最強の組織

～学ぶ・学び続ける～

令和４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

“地域のための人・組織づくり”を進める

～持続可能な地域をつくる・組織のストーリーを描き、実践する～

韮崎市（４期生）輿石知也、丸山泰平、仲澤紘子

目　次

第１章　まえがき **1**

第２章　概要 **2**

1　論文概要 2

2　活動概要 5

第３章　本文 **8**

1　１０年後の地域のありたい姿 8

2　成り行きの未来 13

3　戦略的取組み 16

4　組織づくり・人づくりのあるべき姿 20

5　目指すべき状態の実現に向けて（取組み） 25

第４章　あとがき **41**

第５章　おわりに **42**

参考資料 44

1　課題シート

2　アンケート結果（学習意欲、副業及びモチベーション）

3　副業制度の導入に関する報告書

4　参考文献

5　活動経過一覧表

第１章　まえがき

人口減少・少子高齢化が叫ばれて久しいが、医学等の進歩で現在１５歳の子どもの平均寿命は１０７歳になるとも言われ、地方のこれらの課題は加速的に大きくなってきている。

また、新たにコロナ禍による環境の変化に加え、DX、GX、SDGｓの推進や地球規模の気候変動、ロシアによるウクライナ侵攻をはじめ、頻発する戦争等による影響など、予測不可能な時代（ブーカー時代）が到来している。

山積する課題の解決や加速化する流れを乗り越えるには、現状を理解し、先を見据え、着実に前進し続けることが不可欠である。

留まっていては、何も変えられない。少なくとも人口とともに地域も縮小していくという危機感は、多くの自治体が抱えている。

この問題を少しでも人・組織の側面から解決するため、取組みの一つとして、本市は人材マネジメント部会に参加していると考えている。

今回のテーマは、「地域のための人・組織づくりを進める」であることから、この分野にて調査研究をカリキュラムに沿って行った。

調査研究は、「１０年後のありたい姿」を関係者等からの聞き取りなどにより調べるとともに、その実現のために取り組んでいる「戦略的な取組み」を本市の各種個別計画などから調査し、「１０年後、及び数十年後の地域」を人口動態や財政予測、書籍等を基に推測した結果を踏まえ、「ありたい人・組織」の観点から“どうあるべきか”、そして“何を行い”、“どのような効果”を得ていくのかをアンケートや実践をとおして行った。

この論文は、各シートについて検討と検証及び結果・結論を記載している。

一方で研究会や地域勉強会での復命的な報告内容は極力、省略した。これにより、写真等もなく、図も必要最小限となっている。見た目の華やかさはなく、同一事項について、視点を変えて論じているので、重複している所もあり、見やすくも分かりやすくもないだろう。

論文を読まれる方は、先ずは参考資料として添付した課題シートを参照されることをお勧めする。

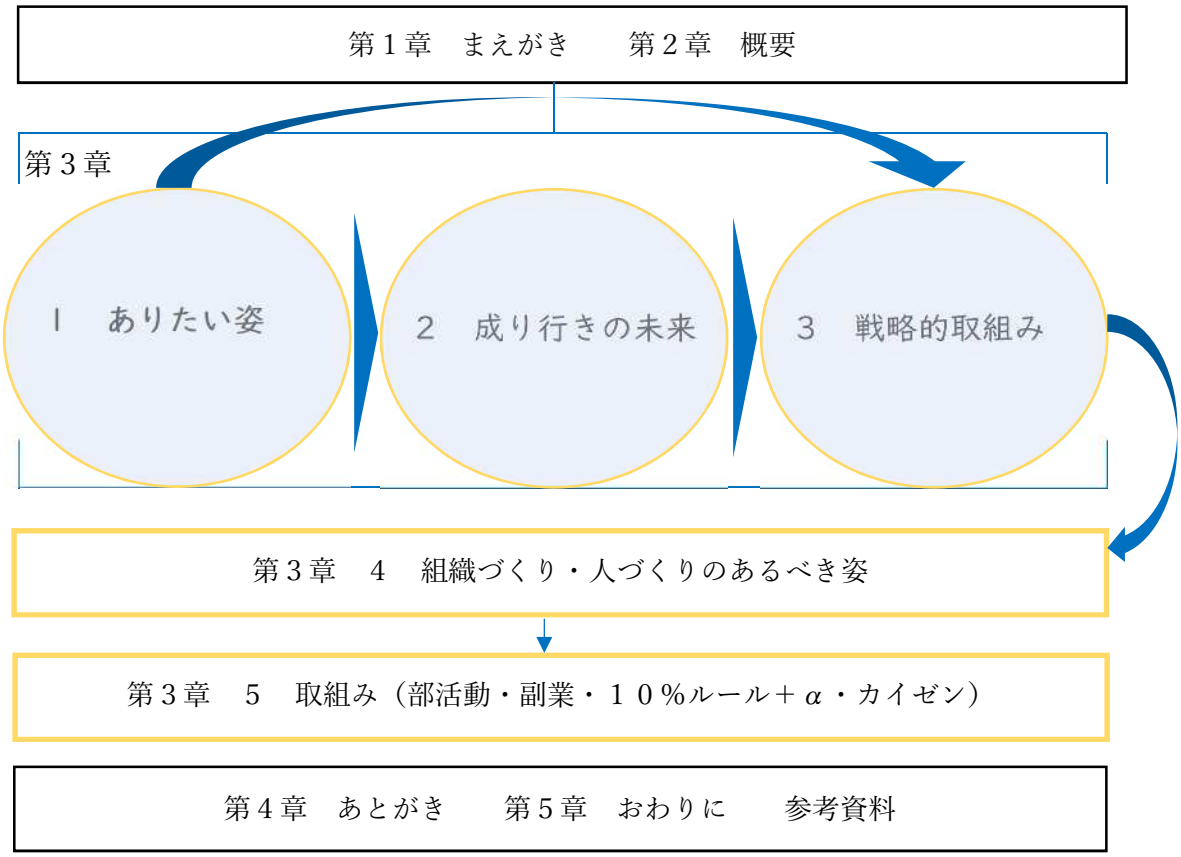
その上で、さらに興味がある方は、本文を読んでいただきたい（その方が、理解が深まる）。

また、取組みの根幹となる考えを得た書籍も参考資料に記載している。読まれることで、本論文の種明かしに繋がるかもしれない。

第２章　概要

1　論文概要

(1)　構成



※課題シートとは、一部、順不同

(2)　概念

私たちの、テーマは「学ぶ・学び続ける」であることから、軸に「ラーニングオーガニゼーション」を据えている。

「ラーニングオーガニゼーション」とは、直訳すると学習型組織となり、これは「最強の組織の法則（参考資料　４　参考文献）」から引用したものである。

この本では、５つのディシプリン（システム思考、自己マスタリー、メンタルモデル、共有ビジョン、チーム学習）が満たされることにより、「ラーニングオーガニゼーション」が実現されるとある。

私たちは、その概念を使用しつつ、５つのディシプリンを４つの取組みに置き換えている。

⑶　用語解説

①　「学ぶ・学び続ける」とは、取組みの基となるテーマ

②　「最強の組織」とは、「ラーニングオーガニゼーション」により、実現できる組織
※主に「学ぶ・学び続ける」ことによって、近づく

③　「課題シート」とは、人材マネジメント部会にて“地域のための人・組織づくり”を進めるために課題として出されたシート
（課題シートは参考資料として添付）

④　「８つの基本方向」とは、総合計画に掲げられている７つの基本方向に新たな視点をプラスしたもの

⑷　取組み

①　部活動の推進

②　副業制度の導入

③　１０％ルールの推進（プラス、多様な職員採用の導入）
※業務時間内の１０％を本業とは関係がない他業務やプロジェクトチーム、ワークショップ、チーム学習などに使用できるという制度
※想定活動：自主研究チーム、庁内副業、学習、ライフワークの推奨など

④　業務改善推進委員会のバージョンアップから「カイゼン」へ

⑸　実践

①　部活動の推進
・組織化　　（令和５年１月１１日結成）
・第１回活動（令和５年２月９日開催）
・第２回活動（令和５年３月２０日開催予定）

②　副業制度の導入
・副業制度の導入に向けた報告書を作成、及び説明、人事担当者と協議

③　１０％ルールの推進（プラス、多様な職員採用の導入）
・業務改善推進部会にて意見交換
・１０％ルールを活用して視察研修実施（令和５年２月１６日　企業と意見交換）
・多様な職員採用について、具体的事例を調査し、本論文報告に併せて提案

④　業務改善推進委員会のバージョンアップから「カイゼン」へ
・業務改善推進部会にて意見交換
・具体的な実践ができなかったが、本論文報告時に併せて提案

⑹　展望

①　部活動

当面は、あまり堅苦しくないようにして、対話を続けていくことを想定している。

組織化（規約整備・予算あり）されたことにより、活動する資金が確保された。さほど、資金は多くないものの「学ぶ・学び続ける」ための活動に繋げていく。

そして、できるだけ早い段階でテーマに基づいた調査研究事業の実施に繋げていきたい。

②　副業制度の導入

本論文とともに提出した副業に関する報告書を基に、先ずは規定を整備する。

その上で、事例などを広く把握し、職員や地域に浸透させていく。

また、地域の実情に合わせて、農業や商工業などの人手不足対応にも貢献できる制度とするための活動に繋げていけたらと思う。

③　１０％ルールの推進

部局を超えた繋がりを自ら推進していく。

また、仲間を募り、研修会などに参加していくことを継続していく。

さらには、庁内で小規模なチームをいくつか結成して調査研究する制度を構築するための方策を検討していきたい。

（多様な職員採用の導入）

本論文にて提案した内容の人事担当部局との協議調整。必要に応じて政策会議等にて提案していく。

④　業務改善推進委員会のバージョンアップから「カイゼン」へ

来年度、業務改善推進委員会の提案方法やあり方について、人事担当者と協議を継続していく。

変更・廃止できない場合は、チーム提案を可として１０％ルールを活用した方策を提案する。

2　活動概要

人材マネジメント部会のカリキュラムである６回の研究会をはじめ、ステークホルダーとのインタビュー及び意見交換のほか、マネ友との対話をとおして、「あるべき人・組織」を導き出していった。

また、市長や所属長等からのフィードバックに加え、対話自治体との意見交換、各種アンケートにより内容をブラッシュアップした。

上記活動の推進・補完としては、３人によるミーティングを年間通して月１～２回程度、開催するとともに、医療関係者及び中高生等へのアンケート１回、職員アンケートを２回実施した。

なお、２月には、立ち上げた研韮会において、テーマをメンタルヘルスとして開催し、継続的な対話への足掛かりとした。

以下、経過を記す。なお、巻末に活動経過一覧表を添付している。

⑴　人材マネジメント部会　研究会

幹事団による助言及び参加自治体との対話をとおして、あるべき人・組織を考えていくため、リアル又はオンラインにて参加した。

①　第１回研究会（東京都早稲田）　　令和４年４月２６日
②　第２回研究会（東京都早稲田）　　令和４年５月２４日
③　第３回研究会（早稲田⇒〈まん延により変更〉⇒Zoom）
　　令和４年７月２１～２２日
④　第４回研究会（Zoom）　　令和４年８月２４日
⑤　第５回研究会（Zoom）　　令和４年１０月２６日
⑥　第６回研究会（東京都早稲田）　　令和５年１月２６～２７日

⑵　インタビュー

１０年後のありたい姿を明確化するため、第７次総合計画で掲げた基本構想を補完する目的で医療・教育などの分野毎にインタビューを行った。

①　医療分野：看護師長　　令和４年６月２８日
②　福祉分野：韮崎市社会福祉協議会局長　　令和４年７月５日
③　民間（文化）：㈱ケイミックスパブリックビジネス　　令和４年７月５日
④　教育分野：韮崎市立甘利小学校校長　　令和４年７月１１日

⑶　意見交換

あるべき人・組織を目指すための方策の調査研究にあたり、実情などを把握する目的で現場担当者と随時、意見交換を行った。

①　農業関連部局担当者との意見交換　　随時
②　人事担当者との意見交換　　随時
③　マネ友からのアドバイス　　随時

⑷　市長や所属長等への報告

課題シートの方向性等について、フィードバックを得るため、市長をはじめ所属長などに報告を行った。

①　所属長への報告　　令和４年１１月８日
②　市長、副市長、派遣担当課長への報告　　令和４年１２月２０日
③　韮崎市課長会にて報告　　令和５年１月１０日
④　市長、副市長等への最終報告　　令和５年３月８日
⑤　韮崎市課長会にて報告　　令和５年４月上旬予定

⑸　対話自治体との意見交換・地域勉強会

課題シートのブラッシュアップを行うため、研究会の開催に合わせて事前に対話自治体と意見交換を行った。

①　第１回勉強会（Zoom）　　令和４年８月１８日
②　第２回勉強会（Zoom）　　令和４年１０月７日
③　第３回勉強会（Zoom）　　令和５年１月１１日
④　地域勉強会（山梨県笛吹市）　　令和４年１１月２３日

県内のマネ友との交流を図るため、笛吹市で開催された地域勉強会に参加し、親睦を深めた。

内容：SIM 韮崎、及び課題シートの発表会

⑹　ミーティング

調査研究及び実践にあたり、進捗状況の確認、今後の実施事項、及び展望について３人によるミーティングを頻繁に実施した。

①　打合せ等（韮崎市役所）　　令和４年４月１５日～令和５年３月下旬

⑺　部活動

あるべき人・組織の実現に向けた取組みとして、部活動を掲げている。部活動は、令和５年１月に組織化し、２月に第１回目を開催した。

①　第１回研韮会（市役所）　　令和５年２月９日

② 第２回研韮会（市役所）　　令和５年３月２０日予定

⑻ １０％ルールの取組み

環境経営に力を入れて、脱炭素を目指している工場の視察とその取り組みについて意見交換を行った。

① 視察研修（御殿場市）　　令和５年２月１６日

⑼ 医療関係者及び新採用職員へのアンケート

看護師、職員の７名から韮崎市のこれからを考えるアンケート調査を実施した。

実施期間	令和４年７月１～８日	対象者	７名	回答数	７名

・韮崎市の良いところは、どこですかという問いに「自然と景観が良い」と答えた数が多かった。

⑽ 自己啓発に係る職員アンケート

部活動の取組みを進めるにあたり、自己啓発の状況などを把握する目的で職員の意識調査を行った。

実施期間	令和４年１１月１４～１８日	対象者	２０９名	回答率	４８.８％

・多くの職員がスキルアップの必要性を感じている。また、学習への意欲も高い。
・ただ、実際に行動している職員は、多くはない。
・学習の継続及び開始に有効な方策として、時間的余裕が最も多く、次いで目標・報酬であった。
※詳細は、参考資料のアンケート結果を参照

