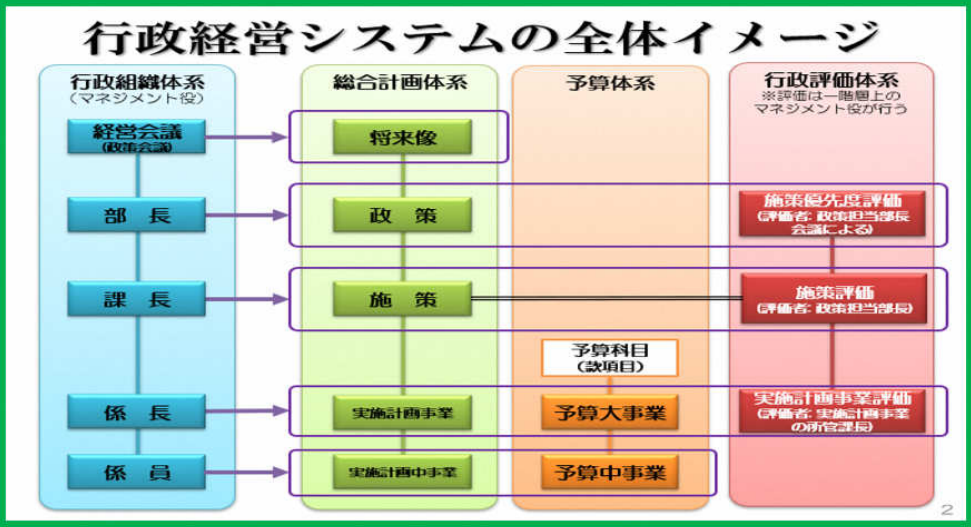
※対話　：　市民・現場間・現場と経営層間など

**■“管理職前”の管理職研修**

※経営層と現場をつなぐ課長の役割が大切

## アクションプラン③説明資料　～組織～

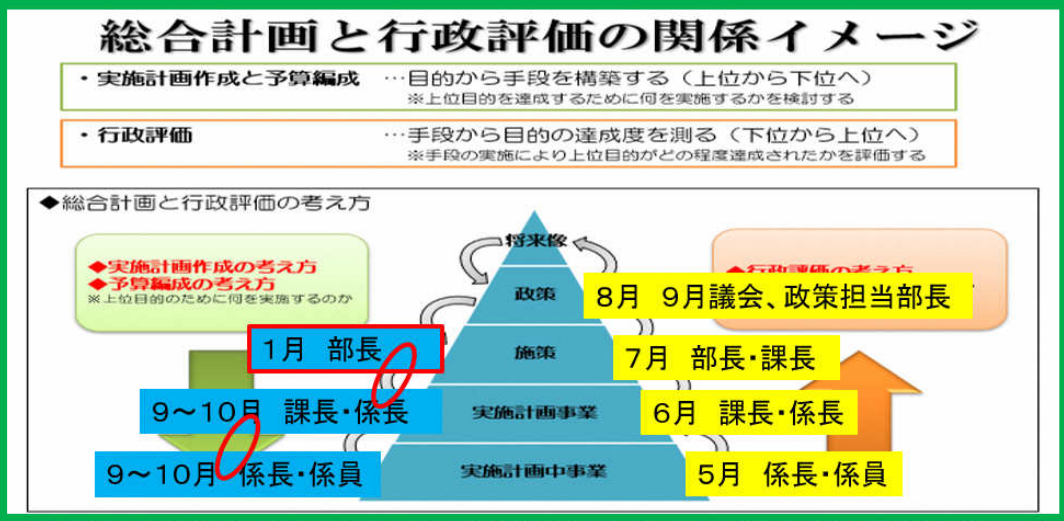
総合計画と行政評価と予算の関係からビジョンの共有を図る




職制ごとに役割分担され、予算と連動したすばらしい仕組み。
でも。。。



## アクションプラン③説明資料　～組織～




■行政評価の結果を踏まえた次年度の施策方針書を、課長・係長・係員の声を反映して作られているだろうか。
■評価も計画も下から上になっていないか。
　→経営層の将来ビジョンが、組織全体に伝わっているか。