⑾ 副業及びモチベーションに係る職員アンケート

副業の導入とモチベーション向上に対する取組みにあたり、職員の意識を把握するとともに仮説の立証を行うことを目的に実施した。

実施期間	令和５年１月１１～２５日	対象者	２０９名	回答率	６２.２％

・職員は、副業に対して、興味を得ており、またメリットにも期待している。
・副業に対して本業への支障を心配するものも多い。
・入庁後、２０年未満では、給与に不満を持つものが多い。
・報酬や指示による活動は、モチベーションが低くなる。
※詳細は、参考資料のアンケート結果を参照

第３章　本文

本章の１～４節は、課題シート１～４に対応しており、記載方法は≪３人による協議などにおいての**”検討”**≫、このことに対して、≪対話やアンケートなどを通しての**”検証”**≫、≪この間の**“活動”**≫、≪その後の**“結論”**≫、そして≪課題シートへの記載や内容等の**“結果”**≫、を記載することにより、第３章の５節に繋げている。

５節は、課題シート５～９に対応しており、他と同様に“検討”、“検証”を行った後、“結論～活動～結果・展望“をまとめて論ずることとしている。

※課題シート１～９は、参考資料参照

１　１０年後の地域のありたい姿

（課題シート１に対応）

課題シート１は、組織・人づくりを考える前に、そもそも行政が何のために存在するのかを確認することを目的としている。

⑴　検討

地域のありたい姿を考えたとき、真っ先に思いつくのは、総合計画で掲げられている将来像である。しかしながら、本市の総合計画は、策定から３年ほど経過し、急激に変化する社会動向に対して最新とは言えない。

このため、３人で目指すべき将来像とは何か、検討を行った。その結果、子育て施策の充実や産業の振興及び市民協働など明るい将来を描くためのビジョンを考案したが、やはり視野が狭く、浅いと感じてしまった。

一方、総合計画の将来像は、基本構想の策定に１年近くかけ、総数１００名近くの市民と職員が４つのチームに分かれ、幾度となくワークショップ（強みと弱みの分析など）などを行うほか、各団体や事業所等からの意見聴取も実施されており、私たち３人が到底、到達できないほどの時間と労力と知恵が結集されたものである。

よって、敬意を込めて総合計画で掲げている将来像「すべての人が輝き　幸せを創造するふるさと　にらさき」や基本方向等を「１０年後のありたい姿」（以下、「ありたい姿」という。）とすることを考えた。

⑵　検証

将来像については、良くも悪くも全般的なことを掲げているので、あまり時代の変化に影響を受けない。話題の SDG s については、その理念である包摂性と持続可能性を

将来像で読み取ることができるかを考えてみると「すべての人が」において包摂性を「創造（意味：新しいものを産み出す）」において持続可能性やＤＸなどの取組みが広義には解釈できると考える。

なお、基本構想においては、策定から３年経過することにより、この間で大きく変化があった分野の状況を反映しているとはさすがに言えない。

一方で基本計画においては、令和２年度に感染症対策や DX の推進及びゼロカーボンシティの実現に関することを修正している。

そのまま、活用できるとは言えないまでも、最近の動向を踏まえることにより、十分対応が可能と考える。

⑶　結論

将来像及び基本計画については、対応可能と判断したが、基本構想については、社会情勢などに対応しているとは言えないので、新たな視点を追加することで対応する。

また、大きく変化している分野として、医療・福祉・学校に焦点を当てて関係者からインタビューを行い補完することとした。

⑷　主な対外的な活動

月　日	インタビュー先	気づき
６月２８日	市立病院看護局長	・仲間との勉強会の実施。組織を挙げての人材育成。
７月５日	文化ホール指定管理者局長	・文化の重要性の認識。 ・YouTube での情報発信やアウトリーチでも事業実施。時代に即した事業展開の実施。
	社会福祉協議会　局長	・地域福祉の担い手の役割への意識
７月１１日	市立小学校　校長	・校長も含めた研究会の開催。年間を通しての研究、そして成果発表の実施。 ・子どもを教えることに対しての誇り（自分も成長しなければならない）
	このインタビューで、今回のテーマとなった「学ぶ・学び続ける」の気づきを得た。 教育現場で実践していることを職場でもできないか。また、学び続ける重要性も改めて感じた。	

※３人のミーティングや、アポなしの意見交換等は、随時、実施したが記載しない。なお、ミーティングの実施日については、巻末の活動経過一覧表を参照

⑸　結果

①　最初のバージョン

第７次総合計画の将来像と基本構想に掲げた７つの基本方向を使用し、基本構想に含まれていなかった以下の内容を市の取組みや基本計画などを参考に一括して新たな視点としてまとめた。よって、８つの基本方向として表現している。

≪新たな視点の対応：基幹道路の渋滞緩和、ユニバーサルデザイン、感染症対策、ゼロカーボンシティ、DX、人生１００年時代≫

なお、インタビューによる補完については、直接的に「ありたい姿」に影響を与えるものではなかったが、具体的取組みを導くきっかけとなった。

≪以下、課題シートを掲載≫

１．10年後の地域のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】　　自治体名：韮崎市

■10年後の地域のありたい姿はどのようなものですか【持続可能な地域ビジョン】

すべての人が輝き　幸せを創造するふるさと　にらさき
≪市民との協働により、市民一人ひとりが輝き、幸せを実感し、住みたくなるふるさと≫

1　夢を持ち、明日を担う人材を育むまち
⑴婚活・結婚、子どもを安心して生み、育てる環境が充実したまち ⑵まちの将来を担う人材育成ができるまち
⑶子育てと仕事が両立できるまち　⑷特色ある教育が進められ、家庭・学校・地域が一体となった教育体制が整備されたまち
⑸生涯学習、文化芸術が充実したまち ⑹20代から40歳代に選ばれる子育て支援と教育の充実

2　思いやりあふれる福祉のあるまち
⑴誰もが健康で安心して暮らすことができ、助け合う地域の絆があるまち ⑵元気な高齢者が多く、健康を維持する風土があるまち
⑶長年にわたり培ってきた知識や経験・技能を活かすことができるまち　⑷介護予防・介護支援、認知症対策等により長寿を祝うことのできるまち ⑸子供から高齢者まで住んで良かったと思えるまち

3　元気で健やかに暮らせるまち
⑴誰もが自らの健康に関心を持ち、健康な身体づくりに取り組むまち ⑵だれでもスポーツに親しむことができるまち
⑶健診等、健康づくり事業などが充実しているまち

4　安全・安心に暮らせる強いまち
⑴地震や台風などの自然災害に対し、安全・安心に暮らせるまち ⑵市民・関係機関・行政が一体となって地域を守れるまち
⑶通学・通勤、高齢者などの移動を支える公共交通機関の利便性がよいまち
⑷自助、共助、公助の視点及びハード・ソフト的に防災力・減災力があるまち ⑸韮崎駅周辺を中心としたコンパクトなまち

次ページにつづく

1．10年後の地域のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】

自治体名：韮崎市

■10年後の地域のありたい姿はどのようなものですか【持続可能な地域ビジョン】

5 美しいふるさとを誇れるまち

(1)自然と共生し、自慢できる自然環境を次世代に繋げていけるまち (2)だれもが魅力と誇りが持てる美しい景観があるまち
(3)中心市街地・商店街に活気があるまち (4)心地よく魅力ある住宅環境が整備されているまち
(5)安全な水を安定して供給する上下水道が計画的に整備されているまち
(6)故郷の風景を守り、農地や森林などを保全しつつ、良好な居住環境が形成されているまち

6 魅力と活力に満ちた豊かなまち

(1)耕作放棄が解消され、農林業従事者の後継者が確保され、農業法人が結成されていくまち (2)商業及び企業に活気があるまち
(3)観光客が多く訪れるまち (4)男性及び女性が望む働く場所があるまち (5)多様な働き方が選択できるまち
(6)誇れる農産物（ブランド）があるまち

7 市民が主役の持続可能なまち

(1)住みたくなるまち (2)地域コミュニティが活気があるまち (3)市民協働、男女共同参画が進んでいるまち (4)民間目線で効率的・効果的で計画的な行財政運営がされているまち (5)持続可能な公共施設などの適正配置、適正管理されているまち
(6)地場産業の振興と市の魅力を全国にPRしているまち (7)誰もが居場所と役割を持ち活躍できるまち
(8)全ての市民に行政サービスが行き渡り、他市と比べて財政的に余裕がなくても市民の満足度が高い堅実な行政運営がなされているまち
(9)市民一人一人が取り残されない満足される自治体サービスの提供ができるまち、明るく元気で活気のあるまち

8 新たな視点

(1)国道20号線の渋滞緩和対策として新バイパスがあるまち (2)ユニバーサルデザインに配慮した空間があるまち
(3)感染症対策が必要十分にされているまち（情報発信、生活支援、ワクチン接種、感染拡大防止対策）
(4)ゼロカーボンシティの実現に取り組んでいるまち（環境教育の推進、プラスチックごみの一括回収、資源リサイクル）
(5)DXが推進されているまち（キャッシュレス化、行政手続きのオンライン化）
(6)人生100年時代を経済的困窮に陥ることなく、尊厳と誇りをもって人生を送ることができるまち

■予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか（人口予測、中長期財政収支見通し等も踏まえて）※シート2

② 最終バージョン≪課題シートは、参考資料として添付≫

第６回の最終課題シートの提出に合わせ、全体的な流れを意識するとともに簡潔に図等で表したいと考え、字句を大幅に削除した。

この結果、将来像は共通ビジョンとして、８つの基本方向はイラストのみとした。また、根幹となる考えとして「ラーニングオーガニゼーション」を絡ませている。

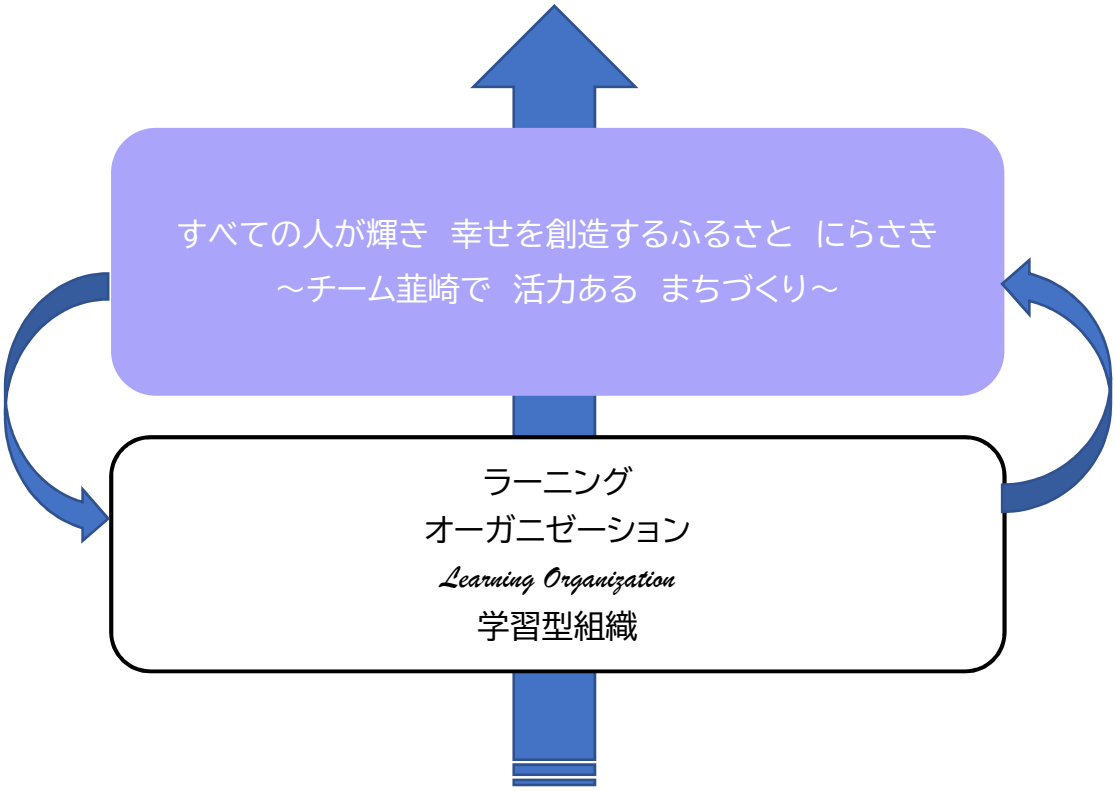
ラーニングオーガニゼーションがここにきて、唐突に出てきたのは、流れを意識した際、この概念を取り入れることにより、わかりやすくなり繋がりが良くなると考えたからである。

また、「ありたい姿」の実現にはビジョンや政策等だけでなく、推進していく組織・機関（経営）も必要と考えたからだ。

なお、課題シート１は、最強の組織が推進力となって、ビジョンに近づいていく。また、住民の意思を職員若しくは市民団体が翻訳・企画することにより政策となり、ビジョンに近づくことも表現している。円（サイクル）としたのは、ビジョンは「ラーニングオーガニゼーション」と同様に達成されるものではなく、漸近線のように限りなく近づいていくことを意味している。

相互に影響し合い、らせんを描いて上昇していくともいえる。

≪イメージ図≫



２　成り行きの未来（課題シート２に対応）

課題シート２は、今から何も手を打たなければ、地域の未来はどうなるのか、それをリアルに予測し、「成り行きの未来を回避し、「ありたい姿」を実現するための戦略的取組みを考える基礎資料とすることを目的としている。

⑴　検討

地方の一地域であっても、いまや国全体の動向に瞬時に影響を受けるとともに世界の情勢にも密接・不可分であることは言うまでもない。

このような状況下、私たちの身近な視点では狭い範囲内での「成り行きの未来」は想定できるかもしれないが、もっと広い視点での未来を想定することは難しく、またインタビューや一定のメンバー内での対話でも限界はある。

先ずは、書籍から情報を得たうえで、地域の実情を重ね合わせて「成り行きの未来」を予想することが必要と考えた。

次に、「ありたい姿」で掲げた８つの基本方向ごとに「成り行きの未来」について、各種統計数値を踏まえて推測する。

特に人口減少や少子高齢化による影響は大きく、問題はここに集約されるといっても良いくらいだ。しかし、この傾向は全国的なものであることから、これらを受け入れる中で、テクノロジーを活用した明るい未来を描くことも必要だと考える。

⑵　検証

書籍では、大きな問題である少子高齢化については、１９５０年生まれの男性の３５％、女性の６０％は９０歳まで生きるといわれている。１９９０年代生まれの場合は、６５歳まで生きた女性の２割は１００才まで生きる。これは少なく見積もってもということのようだ。確実に高寿命化になってくる。

さらに、高寿命化により、２０３５年には４人にひとりが認知症になるとも言われる。その反面、若者は増えず、２０４０年の日本は老人ばかりとなるだろう（１．５人の若者で老人一人を支える）。

テクノロジーについては、ここ１００年をみても交通手段や通信など、目まぐるしく進歩してきた。

今後、ますます加速化され、２０３０年から２０４０年には、６Ｇの登場や自動運転、バーチャル、無人店舗などが実用化されると推測されている。これにより、地方であっても都会と同様の生活が送れる可能性が高まる。また医療分野においてＡＩ診療などにより費用の削減に繋がるとも言われている。

何を読むかによって、若干の差があるものの、人口減少等は直面しており、超高齢化は加速化している。

また、テクノロジーは、あくまでも未来予想ではあるもののソサイエティ５．０においても謳われているから的を外していないと考える。

そのほかの資料として、市人口ビジョンや市民アンケート、財政計画、人口動態、高齢化率や出生数などのデータを把握する必要がある。

しかし、問題なのは、変化の受け方は個人差があり、また立場によっても異なる。ここでは、客観的な指標として市民アンケートの満足度を尺度として、その指標の推移を見据えた中で「成り行きの未来」をあまり変化（これは、当然に戦略的取組みの推進によるものである）がないと捉えている。

なお、数十年後の未来は、戦略的取組みに加え、人と組織が変革していかないと対応ができないレベルとは考えている。

私たちの上記の考え（１０年後は、本市の戦略的取組みなどの努力により、市民満足度を維持できる）は、戒めも込めて下記の寓話を載せておく。

ゆでられた蛙：徐々に忍び寄る脅威に対しての不適応が多いことによる寓話

（内容）

常温の水に入っている蛙は、徐々に温度が上がっても外に飛び出すことなく、そのままゆでられてしまう。（突然の変化には対応するものの、漸進的変化は気づきにくく、気づいた時には手遅れとなる）。

⑶　結論

課題シート１枚目に、想定できる課題やテクノロジーの進歩、人口推計などを基礎数値として記載する。

２枚目以降は、「ありたい姿」で掲げた８つの基本方向別に基礎数値を踏まえて、予想したことを記載し、１０年後と数十年後に分けて記載する。

これは、市民満足度を評価の尺度として考えた際、１０年後の未来は根幹（職員半減や多くの施設の統廃合など）まで変わらないと感じたからである。

≪課題シート１枚目のみ掲載、２枚目以降は参考資料の課題シート参照≫

2. 成り行きの未来

自治体名：韮崎市

■10年後の地域のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】 ※シート1

■予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか（人口予測、中長期財政収支見通しなども明記してください）

【想定できる背景】
人口減少・少子高齢化の進行。この影響により、歳入の減少、扶助費増、商業施設の減少、担い手不足（コミュニティ、スポーツ、農林業、企業・・・）、職員の削減は進む。人生100年時代の到来。未婚率の割合増加（R2：女性40.5%、男性50.4%）、世帯所得300万円未満の世帯増加（H29:女性53.3%、男性31.9%）、田舎の医師不足
【諸問題】
・介護問題（80代の3割が認知症と言われる。高齢者数の推移は、2000年：218万人、2021年：666万人）
・ヤングケアラー問題（介護ロス、罪悪感、進学のあきらめ、孤独感からコミュニケーション不足）

【テクノロジーの進歩】
5G⇒6G、オンライン診療・相談・教育、無人店舗、自動運転、AI（薬の処方、診断、配車）、AR、RFIDなど
【想定される大規模天災】
南海トラフ地震、富士山噴火

【人口】
R3:28,464人 → R12:25,173人 → R22:21,200人
【少子化（4歳児以下）】
R1:951人⇒R3:804人 → R12:722人（社人研）（直近の平均から推計すると、500人か？）
【高齢化率】
R3:31.4% → R12:37.6% → R22:44.2%

【経常収支比率】
R3:89.2% → R15:77.2%

【自治会加入率】
H23:75.07%⇒ R3:69.09% → R13:64.0%（平均から推計）
【市民アンケート満足度（全体）】
R1:2.87ポイント⇒R3:2.89⇒R4:2.95ポイント ⇒ R8:3.0（予想）・・・（5＝満足、4＝やや満足、3＝普通、2＝やや不満、＝不満）

⑷　主な対外的な活動

「１　１０年度の地域のありたい姿　⑷」を参照。

⑸　結果　≪参考資料　課題シート「成り行きの未来」参照≫

最初と最終バージョンに変更なし。

課題シートにおいて、最終バージョンが変わらなかったのでは、このシートくらいである。

ここでも、イメージ図のみにしようかと考えたが、評価していただいた方もいたので、そのままにしたというのが本音である。

なお、このシートは、「成り行きの未来」と連動していることから、変更しなくても整合性は確保されていると考えている。

３　１０年度の地域のありたい姿を実現するための

戦略的取組（課題シート３に対応）

課題シート３は、「ありたい姿」を実現するための“あるべき取組み”は何か、また、現在の取組みはどういう内容か、それは“あるべき取組み”に合致しているのかを検証することを目的としている。

⑴　検討

戦略とは、特定の目的を達成するために、長期的視野と複合思考で力や資源を総合的に適用することとある。

先ず、初めに思いつくのが、まち・ひと・しごと創生総合戦略である。この計画では、働く場の確保や産業の振興、移住定住対策、子育て支援などの事業を長期的視野で総合的に展開している。次に、情報源とする総合計画は、本市の最上位計画として幅広く、大部分の取組みを網羅している。

この２つの計画を基に、最近の重点事業を加味することにより、市の戦略的取組みが把握できるのではないかと考える。

また、８つの基本方向に分類して、取組みを記載することにより、「ありたい姿」との繋がりが明確にできると考えた。

⑵　検証

総合計画は、総花的な計画だけあって、施策によっては、不明瞭とも感じることもあるが、ほぼ、すべての分野を網羅している。

また、創生総合戦略は、地方創生の観点から策定されているものなので、一定の範囲内ではあるが、狙いも取り組むべきことも明確となっており、市の重点施策が詰まっている。

どちらも、必要に応じて、変更しているが、リアルタイムで更新されるものでなく、特に総合計画においては旬な施策を含んでいるとは言えないので、意見交換や予算書等の参照などによって、補完する必要がある。

各シートの繋がりについては、「ありたい姿」「成り行きの未来」同様に８つの基本方向に分けて記述することが整理する上でも必要である。

そして、事業名だけを記載しても戦略とは言えないので、事業の目的を入れることにする。

なお、ウエルネスの推進やベビーファースト宣言など、特徴的な取組みを重点として記載することも考えられたが、これまでのシートとの繋がりもないことから、このように広く、浅く記載することになっても仕方がないだろう。

⑶　結論

第７次総合計画及び創生総合戦略などの事業を８つの項目に分けて事業の内容を記載する。

幅広く・浅く事業を記載し、特徴的な取組みを重点的に PR する形式とはしない。

⑷　主な対外的な活動

①　インタビューは、「１　１０年度の地域のありたい姿　⑷」と同じ。

②　本市での各種個別計画の把握（R3 に実施された個別計画調査を活用）。

⑸　結果

①　最初のバージョン

８つの基本方向別に取り組んでいる事業を記載した。以下に課題シート３の一部を掲載する。

1　夢を持ち、明日を担う人材を育むまち

子育ての支援、負担軽減、施設整備などにより、子育て環境を整えるとともに、教育に力を入れ、次代を担う人材の育成を行う。
また、人生を幸福にするため、生涯学習を推進する。

・子育て世帯の負担軽減（医療費無償化、副食無償化など）
・保育園施設整備（統廃合による新保育園設置）
・教育にICT機器の導入、国際交流などを活用した英語教育の推進
・ライフカレッジ・老壮大学の充実
・偉人の顕彰（偉人資料館による展示、各種講演会の実施）
・公民館主事による各地区においての学習会の実施
・青少年育成プラザの活動推進（中高生の第3の居場所を提供）
・婚活、新婚生活支援

2　思いやりあふれる福祉のあるまち

誰もが、相談したいときに助けを求められる拠点を整備することにより安心して暮らせるまちを目指す。また、各種施策により健康寿命を延ばし、高齢者が活躍できる社会を目指す。

・福祉活動専門員の配置など
・地域包括支援センターの機能強化
・高齢者の生きがいづくり、ネットワークの強化、サービスの充実
・健康ポイントの実施による健康づくりの意識啓発
・市立病院の健全経営、医師確保（大学との連携）、看護師確保のための研修受け入れなど

3 元気で健やかに暮らせるまち

総合体育施設及び地域体育館の更新及びPFIの導入を行い、市民に親しまれる拠点を整備し、運動を身近に感じられるまちを目指す。

・地域体育館の建替え
・PFIによる市総合体育館の建替え
・スポーツコミッションの設立(今後、スポーツ、観光、健康、文化などを総括的に融合した施策の展開を行う)
・スポーツコミッションによる新たなスポーツイベントの開催

4 安全・安心に暮らせる強いまち

地域の防災力の強化のため、消防団の団員確保し、地区においては防災備品の整備を促すとともに災害を想定した訓練を連携して行う。
また、各自が必要な情報を得るため、ハザードマップの電子化や防災アプリによる情報発信などを実施する。
公共交通においては、市民バスを市内を走らせるとともに、市バスが通らない地域については、高齢者がタクシーを使用して病院などに行けるよう、タクシー補助を行う。

・消防団運営事業
・防災訓練、防災備品購入補助
・公共交通空白地の高齢者へのタクシー補助

5 美しいふるさとを誇れるまち

景観条例を制定し、自然と調和した建物の建設指導を行い、市民の憩いの場となる公園を適正管理する。また、憩いの場の確保や防災拠点として、公園を適正管理する。
空き家問題については、空き家バンク制度により、移住・定住に繋げていく。

・空き家改修補助、空き家バンク制度
・ごみ減量に向けた意識啓発、資源リサイクルの推進
・まちなか活性化対策(空き店舗対策、起業支援)

6 魅力と活力に満ちた豊かなまち

穂坂地区のブドウは、ワインに適していることから、ワイナリーの誘致及び醸造化の育成等を通してブランド化を行い、稼げる農業の推進、耕作放棄の解消、担い手確保を図る。
また、交通の利便性、景観な良好な場所に工業団地を造成し、働く場所の確保及び税収の増加を目指す。

・工業団地造成事業
女性の活躍は、まち全体の活気に繋がることから、女性起業家の育成をはじめ、女性のスキルアップを図るセミナーを開催する。
・女性のための起業セミナー
起業家の育成と空き店舗対策により、駅周辺のシャッター街に活気が戻す。
・空き店舗対策

7 市民が主役の持続可能なまち

【今後の課題】
・人口減少、高齢化に伴い既存団体の活動も衰退してくる。若者の活動を支援し、活動の持続性を高めることが必要。
【必要な視点 ⇒ シート5 協働、啓発、事務事業 <学び、地域愛>】
・信頼される組織(職員)、多くのコネクションを持ち、人事交流ができる組織。固定観念に捕らわれず、新しいことを取り入れていける組織。

8 その他

渋滞緩和及び道路網の構築により、住宅開発を促し、人口増加を図る。また、ふるさと納税の強化により自主財源を増やすとともに健全財政を推進していく。

・自主財源の確保、地域事業者の活性化、農産物のブランド化、ふるさと納税強化
・定住促進を図るため、戸建て住宅が建てられる分譲地の開発支援
・健全財政
・道路整備の調査検討

② 最終バージョン≪参考資料　課題シート参照≫

本市には、６８の計画が存在する。これらは、長期的な視野で複合思考をもって課題解決に向けて実施する内容を定めているものが大半である。

それらの計画も踏まえていなければ、すべてを網羅しているとは言えない。すべてを網羅していない戦略的取組みでは重要な視点が欠けているかもしれない。

しかし、そもそも、すべての計画の実施によっても「ありたい姿」が実現できるのか疑問である。前述もしたが、限りなく近づくことはあっても到達はできないだろう。

つまり、課題シート３の「戦略的取組み」で重要なのは、様々な取り組みによって、努力し、着実に歩みを進めているが、組織・人の観点からみると、「ありたい姿」に及んでいないということに気づけば良いと考えた。