計画・予算の作成前に、予算の枠にとらわれずに、「市の将来を決める経営層」と「日々市民と接する現場職員」が、将来ビジョンを語らう場が仕組みとして必要。

## ４）四役（市長、両副市長、教育長）へのアクションプランの提案

令和３年 12 月２７日、我々の考えたアクションプランについて、次年度以降の実施を前提に、市長・両副市長・教育長への提案を行った。アクションプランに対する四役及び経営企画課からの意見は次の通り。

**《四役からの意見》**

・組織の在り方は、拡大していく組織と縮小していく組織など、一律に同じものではない
・横手市バージョンの組織を作っていかなければならない
・職員には横手市の現状をもっと理解してもらい、危機感を共有する必要がある
・必要なスキルは自ら習得するような職員であるべき
・研修等で組織の在り方を理解したとしても、苦難を経験したということも重要
・職員間で意識の違いに差がある。提案を職員の納得感を得て共有できるか
・業務に忙殺される職員へは、組織として幹部と話す機会を与える仕組みが必要
・将来ビジョンを考えながら政策を考えていく意識づけするような研修は必要
・昇任試験の面接をすると、受験者間での意識の差を実感しており、研修等の必要性は感じている
・アクションプランが職員間で共有、共感される必要がある。このプランの共有を実証し、検証する人、共感する人を増やしてからの提案ではないか。

**《経営企画課からの意見》**

横手市が進むべき道しるべともいうべき総合計画をはじめとする各種計画や行政評価の仕組み、それを実現するリソースである人材育成の方針などは他自治体と比較しても一定のレベルにあると思っており、これを全職員が理解しながら自らの役割を最大限発揮できれば、組織能力は自ずと向上するはずです。それが出来ていない、ご指摘の「ビジョンの共有」が出来ていない、またその要因の一つが管理職の資質によるところが大きいという意見はまさにその通りであり、管理職の一人として深く反省するところです。

これら課題克服に向けたアクションプランに関しては一定の効果があると得心するところではありますが、一方で四役の指摘にもあったとおり、今回のプランで示された組織の現状・課題、取組施策などが、それこそ組織全体に共有され、そして共感されるかがポイントになるんだと思います。市役所組織は多種多様な人材で構成されていますので、共有共感は非常に難解な命題だと思いますが、ここを外すと独りよがりの頭でっかちな動きになる懸念がありますので、この点を意識したプラン作成・実行にも注力いただければと感じたところです。

ただし…ですが、日常業務や様々な職員へのインタビューを通じて当然感じているところだと思いますが、職員には厳然たるレベルの格差が存在します。その格差の要因には、そもそもの能力や働く動機、得手不得手、志向などなど、多岐にわたるわけですが、どうしても同じ方向を見ることが困難な場合があることも事実です。そのような状況があり得ることを織り込みながら、目的の達成に向かう仲間づくり、組織づくりに邁進してくださることに期待しています。

## ２．創りだした変化等

我々第５期生の１年間の活動が、組織に対して大きな変化をもたらしたとは言えない。しかしながら、市長へ直接アクションプランを提案し、ビジョンの共有が不足していると訴えたことは、幹部との認識のずれを意識していただけたものと考える。このことがきっかけかは不明だが、提案後の令和４年年頭の市長あいさつにおいて、「危機感の共有」の必要性について、全職員へ向けて訓示があったところである。

そのほか、経営企画課との対話の中で予算編成の仕組み（流れ）が、経営層発信のビジョンの共有をする流れになっていないことについて問題提起したところ、これまでのボトムアップの流れが、ビジョンを事業に落とし込む流れに変更となった。