だからと言って、市が進める取組みを知らないのでは、深みがない。その過程があって、こう表現できたのかもしれない。

「成り行きの未来」との繋がりとしては、「ラーニングオーガニゼーション」を使わず、**「何かが足りない」**にて表している。

また、「組織づくり・人づくりのあるべき姿」への伏線ともなっている。

課題シートは、６８の計画と公約の戦略的取組みによって「ありたい姿」を目指しつつ、都度、ＰＤＣＡや業務改善推進部会によって見直しと改善が行われているが、組織・人づくりの観点からみた場合、“それで完璧なのか”、“それで十分なのか”という意味合いを**「何かが足りない」**で表すことで簡略化している。

何かが足りない

4　組織づくり・人づくりのあるべき姿

（課題シート４に対応）

課題シート４は、地域の将来像から逆算して戦略的取組みを設定し、戦略的取組みから逆算して、当該取組みを遂行できる「組織づくり・人づくりのあるべき姿」を考察することを目的としている。

⑴　検討

これまでの「ありたい姿」「成り行きの未来」「戦略的取組み」の調査研究を踏まえ、「組織・人づくりのあるべき姿」は何か。そしてその実現に何が必要かを考える。

①　シート記載

ここでは、戦略的取組みの逆算として考える必要があるため、根拠や繋がりを重視すると、やはり８つの基本方向に分けて検討する必要があると考えた。

しかし、組織・人の観点では、８つの基本方向に共通する課題が多く、一つの項目だけに関わるものは少ない。

ここにきて、８つの項目建てで記載してきたことが、裏目に出てしまった。

そこで、各基本方向にて根本的課題を新たに記載し、その課題解決に必要な視点から組織・人づくりに繋げるというひと手間を加えることで対応することを考えた。

②　内容

これまでの調査研究をとおして、テーマは「学ぶ・学び続ける」とし、取組みは「学び」「地域愛」「事務事業」を考えた。

これらの取組みは、加速化する社会の変化（特にテクノロジー）に対応するには、学び続けなければならないと強く感じたからである。

その方策として、“仲間との学び“、”異なる世界との学び“、”学ぶための時間と気持ちの余裕“が必要と考えた。

加えて、これまで以上に地域との協働も進めなければならない。そして肥大化する業務を棚卸ししなければならないということも検討した結果である。

⑵　検証

①　シート

８つの基本方向ごとに組織・人のあるべき姿を分類するのは、難しいので、組織と人に分けて記載する形式の方がまとめやすいし、課題シート５にもつなげやすい。

このため、当初は、組織と人に分類して記載していたが、つながりが不明との指摘を受けている。

また、組織・人にまとめて記載するならば、課題シート１から記載方法について見直さなければならない。

シートの作成方法に気が取られ過ぎては、本末転倒であるので、ある程度、妥協して記載するしかないだろう。

② 内容

３つの取組みについて、検証する。

先ず、「学び」については、アンケート結果での職員の状況や相互啓発に係る自主研究の有無等を見ても他市に比べ劣っている。

また、「ありたい姿」でも記載したが、基本にある気持ちは「学ぶ・学び続ける」である。それは、小学校校長からのインタビューにより、芽生えたものだ。

子どもたちへの教育には、自分たちも学び続け、またチームによる研究も行っている様子を伺うことができた。

そして、人が良ければ、組織も良くなるということも伺った。

「ラーニングオーガニゼーション」の精神においても、「組織は個人の学習を通してのみ学ぶ」としている。

行政であっても、市民サービスの提供にあたり、「学ぶ・学び続ける」ことが必要ではないだろうか。

また、テクノロジーの進歩や時代の変化に対応するためには、職員が変わりつづけなければならないことを考えると「学び」を取組みの一つとすることは最重要取組みだと考える。

「最強の組織」に近づけるうえでも、学び続けることが必須だと考える。

次に、「地域愛」については、ここでも「学ぶ・学び続ける」に関連している。

取組みに副業を考えているが、人材育成を主眼としたものであり、プラスアルファとして地域貢献を加味している。

新しい人と世界を知ることにより、広さと深さを学ぶことができると考えている。

また、住民の福祉の向上を図るためには、地域を知り愛着を持つことにより、さらなるサービスの向上に繋がると考えられるから積極的に育まなければならない。

次に、「事務事業」についても「学ぶ・学び続ける」ことから考えたものだ。学ぶためには、そしてチャレンジするためには、余裕が必要である。アンケートにおいても時間的余裕がないことを理由に学びが継続されていない回答が最も多かった。

また、過去のマネ友の論文を見ても事務事業の棚卸しは大きなテーマともなっている。

すべての取組みが、「学ぶ・学び続ける」ための方策として、考えられている。

(3)　結論

①　シート

８つに分類して記載することとしたが、最終的には、「あるべき姿」及び「戦略的取組み」を大幅に変更した上、根幹となる「ラーニングオーガニゼーション」を導入したことにより、簡易に上記の問題が解決された。

≪補足：結果の欄において詳細記載≫

②　内容

８つの基本方針の課題から必要な視点を検討し、「学び」「地域愛」「事務事業」を３本柱として、具体的取組みに繋げていった。

最終的には、「部活動」「副業」「１０％ルール」「カイゼン」となった。

≪以下、最終バージョンの変更について≫

「部活動」については、「学び」の具体策であり、「地域愛」は、当初から副業を視野に入れていたので大きく変わっていない。

一方、「事務事業」については、当初、事業スクラップ計画の策定を想定していたが、業務改善推進委員会（部会）の中で検討を進めるとしたため、実践を他人任せにしてしまったことにより、思うように取組みが進まなかった。このため、「事務事業」を業務改善推進委員会のバージョンアップとした。

また、新たな課題として、モチベーションアップに興味を抱いたことから「１０％ルール」の取組みを追加した。

(4)　主な対外的な活動

前年度人マネ参加者との意見交換（研究時や現在の状況等）

(5)　結果

①　最初のバージョン

８つの基本方針にて記載することにより、無理やり感が強くなってしまった。

以下、当初の課題シートを掲載する。

1 夢を持ち、明日を担う人材を育むまち

【今後の課題】

・子育て支援は、自治体間競争となっており、特色(知恵)がないと生き残れない(子供は減り続ける)。子供の可能性を高める方策としてテクノロジーの活用は必須であるが、デジタルに強い職員が少ない、また、業務多忙感により、チェレンジする意欲が高まらない。

【必要な視点 ⇒ シート5 啓発、テクノロジー、事務事業 <学び>】

・知恵を得る(生まれる)ことができる組織、事業の優先順位が明確となっており、何が必要で何が不要な事業かが明確になっている組織

・DX化に対応できる人材が育成される組織

2 思いやりあふれる福祉のまち

【今後の課題】

・市民が行政とともに地域を良くしていくという考えが、住民全体に浸透していない。行政サービスに限界があるので地域の力を最大限活用していく必要がある。住民に説明できる力と地域に貢献したい市民を育てる環境が必要。

【必要な視点 ⇒ シート5 連携、協働、啓発 <学び、地域愛>】

・市民活動団体の支援育成ができる組織。

・説明する力が高い人材が育っている組織、市民に信頼される組織

3 元気で健やかに暮らせるまち
【今後の課題】
・近隣市町村との連携を構築していかないと、スポーツに限らずあらゆる面においてサービスの低下が懸念される。体験機会の格差が大きくなる。日頃から他市と連携していける素地が必要。
【必要な視点 ⇒ シート5 啓発、連携、その他 <学び、健康、緊急>】
・職員間(他自治体交流)での勉強会などが積極的に行われている組織、他自治体との連携を進めている組織
・職場でのワークライフバランスが保てており、職員自らが元気で健やかに生活している。

4 安全・安心に暮らせる強いまち
【今後の課題】
・人口減少に伴い、消防団員や高齢化による地域の担い手が減少している。公共交通分野のDX化は重要だが、先進的な取組ができていない。
【必要な視点 ⇒ シート5 啓発、テクノロジー、その他 <学び、健康、緊急>】
・新しい分野に積極的にチャレンジできる組織、災害時に職員が協力し、補完できる組織。地域課題に対して関わる職員を組織的に応援する組織
・新しいテクノロジーを活用できる人材が育っている組織

5 美しいふるさとを誇れるまち
【解決困難な課題】
・特に子育て世帯は公園の整備を望む声が大きいが、新たな施設の設置は、既存の考え方では難しい(財源、用地・場所、維持管理)。
【必要な視点 ⇒ シート5 協働、啓発 <学び、地域愛>】
・民間の感覚を持った職員が育成されている組織、将来的なまちづくりを考えることができる(能力・部署)人材の育成されている組織。

6 魅力と活力に満ちた豊かなまち
【根本的な課題】
・今後も人口減少、高齢化に伴い担い手不足から耕作放棄地が増加してくる。人口集中地(都市部)と同じ路線で戦っても勝てない。
【必要な視点 ⇒ シート5 協働、啓発 <学び、地域愛>】
・弱者の戦略を行えている組織、地域課題の対応した副業が認められる組織、地域の文化、芸術、歴史を重視する組織。
・民間の感覚を持った職員が育成されている組織、将来的なまちづくりを考えることができる(能力・部署)人材の育成されている組織。

7 市民が主役の持続可能なまち
【今後の課題】
・人口減少、高齢化に伴い既存団体の活動も衰退してくる。若者の活動を支援し、活動の持続性を高めることが必要。
【必要な視点 ⇒ シート5 協働、啓発、事務事業 <学び、地域愛>】
・信頼される組織(職員)、多くのコネクションを持ち、人事交流ができる組織。固定観念に捕らわれず、新しいことを取り入れていける組織。

8 その他
【根本的な課題】
・人口増や自主財源の確保等は、やらなければ、一人負けとなるが、周りと同じことをやっていても、効果は薄い。発想の転換と新しいことをチャレンジする余裕が必要。
【必要な視点 ⇒ シート5 協働、事務事業 <健康、地域愛>】
・事業をスクラップできる組織、その上で、新しい事業に取り組める組織。
・信頼される組織(職員)、多くのコネクションを持ち、人事交流ができる組織

② 最終のバージョン≪参考資料　課題シート参照≫

「ありたい姿」と「戦略的取組み」を大幅に変更した。その結果、８つの基本方向による縛りから解放されたことと、「ラーニングオーガニゼーション」の概念を取り入れたことにより簡略化とともに繋がりが確保された。

「戦略的取組み」において、大見出しに「何かが足りない」と記載している。

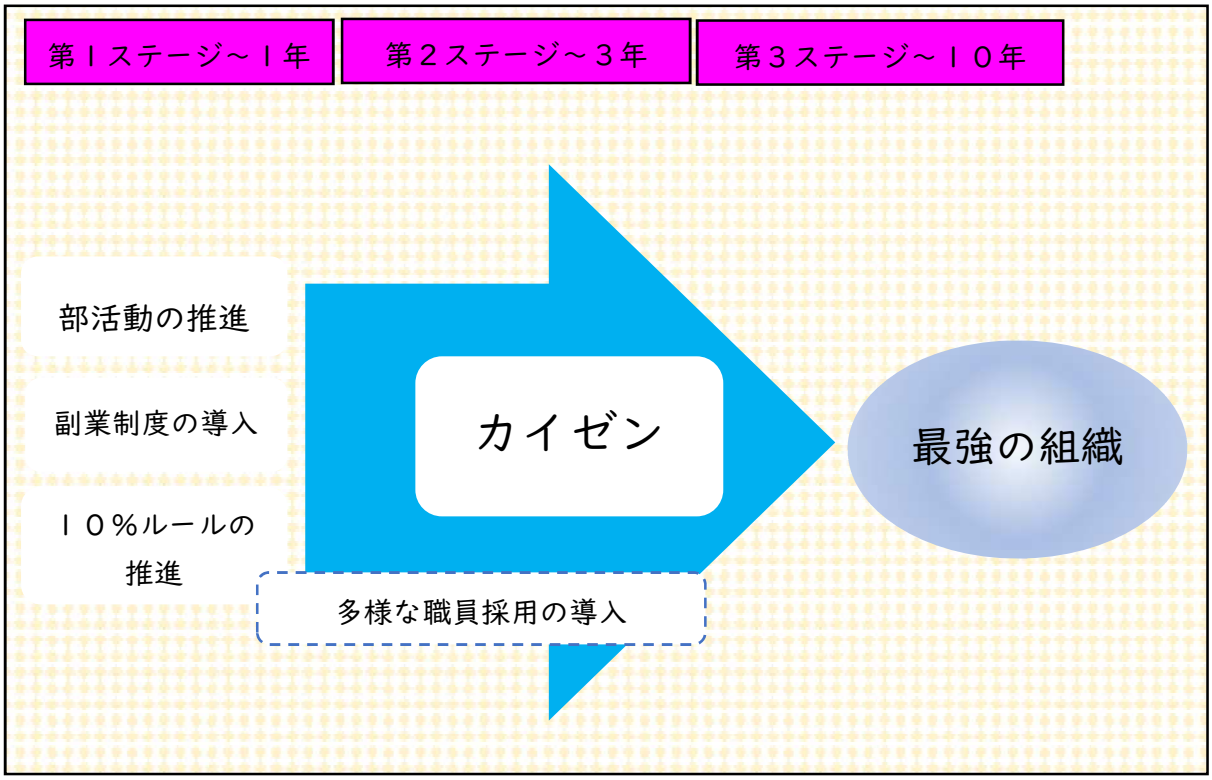
その何かは、「ラーニングオーガニゼーション」である。最強の組織を表している。

本市の取組みは、常に先進的とは言えないかもしれないが、大きく遅れてはいないと自負している。では、何が必要か、「最強の組織」である。人が組織を形成するということを基本にし、組織が人を変えていくことも視野に入れている。

結局、創造にしても推進にしても人により、効果が最大にも最少にもなる。最少の経費で最大の効果を得ることは基本事項であり、加速化する変化に対応するためには、人が変わり、そして組織が変わらなければならない。

したがって、「組織づくり・人づくりのあるべき姿」として、「ラーニングオーガニゼーション」の実現を主眼としている。また、その実現のために人（「学び」「地域愛」「事務事業」⇒「部活動」「副業」「１０％ルール＋α」）と制度（「事務事業」⇒「カイゼン」）に分け、それぞれの関係を記載した。

≪イメージ図≫



5　目指すべき状態の実現に向けて（取組み）

（課題シート５以降に対応）

ここでは、これまでの第３章１節～４節の調査研究を踏まえて、組織・人づくりの状態になるために、目指す状態から考えるバックキャスティング思考で目標状態を逆算して、ストーリーを描くことを目的としている。

なお、この第３章５節では、課題シート「５．組織・人の現状と問題点」、「６．組織づくり・人づくりのストーリー」、「７．推進力を活かし、抵抗力に対応する」、「８．目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて」、「９．目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて」、を一括して論じている。

また、検討及び検証は、同様であるが、“⑶結論、⑷主な対外的な活動、⑸結果”については、それぞれ記載せず、一括して取組み内容ごとに論じるものとする。

⑴　検討

前節までによって、「学び」「地域愛」「事務事業」という柱が定まった。そこから、テーマを継承して「部活動」「副業」「１０％ルール」「カイゼン」に変化していった。

これを受け、取組みに対する問題点や現状を振り変えることにした。

①　部活動の推進

学びの場としての部活動である。人マネ研究会に参加して感じたことに、多くの自治体がオフサイトミーティングを行っており、それをオフィシャルにしていくことに課題を感じていた。

一方、本市ではオフサイトミーティングさえなかった。対話の重要性は言うまでもなく、過去のマネ友の論文においても取組みに掲げられている。

なぜ、継続できないのか、これを解決する手段が必要である。

そこで、部として組織化して予算を持つことにより、継続できるのではないかと考えた。幸いにも本市には、スポーツ関連の部が多数、立ち上がっており、組合から一部、助成金も出ていた。これらを活用して部を結成することができる。

②　副業制度の導入

部活動は、どちらかというと仲間内での学びとなる傾向がある。

そこで、接点がない人やこれまで関わってこなかった業種との交流があると視野が広がり、スキルアップにもつながると考えていた。

併せて、担い手確保などの課題に貢献できると思い、取組みに入れた。

本市では、そういった取組みはなかったが、人材育成基本方針では、NPO 活動等への従事を今後の取組みとしていることからも、規定等を整備して推進していくことも必要と考えた。

当初は、農業への従事などのシステムを構築しようと考えていたが、そこまでできなかった。そもそも、募集者側にニーズがあるのかも不明であったからだ。

また、こちらから声を発することにより、ボランティア活動と勘違いされるのではという不安もあった。

③　１０％ルールの推進

こちらは、正直に言うとテーマである「学ぶ・学び続ける」ではなく、今回の活動をとおしてモチベーションが低下したことから、出てきたものだ。

なぜ、大部分の仕事は退屈だと感じてしまうのか、なぜ、やる気のまったくでない業務があるのか、反面、積極的に仕事に打ち込めるときがあるのか、また、やる気が“出る”ときと“出ない”ときの波があるのか等々、それらの疑問から、どうやったらモチベーションを高め続けることができるのかを調査研究し、取組みに入れたいと考えたからだ。

１０％ルールは、本業以外に調査研究や学習ができる時間を業務時間内に設けることである。

既存のプロジェクトチームも入るが、発展して学習やカイゼンに繋がるチームでの研究会の実施などを想定している。

また、ライフワークを実現するため、同一業務に関わり続けることや研修に参加することなども考えている。

「１０％ルール」から離れるが、付随して、採用の多様性についても、提案したい。

「コリンズが述べていることに「ふさわしい人材を雇用していれば、彼らは自発的であるはずだ。次に意欲をそがずに、管理するにはどうすべきか？という本当の問題が沸き上がってくる」としている。」（モチベーション 3.0 引用）この考えに完全に共感したわけではないが、ある程度、理解するところもあったので採用についても考えてみたいと思う。

確かに、何をしてもモチベーションが上がらないなら、スタート地点を見直すことも必要と考えたからだ。

また、職員全体のレベルの総和は、どのくらい多様な職員がいるかによって、変わるのではないかとも考えている。

環境が同じだと職員も同質化してくる傾向はあるが、それでも変わらない部分はある。まして、社会人となり異なる職場等を経験してからだとその違いは大きいだろう。

画一的な従前の採用方法から、もっと多様な採用方法を取り入れることが必要だと考える。

よって、人材育成基本方針にて期待する職員像を踏まえ、多様な採用方法を取り入れるとともに、選考についても韮崎市の哲学（面接でモチベーションが高い性向を図ることは難しいが、まったくわからないわけではないだろう）にあった人を採用することができないだろうか。

④　業務改善推進委員会のバージョンアップから「カイゼン」へ

そもそも、学ぶための余裕を得ようと事務事業のスクラップが進む方策を調査研究していた。それが、思うように進まなかったので、モチベーションの観点から、業務改善推進委員会のバージョンアップに変更した。

この委員会での提案制度を変えることにより、組織がカイゼンされ、それが学ぶための余裕を生むことに期待したからだ。

改善の意味は、望ましいものへ改めることである。「カイゼン」もこの意味と同様であるが、カタカナの「カイゼン」としたのは、業務改善推進委員会のバージョンアップ後のモチベーションが高く、「学ぶ・学び続ける」ことによって生まれたものとしているからである。

結果としては、同じこともあるかもしれないが、本市の従前の制度においては、誰かがやる気をなくすことになる。誰もが、幸せになる「カイゼン」と誰かの犠牲の上に成り立つ改善とは本質的に異なる。

誰もが幸せになる「カイゼン」が大きな変革を生み組織・人を変えていく。

⑵　検証

本来ならば、取組みは仮説を立て、現状を分析し、問題点を解明した後、決定されるものであるが、インタビューの中で、テーマが決まり、対話を通じて、問題点が浮き彫りになったことから４．「組織づくり・人づくりのあるべき姿」で、ある程度、内容が決まっていた。

つまり、課題シート５～６で取組みが決まるのでなく、課題シート４までにおいて決まり、その検証として、課題５及び６を経たことになる。

「学ぶ・学び続ける」から出発して、３本柱となり、４つの取組みに落ち着いている。１０％ルールはテーマからではなかったが、業務時間中に本業とは関係ないことにも使用できるものであることから、こういった時間を活用して学ぶことも出来る。軸はそんなにブレていないのではないかと感じる。

①　部活動の推進

継続を最重要課題としてのことだ。そのためには組織化と予算が伴う部活動にすることが有効だと考える。

マイナスの要因として、部活動として組織化することは、一方で金銭的な負担もあり、誰もが参加することができなくなるのではないだろうか。

事業を実施するのに特定の人に負担が大きくならないか。

オフサイトミーティングなどを複数回、実施し、必要に応じて組織化しても良いのではないだろうかなどの様々な考えが頭をよぎる。

しかしながら、今年で人マネとしては４期目である。これまで必要と感じつつも継続できなかったのであるなら、「組織化が目的となっていないか」と言われても、チャレンジすることも必要だと考える。

②　副業制度の導入

近年、全国の自治体では、職員の人材育成と地域貢献として、副業を取り入れつつある。

アンケート結果からは、不安を感じている職員もいるが、副業に興味を抱く者が多いことが分かった。

学びとしての副業を目指すなら規定の整備だけでは到達できないことは言うまでもない。また、住民と職員への理解も不可欠だ。副業への意識のハードルを下げ、気軽に副業ができる機会がなければならない。

だいぶ、当初の考えから軌道修正した感はあるが、こういったことは、人とタイミングが不可欠なので、チャンスをものにできるよう、先ずは規定を整備して、準備を整えることでも仕方がないだろう。

提案する報告書では、人材育成より地域貢献に重きを置いているところがある。住民理解に配慮してとのことだが、導入後、見直しを行い人材育成に主眼を置いた制度に近づけることも必要だ。

③　１０％ルールの推進

１０％ルールの推進を掲げているが、これは強制でなく自発的な取組みとしている。強制は、色々問題もあるが、自発的だと効果があるのか不明だ。

これまでもプロジェクトチームなど、担当業務を超えた取組みをしているのではないか。

また、職員は仕事に追われ、既に１００％であるので、プラスして１０％の余裕はないという意見も多い。果たして、１０％ルールが受け入れられるのか疑問である。

最初は、一部の人のみに留まるかもしれない。しかし、そもそも、既にこの一部の人は、１０％ルールに関係なく、好きなように業務を自立的に配分し、仕事をしているのではないだろうか。

そういった人にとっては、根拠ができたと喜んでもらえるかもしれないが、特段、従前と変わらないかもしれない。

この取組みを進めるためには、業務改善推進委員会の提案制度のバージョンアップも必要だ。

また、チームによる研究により提案を行い、「カイゼン」を行う。年間を通してのチーム編成を推奨し、チームの登録制度を創設してもよい。これらのチームは、業務時間内で調査研究や視察研修を行えるようにする。

将来は、学校現場と同様にすべての職員が何らかのチームに属し、年間を通して調査研究するようになれば、「最強の組織」に近づくだろう。

また、別の角度からのメリットはPR効果だ。

１０％ルールを前面に出すことにより、目に少しでも留まるのではないだろうかと考える。県内初などとつけると、あまり詳しくない人は、いかにも先進的な取組みをしていると勘違いするものである。

なお、１０％ルールを馴染みの言葉で表現するならば、「庁内副業」と言った方が、わかりやすいかもしれない。

しかし、本当は、若干、意味合い（庁内副業は、他業務を行う。１０％ルールは、それもできるが、必ずしも業務とは限らない）は異なる。

付随して提案した多様な職員採用については、何をやってもモチベーションが高まらないならば、どうするのかという観点からである。

今後、ますます職員の質が問われる時代が到来する。最初から即戦力となり、優秀な人材はどの組織でも得たいと考えている。人材の獲得競争が自治体間でも起こる可能性があるのではないだろうか。

そうなった場合、地方の小さい自治体では、大規模自治体と比較して倍率は低く、また職員数が少ないことにより、多様性も限られ自己成長度も低くなってしまう。

以前から新卒採用、終身雇用制の終焉が叫ばれ、本市でも社会人採用や年齢上限の拡大など実施してきているが、もっと多様な人材を確保するため、採用方法の見直しを図ることは必要である。

職員の多様性は、団結という側面から言うとデメリットの部分が多いが、多様性がない組織に持続的な発展（人は人によって変わる）はないと考えている。

なお、応募があるかはわからないが、受入れ体制を確保しておけば、優秀な人材が獲得できる可能性もある。

先進的な取組みし、働きやすいというイメージを持せることもできる。副業や１０％ルールもＰＲ材料となるだろう。

④　業務改善推進委員会のバージョンアップから「カイゼン」へ

現状の業務改善推進委員会に対しての問題の有無を述べるものではないが、提案方法に対してはもう少し改良の余地があるのではないだろうか。

その考えの要因となったのは、業務担当のモチベーションの低さである。また、提案数とともに実現数も極端に低くなっている。何らかの改善が必要だと感じるのは、私たちだけではないだろう。

今回の改善は、モチベーションアップの側面から考えたこともあり、提案から実現まで関われるようにすることとしている。ただ、これにより、上述のように業務に追われている中、そこまでできるのかという疑念がつきまとう。

よって、この改善が効果的かは不明だが、モチベーション高く自らの意思で発案し実現したものは、一つでも大きな成果となる可能性がある。

なお、提案が極端に少なくなったとしても、これらに関わる事務担当者の業務の軽減には繋がるだろう。

何も変えないか、失敗しても変化し続けるか、成功は、失敗が土台にあることは世間でよく聞く言葉だ。

「変わるのがいやなのではなく、変えられるのがいやだということ」は、あるかもしれない。

⑶　結論～活動～結果・展望

取組みは、「部活動の推進」「副業制度の導入」「１０％ルール（＋α多様な職員採用の導入）」「業務改善推進委員会のバージョンアップから「カイゼン」へ」とする。

以下、取組みごとに内容を記載する。

① 部活動の推進

目的：人・組織が変わるための自己啓発・相互啓発

手段：「研韮会」を立ち上げる。

ア）取組み

（マネ友との対話、部立上げ）

部活動としての組織化には最低１５名の賛同者が必要である。幸い、マネ友９名と私たちを含めると１２名になり、残り３名確保するだけである。

最初は、反応を見るため、既に管理職になっているマネ友や前年参加者に話を持ち掛けた。

結果としては、皆、前向きであったので、手ごたえを感じ、１２名を確保するため、９名のマネ友に立上げについて説明し、協力を求めて賛同を得ることができた。

残り、３名であったが、職員全員に募集をかけるのではなく、アンケート結果などを参考に人選し、「学ぶ・学び続ける」ことの利点を伝え、説得したら了承してもらうことができた。

これにより１５名が揃ったので、作成していた規約を添えて１月に部立上げの申請をし、２月から部費を徴収している。

（学習に関するアンケートの実施及び結果公表）

部活動の組織化と並行して職員の学習状況を把握するため、アンケート調査を行った。結果としては、ある程度想定していた内容となったが、学習意欲があっても時間的余裕がないという課題が浮き彫りとなった。

なお、結果については、令和５年１月に職員インフォメーションを通じて公表した。

※アンケート結果については、参考資料に添付

（部活動）

１月に組織化したことにより、２月に第１回の活動を行った。テーマはメンタルヘルスである。このテーマは、１２月に市長・副市長報告の際、提案されたものである。また、その時に、業務時間内での活動と講師等の費用負担についても協力してもらえるとのことであった。

そこで、私たちは第１回目の活動をどうしたらよいのか迷っていたので、この案に乗る形で、テーマを決め、業務時間内に実施した。

以下にその活動について概要を記載する。

〇実施日時：令和５年２月９日（木）午後４時～５時３０分

〇参加者数：１２名

〇ライフイベントストレスチェックを実施(NHK スペシャルキラーストレスを使用)