我々のアクションプランは、残念ながら次年度での実現とはならなかった。プランの内容については、ある程度理解をしていただいたものの、我々の現状把握・分析が不十分であり、四役の納得を得られるまでは至らなかったものと考える。

職員間の意識に差はあるものの、我々が目指す「ビジョンの共有」が必要であることは明白である。アクションプランを実現することが目的ではないが、市の現状に対する危機感を抱く職員が増え、想いを共有できる仲間を増やしていくことが、職員全体の納得感を得ながらアクションプランを進め、「ビジョンの共有」を実現するための近道であると考える。

## ３．次年度に向けた展望と自分達としての取組みシナリオ

アクションプランを次年度から実施することは困難となったが、第５期生の活動や管理職部会を含めたこれまでのマネ友の提言等からも、横手市の「ありたい姿」を実現するためには、「ビジョンの共有」が必要不可欠である。

しかし今の状態のまま、仮にアクションプランを実施することになった場合、横手市の現状に対して何の危機感も持たない職員にとっては、面倒な研修が増えるだけで、反発の声が上がることは目に見えている。

自主財源が乏しく・職員数に対して業務量が多いと感じられる横手市において、ある幹事からは「ファクトベース」で、「**事業緊急度」と「優先順位」**による事業スクラップが必要との言葉があった。そのような視点で見ると、我々が提案したアクションプランは、職員が少ない中、さらに仕事をつくり、苦しめる状況をつくりだそうとしていたとも考えられる。それぞれは「価値前提」で考えつつも、市民にとっていいこととはいえ、それらすべてに取り組み、財源不足に陥り、人手不足に陥っては、行政として市民のためにならない。目の前にある一つ一つの事象ではなく、横手市全体の「緊急度と優先度」を踏まえないと、本当の価値を生み出すことにはならない。１年間人マネに参加し活動した結果、我々の研究が十分ではなく、真の価値前提を理解していなかったことと、それを具現化する難しさを感じている。そのため、我々のアクションプランが四役の共感を得られなかったことも納得がいくし、研究不足の状態でアクションを起こすことは市民にとって無責任な行動となってしまう。

現在の横手市の予算編成のおいても「優先緊急課題」と「標準枠」で考える仕組みがあるが、

「優先度・緊急度」を自身の課の視点だけで考えるのではなく、横手市全体として最適かどうかという視点でも考えていかなければならない。

まずは、我々個々人の研究活動を積み重ね、現在の部署や関係する事業課との対話の中で意識向上と具現化を図り、その活動をしていく中で同じ意識を持つ仲間を増やしていく必要があるだろう。

## 付記

２０２１人マネチーム

■高橋　亨子（農林部食農推進課　副主幹）

４月。５年ぶりの異動。新たな環境とメンバーに早く慣れなければ。書類、フォルダの場所の確認、予算は？自分の役割は？立ち位置は？外部関係者、今すぐ取り掛かるべき事業は？など整理しているところに、行政評価のための実施計画書や今年度の自己管理目標の提出依頼。ああ、業務日報も書かないと。そういえば、これらの制度や様式はいつの頃からか始まって、時期が来ると担当課から提出期限まで提出するようにと連絡がくる。合併後、会計システムや起案システムなども数回変わったし、職員数も減少していく中、組織を効率良く運営するためのものなんだろうけど何だか年々忙しい。などなど思いつつ、まずとにかく早く慣れなければと次々降ってくる業務と戦っていた（？）ところに、「人マネ」というものに参加してみないかとの内線電話が。総務企画部長は今年度「人マネ」５期目となる。他の２人の名前と、無理なら他をあたることになる。ということをおっしゃられた。直々に部長から連絡をいただき、断る理由はないし、智和さん、糸井さんが一緒なら心強い。通常業務をこなしながらの追加業務ということだが、私を選んでいただいたのなら、それに応えるまでである。