ストレスは、不安やプレッシャーなどの負の側面だけでなく、楽しいことであってもストレス原因となっています。左の QR コードは、ライフイベントにおけるストレス度を簡単に把握できるサイトなので、興味のある方は測定してみてください。

〇３班に分け、メンタルヘルス対策について対話。その時のテキストマイニング

テキストマイニング結果

イ）今後の予定

・第２回部活動　令和５年３月２０日（月）　午後４時～

テーマ：ストレングスファインダー

その後、懇親会を予定

ウ）展望

・先ずは、根付かせるため、楽に参加して楽しく対話をしていくことに主眼を置く。

・また、月１回の開催を目指したい。当初は年３回くらいと考えていたが、上記の形態であるならば、頻度が重要となる。そして、年数回くらいは、講師を招くなど研修方式で開催できればと考える。そして、たまには懇親会も重要だ。

・「学ぶ・学び続ける」ことが表面化し、相互に影響し合い、一部の人から周りの人に波及して、組織全体のレベルが少しでも上がることにも期待する。

・最終的には、市役所全体で各種多様なチームが結成され、部活動と同様な活動が行われることにより、この組織の役目は終わるだろう。

・チーム学習が継続され、職員による NPO 法人立上げなどが産まれることを期待している。

② 副業制度の導入

目的：知見の拡大＋地域貢献

手段：副業制度の導入（報告書の作成・協議）

ア）取組み

（関係部署と意見交換、及び情報収集）

地方では、農業の担い手不足が叫ばれており、本市においても課題ではないかと感じていたので、副業を導入するにあたり、農業を主に考えることができないか考えた。

このため、調査の前段階として農業関係部署の職員と意見交換を行った結果、あまり良い反応は得ることができず、批判的な感じであった。

その後、地域のまちづくりについて、話し合う場を傍聴する機会があったので、参加したら、農業についても話題に上がり、シルバー人材センターでの農業関係の募集は少ないとの意見があった。

農業の副業を勧めてもニーズがあるのか不安になった。苦労して進めることが、誰かのためにならないのでは、話にならない。

また、ニーズを把握するにも片手間でできるものでない。どこかで落としどころを探すことになった。

（副業に関するアンケート）

職員の副業に関する意識を把握するため、アンケート調査を行った。中には、民間同様なレベルまでの副業に興味を抱く回答もあったが、住民理解と本業への影響を考えると簡単ではない。

もともと認められていないことを認めていくのであり、職業柄、一定の制約はあることは当然である。

制限を緩和していくにしても住民理解と本業への影響を見極めながら徐々に進めていくしかない。

また、これも何らかのきっかけとして加速されることもあるので、こういったチャンスに乗れるようにすることは大事だ。

※アンケート結果については、参考資料に添付

（報告書作成）

制度化するにあたり、必要な資料として法令等の根拠、先進事例、許可基準が必要と考えたので、それらを作成した。

一応、目的などを記載した文章も添えてあるので、これを使用して庁内会議にて議することも可能と考えている。

（人事との協議）

副業制度の導入について、協議を数回行った。

また、政策会議等への発議と説明もこちらで行うと申し出たが、人事担当部署にて行政改革大綱で協議を行うとの回答を担当者から得た。

イ）今後の予定

・人マネ最終報告にて市長・副市長へ提案

・論文及びアンケート結果の公表（職員へのフィードバック）

ウ）展望

・今回は、規定整備のみであるが、現状の副業状況を周知することにより副業を身近に感じてもらうことが必要だ。

・いずれ、担い手不足の問題が噴出する可能性もあることから、その準備（事例研究）を行う。

・こういった取組みをしていると不思議と相手から要望なり提案があったりする。その時、一緒に取り組むと労力が少なくかつ両者にとって良い制度ができると考えている。

・消極的だが、時期が来るまで準備を怠らず待つ。

・長野県では、スマフォを使った募集・応募ができるアプリを導入している。

・このシステムがあるとマッチングの労力が軽減され、副業が一層、身近になると考える。こういったシステムがあると農業に限らず、商業・工業などにおいても空き時間を利用した人材不足対策にもつながると考えている。

・なお、目的を忘れずに注意するところは、こういった副業はアルバイト的であり時間を売るようなものなので、時間の最大の効用を得るためには金銭的な目的は従として、「学ぶ・学び続ける」ことに主眼を置かないと、かえって、デメリットの方が大きくなるだろう。

③　１０％ルールの推進

目的：モチベーションを高めるとともにライフワークとして、仕事に取り組む職員を増やし、組織の質を上げていく。

手段：自立性の向上、庁内副業の推奨

ア）取組み

（アンケート実施）

モチベーションを高めるために必要な自立性の状況を把握するため、アンケート調査を行った。

結果から、若年層はモチベーションが高まりにくい環境であると推測できる。一方で、係長以上の役職ではモチベーションを高められる余地があることも推測できる。特に課長においては、大きな可能性を秘めている。

※アンケート結果については、参考資料に添付

（業務改善推進部会で意見交換）

業務改善推進部会において１０％ルールと提案制度の改善について、議論した。その時の主な発言は枠内に記載する。

普段の業務に追われ、１０％の余裕もないとの意見や事務事業の見直しが必要といった意見が多かったようだ。

当初の事業スクラップ計画の策定に対する取組みの方が本筋だったかと悔いが残るが、１０％ルールに基づいたチームでの調査研究などを活用して、事業の見直しが進むことに期待する。

内容：２０代～３０代の若手職員数名にて電子会議室にて意見を交わす。

（主な意見）

○今のうちのプロジェクトチームやワーキンググループの多くは、ほぼ充て職の職員ルールになっている気がしていたので、オフィシャルにまとまった時間を業務内に取れる・取っても良い風潮ができる、のは良いことだと思います。

○私も１１０％ルールになっている気がします。
今回の提案は、その状況を「担当業務９０％＋自主的な活動１０％」と制度化するということですよね？
算数でいえば、そうしたときに１０％の担当業務はどこへ？

○考え方としては大賛成ですが、やはり現状の仕事量を減らさない限りは・・・という気持ちはぬぐえません。ただ、仕事を減らさないとできないからといって足踏みしている事柄が多すぎるのも問題だと思うので、少しずつでもこういった考え方、仕事の仕方を広めていくのは必要だと思いました。

○一つの考え方としてはありですが、１１０％ルールもそうですが、有志の１０％で作り上げた新規プロジェクトを誰（どの課）が管理執行をしていくかということも民間にはない行政的な課題かなと思います。
「個々の得意分野で力を発揮し、仕事に対するモチベーションにつなげる」という考え方は、市役所に足りない考えなのでどこかで取り入れる必要があるのかなと感じました。

○ここに持っていくため（時間の確保）のプロセスとして、新規事業で増えた分、事務事業評価で削る等しないと業務量と予算が膨らむ一方のため対策が必要だと思います。

（１０％ルールを活用した視察研修）

令和５年２月にZEB化を目指した工場の見学会があったので、興味がある職員を募り工場を訪問した。本来であれば、環境や農業関連部署が参加する内容であったが、直接関係がない情報や介護関係の職員も加えたところである。

先端技術を学ぶことができ、また相手と意見交換を行うことで、知識を深めることができ、それがどこかで役に立つのではないかと思う。

一見、無駄だと思うことでもどこかで繋がっているものだ。人間の幅を広げ、引き出しを多くするには、関係ない分野の知識も必要ではないだろうか。

イ）今後の予定

・人マネ最終報告にて市長・副市長へ提案

・論文及びアンケート結果の公表（職員へのフィードバック）

ウ）展望

・視察や研修などは、積極的に職員を誘い、担当業務以外の知識を得られるような活動を継続していく。

・自主研究チームの結成を推奨する中で、提案制度とも連動させる。

（多様な職員採用等の提案）

多様かつ複雑な課題に、限られた職員で対応するためには、職員一人ひとりの質の向上、組織としての効率化・最適化された人事戦略が求められている。

主に「学ぶ・学び続ける」やモチベーションアップによる質の向上を考えてきたが、採用においても多様な方法の可能性を探り、多様な人材を受け入れていくことが必要と考えている。

ア）取組み

行政職経験者採用やカムバック制度枠などの事例のほか、地域活性化企業人等の制度を紹介しながら提案を行う。

○事例：行政実務経験者を対象とした職員採用選考（愛知県）

即戦力人材を採用するため、国や地方公共団体において行政実務を経験し、行政のプロとして高度な専門能力を有する方を対象に採用選考している。

	国家公務員（キャリア）	国家公務員（一般）	地方公務員（都道府県・政令市）
課長級	１７年以上	２５年以上	
課長補佐級	８年以上	１５年以上	
主査級	４年以上	１０年以上	
主任・主事・技師	１年以上	-	

（参照）愛知県 HP
https://www.pref.aichi.jp/soshiki/jinji-syokuin/gyouseikeiken.html

○事例：カムバック制度枠

制度；過去に、結婚・育児・介護等のやむ得ない事情により退職した職員を、再度職員として採用する。退職前の職階に応じた一定の処遇と、勤務実績を勘案した簡易な選考方法により、即戦力となる人材を確保する。

実施団体：大阪府寝屋川市（復職：再チャレンジ制度）

○事例：デザイン・クリエイティブ枠

デザイン・美術・音楽・映像等の素養があり、それを活かして、創造的に仕事を企画・実現できる人材の確保に繋げている。

制度　　：特定の分野・能力にたけた人材の採用枠

実施団体：神戸市

本市においても過去に環境分野や語学において、特定の分野・能力に長けた人材を採用したと聞いているが、これから DX 関係はもとより、上記の素養がますます必要になってくると考えている。募集しても応募があるかわからないが、そういった人材を確保するためにも枠を設け、募集し続けることも必要ではないだろうか。

また、特定の分野に長けた人材は、その他の分野も能力が高い傾向があり、「最強の組織」の実現には必要な人材である。

○事例：地方公共団体と民間との交流（民間→地方）

制度：民間企業が実施する研修の一環として、地方公共団体に従業員を派遣。

身分：民間企業の従業員

給与：民間企業が負担

服務規律：地方公共団体と民間企業との協定に基づく

○事例：地域活性化起業人の活用

制度：三大都市圏に所在する民間企業等の社員を一定期間受入れ、そのノウハウや知見を活かしながら、地域独自の魅力や価値の向上等に繋がる業務に従事してもらう。（特別交付税措置あり、年上限５６０万円/人）

活動内容：ICT 分野、地域経済活性化、中心市街地活性化など

期間：６カ月～３年

受入自治体数の推移：Ｈ２６　１７自治体　⇒　Ｒ３　２５８自治体

※県内では、Ｒ５に笛吹市で１名、募集

イ）今後の予定

・本論文での提案をきっかけとして人事担当者と協議

・地域活性化企業人の活用について DX 分野などで取り入れることができないか担当部局に働きかけをする。

ウ）展望

・先ずは、行政経験者を対象とした職員採用ができないか検討したい。できれば、愛知県よりも対象者は緩和したい。
そして、市町村職員であっても、ポストの関係もあるが従前の階級で採用すれば、企業以上に人材の流動化が進むのではないだろうか。

・いずれ、現行の退職金制度でなく、企業年金（持ち運び可能）のようになれば、同じ職場に働き続ける必要性は少なくなる。最終的には、人材の流動性が全国的に高まっていくことを期待している。

・そのほか、特定分野枠による募集や地域活性化起業人の活用を検討したい。地域活性化企業人の活用においては、全国的に募集数が増えているので、市の方針（DX は、R5 にロードマップの作成等を予定しており、その推進には専門的な知識を持った人が必要である。）さえ合えば、速やかに実施できるだろう。

④　業務改善提案制度のバージョンアップから「カイゼン」へ

目的：業務の効率化を図り、学びの時間の確保
「最強の組織」に近づくため、「カイゼン」の実施

手段：提案制度を見直し

ア）取組み

（人事担当部署と協議）

当初、業務改善推進委員会で事務事業のスクラップ計画の策定を考えていたが、人事担当者が過去に提案された案件の処理に悩まれていたので、制度の改善を提案し、協議した。

令和４年度に検討したかったが、こちらの思い違いもあり提案には至らなかった。

イ）今後予定

・人マネ最終報告にて市長・副市長へ提案
・令和５年度に業務改善に係る制度変更について提案
・担当部署と協議

ウ）展望

・１０％ルールを活用した自主研究チームによる提案を可としたい。
・自主研究チームによる提案に対して報酬的見返りのない、人間の高次欲求を満たすものを付加したい。これにより、自然にチームができて、提案が増えていくと考えている。

≪韮崎市版人マネの提案≫

上記、展望は、現実的ではないかもしれない。やはり、ある程度、組織的なやり方でないとチームは編成されないとも考える。

よって、職員の中から３名のチームをいくつか編成して、長年、放置されている問題等について、解決案を調査研究するミッションを課したらどうだろうか。

チームは、“人マネ同様に指名”とするが、先進地視察等の研修費と庁内での協力体制及びフィードバックを行う機会は必要だ。

先ずは、人マネ参加者とは別に韮崎市版人マネ１チームの結成から始めてみたい。

人マネのように、講師陣がいるわけではないが、問題点等は一転集中できるものが大半でもあるので、比較的、取り組みやすいのではないだろうか。

関係部署と協力しながら課題解決に向けた提案と実践を行うことにより、人材育成と組織の「カイゼン」に繋がるものと考える。

注意：調査研究報告は、上から目線の提案ではなく、目線を合わせた提案と実践を伴わせることが大事。

第４章　あとがき

最初、論文としてアンケートやインタビューなどで得たことを客観的に記載し、結論として自分たちの意見を述べるつもりであったが、本文に入り、記述していくと最終的に課題シートの解説書のようなものとなった。

この要因は、年末に課題シートを大幅に簡略化し、イメージ優先にしたことに対して、どこかで十分に内容を伝えきれていないと感じたからかもしれない。

若しくは、「成り行きの未来」から「組織づくり・人づくりのあるべき姿」の記載方法に汎用性を感じて、それを伝えたかったのかもしれない。

理由はともあれ、いまさら形式を変える気もなく、これをもって共同執筆論文とした。

なお、この汎用性について少し説明をすると、同様なテーマであれば、課題シート１～４まではひな型として当てはめるだけで作成ができる。シートの記載方法で悩む必要はなく、その分、調査研究と実践に労力を割けることができるだろう。

この考えに賛同して活用していただけるならば光栄だ。

最後に、これまで私たちの活動に協力し応援してくださった方々へ、感謝の言葉を伝える。

市長・副市長をはじめ、人事担当部署の皆様には、私たちを人材マネジメント部会に送り出し、また議会中でもある中、お時間を割き、報告についてフィードバックをいただいたことに謝意を表する。

韮崎市立甘利小学校千野校長には、テーマとなる「学ぶ・学び続ける」の気付きを得させていただいたことに感謝申し上げる。

人マネ研究会では、担当幹事となった豊島幹事・伊藤幹事からの的確な助言により、より深く考えることができた。

また、事務局からの愛のムチが、モチベーション 3.0 を購読するきっかけとなった。

これらがなかったら、「ラーニングオーガニゼーション」にたどり着けなかった。

そのほか、１年間の活動を支え・助けてくださった方々に厚く御礼を申し上げる。

第５章　おわりに

総合政策課政策推進担当　副主幹　輿石知也

「学ぶ・学び続ける」ことにより、人は変わり、多様な意見も理解することができると考える。

少し前だが、上司にしたい歴史上の人物ランキングで織田信長が一位になったと耳にした。戦国の三英傑として人気は高いが、折檻状による重臣の追放、手段を選ばない残虐性、身内贔屓な領土配分など、本質的には、非常に恐ろしく、猜疑心が強い人物だと考えている。

その後、少し調べたらＺ世代でのランキングであった。歴史を知らないだけか、若しくは世代が変われば物事の捉え方も変わるのか、私はそこまで変われないまでも、相手の状況を察して、考えを理解しようとする気持ちぐらいは持てるよう心がけたい。

長寿介護課介護支援担当　副主査・社会福祉士　丸山泰平

研究会参加当初の率直な思いは、考えた取り組みを実現に結び付けられるであろうか、そもそも自分や数人で組織が変えられるだろうか、もっと言うと、自分に何ができるのだろうかというものであった。

約１年間の活動を経た今、自分が変わることが、組織変革のきっかけにもなるという思いに至っている。組織が変わるイメージは、対話やインタビュー、実践を通し、肌感で立てた仮説（＝重点課題）があり、その仮説に至る現状やありたい姿、なりゆきの姿にバックキャストした上で仮説を精査し、組織を変えるのではなく、仮説に基づき取り組む「人」の行動で組織が変わっていくというものに洗練された印象がある。

ストーリーシート（≒ロードマップ）を何度も更新し、行ったり来たりするという意味がよく分かった。むしろ取り組みを進めると変わらざるを得ない。結果重点取り組みも変わってくる。

市長説明の際に、とても前向きな意見交換ができた。これはどこの組織でもできることではなく、韮崎市だからこその雰囲気であったかな、と思う反面、研究会に派遣されていることの重責もひしひしと感じた。

自分自身、相談援助職として人間関係を円滑にするためのバックボーンは持っていたつもりであったが、研究の参加を通して、「対話の重要性」を見直す機会になった。

総務課契約管財担当　主任　仲澤紘子

変革ストーリーシートでの裏付けをもって重点取組を掲げた後、実際に取組む段になり、取組み始めること・取組み続けていくことの難しさを感じました。「こうしたらこうなるかもしれない」と思い描いているときは前向きでわくわくした思いが沸きますが、そ

れとともに、いざ実現していく段になると、どこからどうやって行くかなど、二の足を踏んでしまう心持にもなりました。

一方で、人マネ参加３人での打合せ前、対話自治体ミーティングの準備をしているとき、課題に向き合っているとき、それについて調べ物をしているときなど、その時々で深く考えて知識を得ようとしている自身の姿勢に気づくこともありました。自身の探求心により発見できたツールなどもあり、何か組織の変化のきっかけとなれるよう、前向きに取り組むことができました。

全６回の研究会を終えて今感じるのは、この先は掲げた重点取組４点に、実態をもって取り組んでいくということです。

１年の研究会の間で、ストーリーシートを進んだり戻ったりしながら修正を繰り返してきたように、重点取組についても、実施する中で状況に併せて変更をしていくことになると思います。変更によって目的から逸れないよう、重点取組を行うことが目的にすり替わってしまうことが無いよう、視野を広く、最大の目的「地域のための人・組織づくり」を目指して、どのフェーズで何を達成しようとしているのかをよく意識して進めたいと思います。

参考資料

1　課題シート

2　アンケート結果

3　副業報告書

4　参考文献

5　活動経過一覧表

1　課題シート

地域経営をリードするための
人材マネジメント部会

2022年度テーマ
“地域のための人・組織づくり”を進める
～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～

変革ストーリーシート

自治体名：山梨県韮崎市

1．10年後の地域のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】

自治体名：韮崎市

■10年後の地域のありたい姿はどのようなものですか【持続可能な地域ビジョン】

≪各政策≫

企画・翻訳

≪各団体・組織≫

ラーニング
オーガニゼーション
Learning
Organization

学習型組織

包摂的成長（inclusive growth）

実現

≪共通ビジョン：第７次総合計画　将来像≫

すべての人が輝き　幸せを創造するふるさと　にらさき
～チーム韮崎で　活力ある　まちづくり～

フィードバック

■予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか（人口予測、中長期財政収支見通し等も踏まえて）※シート2

2. 成り行きの未来

自治体名：韮崎市

■ 10年後の地域のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】　※シート1

■ 予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか（人口予測、中長期財政収支見通しなども明記してください）

【想定できる背景】
人口減少・少子高齢化の進行。この影響により、歳入の減少、扶助費増、商業施設の減少、担い手不足（コミュニティ、スポーツ、農林業、企業・・・）、職員の削減は進む。人生100年時代の到来。未婚率の割合増加（R2：女性40.5%、男性50.4%）、世帯所得300万円未満の世帯増加（H29:女性53.3%、男性31.9%）、田舎の医師不足
【諸問題】
・介護問題（80代の3割が認知症と言われる。 高齢者数の推移は、2000年：218万人、2021年：666万人）
・ヤングケアラー問題（介護ロス、罪悪感、進学のあきらめ、孤独感からコミュニケーション不足）

【テクノロジーの進歩】
5G⇒6G、オンライン診療・相談・教育、無人店舗、自動運転、AI（薬の処方、診断、配車）、AR、RFIDなど
【想定される大規模天災】
南海トラフ地震、富士山噴火

【人口】
R3:28,464人 → R12：25,173人 → R22：21,200人
【少子化（4歳児以下）】
R1：951人⇒R3：804人 → R12：722人（社人研）（直近の平均から推計すると、500人か？）
【高齢化率】
R3:31.4% → R12:37.6% → R22：44.2%

【経常収支比率】
R3：89.2% → R15：77.2%

【自治会加入率】
H23:75.07%⇒ R3:69.09% → R13:64.0%（平均から推計）
【市民アンケート満足度（全体）】
R1：2.87ポイント⇒R3：2.89⇒R4：2.95ポイント ⇒ R8：3.0（予想） ・・・（5＝満足、4＝やや満足、3＝普通、2＝やや不満、＝不満）

次ページにつづく

2. 成り行きの未来

自治体名：韮崎市

■ 予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか（人口予測、中長期財政収支見通しなども明記してください）

1　夢を持ち、明日を担う人材を育むまち

【数十年後：最悪の予想】
・市全体で1学年100人程度となる。学校の統廃合（小5校⇒小2校）が行われ、通学の負担が増すとともに、在学生も少なく、多様な人との出会いが減少する。このことにより、コミュニケーション不足など、子供の成長にマイナスの要因が働く。また、個別指導が取られる反面、高度な教育を受けられない可能性もあり、都会との格差が広がると考える。また、様々な面において選択が狭められることにより、子どもの可能性もなくなっていく。
さらには、関係する総体的な人が少なくなることにより、活気が失われ、孤独な活動が増えてくる。
【10年後の検証】
・市民アンケートによる満足度は、どの項目も高く、総合計画の将来像に近いと考える。
・現在の制度を10年後まで維持することは、財政計画からみても可能と考える。
・今後、さらなる制度の拡充についても、常識的な範囲内であれば可能と考える。
・子育て施策の主要施設である子育て支援センターなどの老朽化対応としても、財政計画上、加味されており、憂慮すべき事案でもない。
・人口が3千人近く減少し、4歳までの子どもも現在より200名程度減少することになるが、根幹が変わるほどの大きな出来事ではない。
・このことから、10年後においても、市民満足度が高い分野としてあり続けることが期待できる。

2　思いやりあふれる福祉のあるまち

【数十年後：最悪の予想】
・人が少なく周りは高齢者ばかりとなることから、助け合いは中々、難しくなる。基本的に高齢であっても一人で日常生活が送れるよう健康な方が多い（逆に言うなら健康でないと住み続けられない）。全市民の1割が認知症となり、家族の負担が増す。
【10年後の検証】
・現状では、どの項目も満足度が高く、この体制を維持することができれば問題ないと考えるが、今後、高齢者が増加し、またニーズが大きく変化することも考えられる。
・対象者が多くなれば、それだけ職員を増員するなど対応が必要となるが、増員が見込めない場合、サービスが低下する恐れがある。
・また、デジタル化により省力化を図ることも高齢世代には難しい。
・将来、多くの予算と人員が必要となる分野であるが、資源に限りがあることを考えると満足度が低下する可能性が大きい分野でもある。
【懸念事項】
・令和12年には、高齢化率38％、2040年には45％となり、半数が高齢者となる。14歳以下は1割。
・高齢者の孤独化、医療費、個別ケアの増大、65歳以上の4人一人は認知症になるといわれている。

次ページにつづく

2. 成り行きの未来

自治体名：韮崎市

■ 予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか（人口予測、中長期財政収支見通しなども明記してください）

3　元気で健やかに暮らせるまち

【数十年後：最悪の予想】
・参加者する人が少なく健康づくり事業はできなくなる。スポーツにおいても、近くにサークル等の集まりはなく、好きなスポーツをするにはハードルが高くなる。スポーツを楽しめる地域格差が拡大する。
【10年後の検証】
・比較的どの分野においても満足度が高く、また今後、数年間で地域体育館の建替え、新総合体育館の建築など施設面の充実が期待できることから、10年後における不安は感じられない。
【懸念事項】
・スポーツ団体等の活動は、高齢化・人口減少により、市内で活動できなくなる。他市のサークルなどに入会できるような広域連携がさらに必要になる。また、貧富の差により、スポーツを楽しめる機会が変わってくる。

4　安全・安心に暮らせる強いまち

【数十年後：最悪の予想】
・安全・安心に暮らすためには、個人個人の力が必要となってくる。また、公共交通機関の維持が難しくなり、山間地などの周縁部は人口が激減（地域消滅）していく。
【10年後の検証】
・安全安心に係る消防・防災等の満足度は比較的高いが、公共交通及び道路交通網については、低い。
・現状の路線を走る市民バスの運営に代わりデマンドバスになる可能性はある。
・ただ、地域的な状況から高齢者であっても移動手段の主は、自家用車であるから、基本的に公共交通を利用する人は少ないことに変わりない。
・AIを活用したデマンドタクシーなどの新しい技術により、今まで以上に経費削減と利便性がよくなる体制が構築できる可能性あり。
・また、地域の支え合いにより、NPO法人などによる送迎サービスが展開される可能性もある。
・見直しが必要な分野でもあり、今後大きく変化する可能性もある。
【懸念事項】
・近年の自然災害が多発しており、大規模地震の発生確率も高い。
・災害発生時の体制整備は常日頃から準備が必要。
・現状の市民バスに加味してサービスを拡充する方式はムダが多く財政的に持続は難しい。どこかで抜本的な改革をする覚悟を持って挑まなければならない。でないと、大きな費用をかけている割には、満足度が低い状況が続く。

次ページにつづく

2. 成り行きの未来

自治体名：韮崎市

■ 予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか（人口予測、中長期財政収支見通しなども明記してください）

5 美しいふるさとを誇れるまち

【数十年後：最悪の予想】
・自然は、増える。整備された景観は、期待できない。特に周縁部は、田畑が荒廃し、空き家は増え、道路においても雑草が生え、獣には会うが、人には出会わない状況になる。
・駅周辺の中心市街地は、徐々に寂れていき、昔あったショッピングセンターは空き地となり、中心地がなくなる。
【10年後の検証】
・人口減少により、手つかずの自然環境は維持できるが、人の手が入って維持される美しい景観は廃れてくることが予想できる。
・また、中心市街地においても、いくら新しい店舗が開店しても若者が満足することはなく大きく変化しない。
・今後、人口減少、高齢化により、マーケットが縮小してくると既存店舗も撤退となり、さらに満足度が下がると思われる。
・公園整備に対する満足度が低い。全国的に見ても山梨県は一人当たりの都市公園面積が少ない。この傾向は今後も変わらない。ただ、山、川、田畑はすぐ近くにあり、ちょっとした憩いの場は公園でなくとも多くある。都会のような公園でなく、田舎にしかない自然を公園と考える気持ちを醸成していく。
【懸念事項】
・人口減少により、上下水道に係る負担率が上昇する。また、管路の更新工事等によりさらなる負担増となる。

6 魅力と活力に満ちた豊かなまち

【数十年後の最悪の予想】
・耕作放棄地は増える。観光客は増えず、働く場所もない。若い人は他に移り住み、老人しかいなくなる。求人は希望人数が集まらず、企業は、移転を考える。農産物の産地は消滅する。
【10年後の検証】
・比較的、満足度が低い分野である。
・農林業においては、耕作放棄地、担い手不足などの問題を抱えており、今後も深刻な状況が予想できる。
・商業においては、人口減少により、さらに店は減少し、まちの魅力が低下する。
・工業は、半導体製造会社及び関連会社の好調さが今後も続くことが予想できるので、大きな変化がないと考える。
・雇用については、製造業関連は好調だが、若い女性が勤める場所は今以上に減少する。
・若い女性が少ない活気がないまちとなる可能性がある。
【懸念事項】
・半導体製造装置関連会社の経営悪化や移転などがあると、市の将来は絶望に変わる。