ということで、始まった「人材マネジメント部会」。「生活者起点」という考え方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、を話し合うためにまず「人・組織づくりの仕事」について年間どのようなことに取り組んでいるか、関係する計画、制度、仕組みを洗い出し、今時の旬のテーマを調べなさいとのお言葉。人や組織という私にとって今まであまり身近に無かったテーマで、何から手をつければ良いのか正直分かりませんでした。（すみません。）ですが、これこそが行政評価や自己管理目標などの仕組み、各種計画全てが総合計画につながっていたと理解するきっかけになりました。（この歳になって情けない。）２人に引っ張られながら、全６回の研究会を無事終えることが出来、この研究会に参加できたこと、これまで業務多忙の中快くインタビューを受けてくださいました職員、管理者部会を含むマネ友の皆様の優しさに感謝の気持ちでいっぱいです。

鬼澤幹事長をはじめ、幹事団の皆様の熱い想いに触れ、自ら考えること、対話から気づきを得ること、一歩前に踏み出すことなどこれからも大事にしていきたいと思います。部会に卒業はない、ということで。１年間ありがとうございました。

■高橋　智和（総務企画部　人事課　主査）

この１年間の人マネ活動を通して、自分が総務企画部人事課という部署に所属しながら、組織や人づくりについて真剣に考えたことがなかったということに気づかされました。これまで市役所職員として、目の前の仕事を早く正確にこなすことが組織への貢献と捉えていた部分がありましたが、ありたい姿を考えると、誰のために・何のために行っている仕事なのかが薄れてしまう要因につながっていたと感じています。人口減少に伴う職員の減少や、スクラップできない事業とビルドで増え続ける事業、業務の多様化、複雑化が拍車をかけ、職員の負担は増え続け、財源は減少していく。そもそも地元に愛着のない職員は、横手市の現状に何か思うところはあるのだろうか？このままいくと「横手市はヤバい」と危機感を抱くようになり、今回のアクションプランへとつながっていくことになります。

正解のない活動においては、幹事団からの温かいご指摘に、自分たちの調査不足・認識不足を痛感し、悩み、苦しみ、身も心もボロボロになりながらも、何とか３人でアクションプランの立案にこぎつけました。アクションプランを立案することが目的ではないことは重々承知していますが、３人で真剣に組織や人のことを考え、対話したその過程は本当に貴重な経験です。

このような気付きと経験を得られた人マネに参加できたことを大変ありがたく思っています。幹事団、人マネ事務局の皆様、マネ友の皆様、人事課の皆さん、亨子さん、糸井さん、１ 年間本当にありがとうございました。横手市のありたい姿を実現するために、仲間を増やしていく活動を継続していかなければならないと使命のようなものを感じています。

■糸井　豪（商工観光部　商工労働課　主席主査）

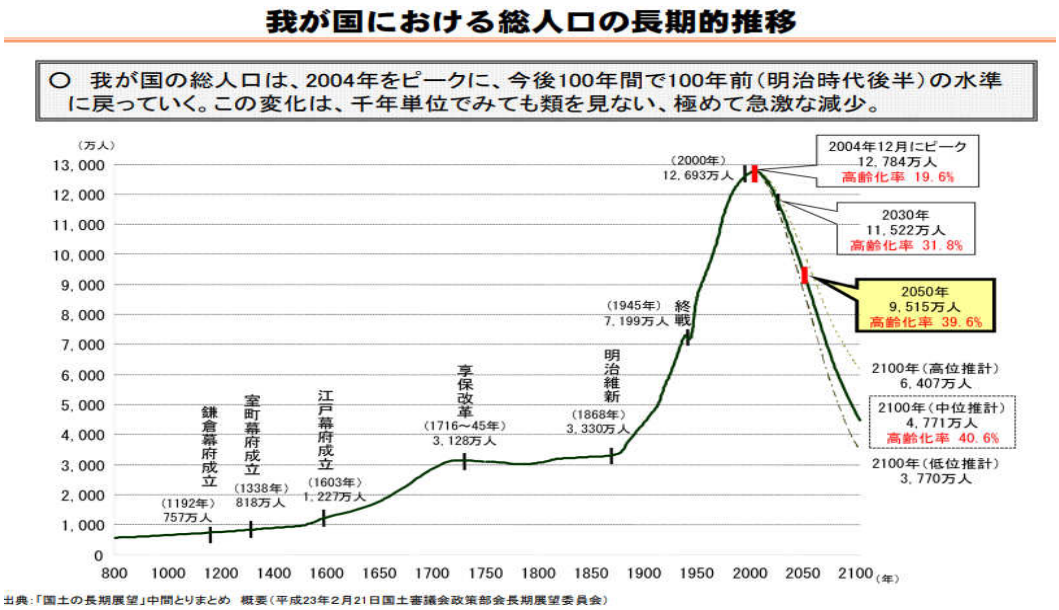
はじめに、今年度の研究会への参加に対しまして、おくりだしていただいた横手市および職場の皆様、バックアップいただいた当市マネ友の皆様、インタビューにご協力いただいた皆様、ともに活動をしたマネ友同期の亨子さん、智和さんに感謝申し上げます。はじまるまでは、研修感覚で入門してしまいましたが、“研究活動”と認識し様々な課題が出てくる中で、皆様のご協力なしでは、ここまで進めることは出来なかったと実感しております。

一方、自分自身が研究会の意図を理解できたかというとまだまだ不十分で、かつ研究不足だったと思っております。研究不足の要因の一つは自分の自治体のことをよくわかっていないことだと思っています。今後の仕事を進めていくうえで、自分の部署だけでなく市全体の動きや現状を常に把握しておく必要があると痛感しております。

今回研究会に参加して、さまざまな自治体の方と対話をするなかで、ヒト・カネの面で余力があると感じる自治体がある一方で、国からの大規模な財源を確保している自治体を除いた地方の自治体は横手市と同じように「人手不足・財源不足」に陥っていると感じました。

話は少しそれるかもしれませんが、これは“自治体”の人づくり・組織づくりにとどまる話なのだろうかと考えてしまいました。

総務省の資料を見ると、「我が国の総人口は、2004 年をピークに、今後１００年間で１００年前（明治時代後半）の水準に戻っていく。」と記されています。




一方、横手市は大正時代の統計調査以来、未だ経験したことの無い人口減少社会に横手市はすでに足を踏み入れています。日本国内の１００年後の話が横手市ではすでに起きています。

このような市町村は横手市だけでなく、周辺市町村など日本各地で起きていると考えます。近隣の市町村と差別化して競い合うこと自体、摩擦を創ること自体、パワーロスだと感じますし、地方分権だからといって権限や業務を市町村に任せ続けることも限界がきているのではないかと感じております。実際に自身の課でも、移動して間もない知識の乏しい職員が工場立地法や砕石法など専門的な知識を要する権限移譲の業務を行ったり、国が法制化したコロナ禍の事業所支援についても、自治体にその許認可権限を与えられ、全国の自治体が等しくその対応に追われる。前述の件について、近隣の市町村と情報交換する中で、対応しきれていないと感じる市町村が自分達の他にも実際にあります。人口減少が進む都道府県においては、届出件数は少ないが仕組みは作らなければいけないような案件については各自治体ではなく県が行うなどしていく必要があるのではと感じました。

最後になりますが、ご指導いただきました北川顧問、出馬部会長、鬼澤幹事長はじめとする幹事団の皆様、そして各自治体の調整等にあたり汗をかき、横手市を最後までサポートしてくださった事務局の方々に心より感謝申し上げます。対面かなわずオンラインでの難しい状況下での１年間のご指導、本当にありがとうございました。

コロナ禍で酒宴の場がなく、横手市の本当の実力を発揮できなかったことが心残りです。