次ページにつづく

2. 成り行きの未来

自治体名：韮崎市

■ 予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか（人口予測、中長期財政収支見通しなども明記してください）

7 市民が主役の持続可能なまち

【数十年後：最悪の予想】
・施策は、他市に劣り、独自に目新しいことはできない。市民との協働も人がいないので困難。行政は、最低限のことしかできないから、市民が主体的に動かなければならない。市民が動かないと何も変えられない。
【10年後の検証】
・不足する部分もあるが、比較的満足度が高い。
・今後、老朽化した施設の統廃合が行われる可能性があり、住民からすると近くにあった施設がなくなる可能性もある。
・地域間交流は他市町に比べ、多いが、却って、自治会加入の障がいとなることもある。
・今後、ますます自治会未加入世帯が増えることが予想できる。
・その場合、災害時の共助に心配が残る。空き家が増え、地域住民と交流がない独居老人が増える。
・火災などにより周辺の住宅にも被害を及ぼすことも想定でき、大きな社会問題と発展してくるかもしれない。
【懸念事項】
・自治会未加入者と空き家の増加は、社会的な負担が増大する。

8 新たな視点

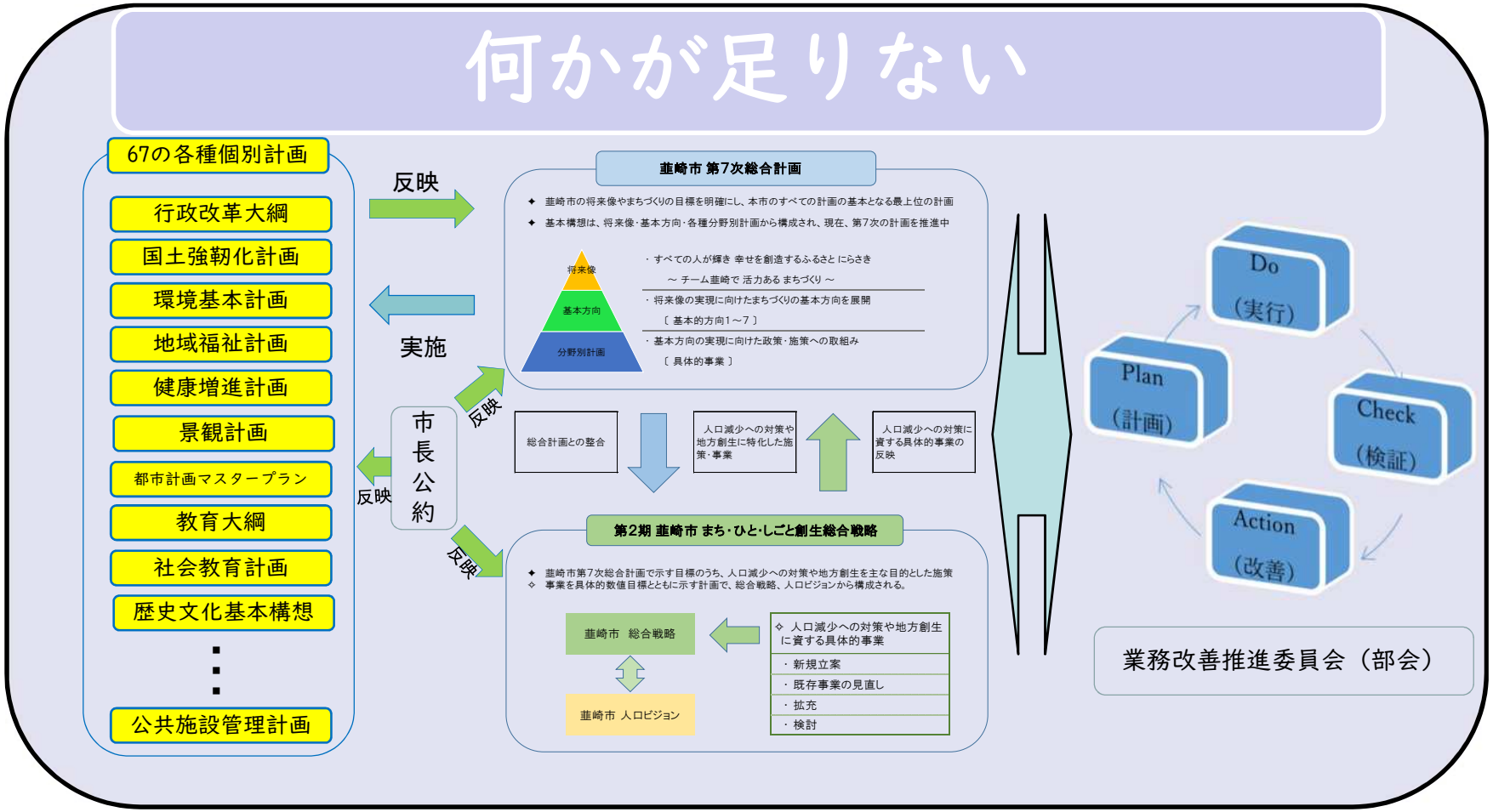
【数十年後：最悪の予想】
・合併することもできず、かろうじて駅周辺に住宅が広がるが、他はなにもない。人が少ないので渋滞は緩和されている。
【10年後の検証】
・韮崎駅周辺以外は、人口減少が著しい。地域間格差が広がる。
・農業困難地の耕作放棄地が目立ち、周辺農地に悪影響を与えている。
・歴史、文化を継承する人材が少なくなり、市民の中に市に関連した偉人を知らない人が多くなる。
・合併をしなかったことを後悔し、大合併を期待する。
【懸念事項】
・年金制度の改正があり、70歳からの受給となった場合、元気なうちは働かなくてはならなくなり、これまで60代の動ける高齢者が地域コミュニティを担ってきたが、それが難しくなる。
・働きながらの地区役員（区長など）は現状では、難しいのではないだろうか。
・人口減少、高齢化に伴う担い手不足により、文化、教育、自然環境、福祉などとあらゆる分野に影響を与えるが、人間でいう老化と捉え、その中でも幸せを感じられる方策が求められるだろう。

3. 成り行きの未来を回避し、10年後の地域のありたい姿を実現するための戦略的取組

10年後の地域のありたい姿（シート１）から逆算

自治体名：韮崎市

■10年後の地域のありたい姿（持続可能な地域ビジョン）の実現に向けて、自治体として戦略的に取り組んでいることはどのようなことですか。

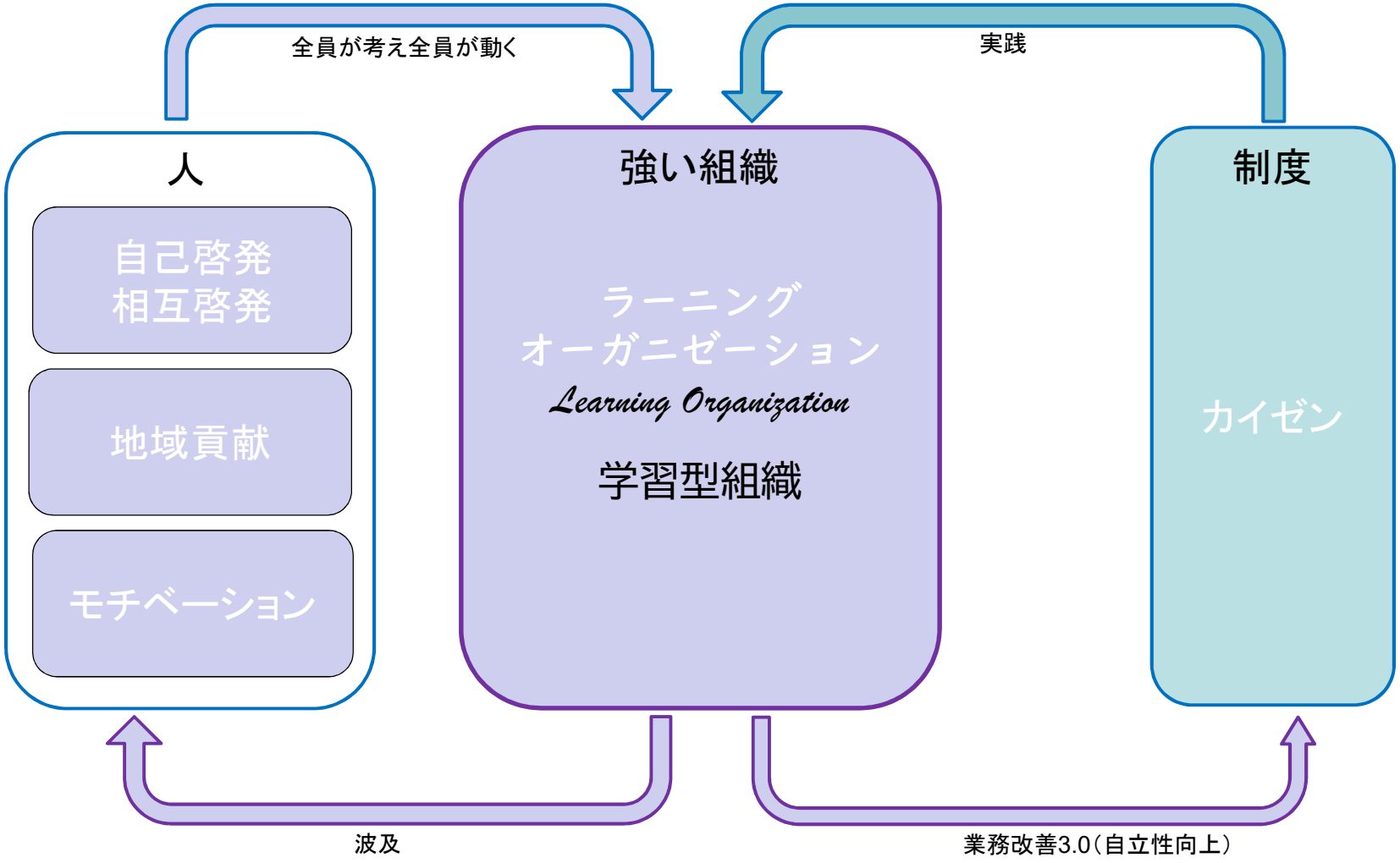


4. 組織づくり・人づくりのあるべき姿

戦略的取組（シート3）から逆算

自治体名：韮崎市

■ 10年後の地域のありたい姿を実現するための、「組織づくり・人づくりのあるべき姿」を考える



5. 組織・人の現状と問題点

組織・人づくりの ストーリー ※シート6

組織・人づくりの あるべき姿 ※シート4

自治体名：韮崎市

	過去の経緯	現状	問題点（ギャップ） ⇒ シート6にて方策
組織人	【自己啓発・相互啓発】 人マネ参加、各種研修制度	【自己啓発・相互啓発】 各々で学習、学びあえていない	【自己啓発・相互啓発】 学びが継続できる環境が整っていない。 チーム学習が醸成されていない。 誰がどのくらい活動しているのか不明。 共有ビジョンが浸透されていない。
	【地域貢献】 消防団の兼職 各自ボランティア活動	【地域貢献】 どのような活動をしているのか不明	【地域貢献】 副業に関する許可基準がない。 地域貢献に資する副業に目を向けられていない。
	【モチベーション】 個人任せ、抽象的な啓発 数年サイクルの人事異動	【モチベーション】 多忙の中、やらされ感あり 新しいことを学び、目の前にある業務をこなす作業	【モチベーション】 自立性が意識されていない。 自分が関わりたい業務に関われる制度が明確化されていない。 ライスワークとなっており、ライフワークとなっていない。
	【カイゼン】 業務改善推進委員会の開催	【カイゼン】 提案による実現率が低くなってきている。	【カイゼン】 提案者は提案のみ、実施は担当課であるので、担当課のモチベーションは低い。 提案者、担当課、組織、間接的には住民にとっても、うまく機能しにくくなっている。

自治体名：韮崎市

6. 10年後の地域のありたい姿の実現から逆算した、組織づくり・人づくりのストーリー

10年後の地域のありたい姿 ※シート1 → 戦略的取組 ※シート3 → 組織・人づくりのあるべき姿 ※シート4

＜フェーズ1＞目標状態

①職員同士がお互いに学び合え、高められる場がある状態

②許可基準が明確化され、副業を育む素地ができている状態

③自立性を高めるための仕組みがある状態

④バージョンアップした業務改善の仕組みがある状態

＜想定される取組＞

①研究会の組織化（市役所の部活として結成）する。

②副業に関する許可基準等の整備

③10%ルールの推進

④現行の制度を提案者が提案内容を推進できるように変更

＜フェーズ2＞目標状態

①学び合える場が複数あり、職員が変革し続け、仲間意識が高まっている状態

②副業が組織に浸透し、地域の様々な人と関係が持つことができる状態

③モチベーションが高まっている状態

④新しいアイデアが出せれ、それが実現している状態

＜想定される取組＞

①活動の継続及び研究テーマの設定、発表の機会の創出

②職員が積極的に地域に貢献する副業の推進

③10%⇒20%ルールに拡大

④カイゼンに繋がる提案の募集（チーム提案推奨）

＜フェーズ3＞目標状態

①チーム学習が浸透し、学び続ける組織となっている。

②シン住民自治が実現されている状態

③職員が生き生きと健康的に人生を楽しんでいる。

④アイデアが大きな成果に繋がり、住民サービスが向上している。

＜想定される取組＞

①庁内に各分野別の研究会の立上げ、及び発表の場の創設。

②副業等が活発に行われており、民間等との人事交流など多様な人と関われる環境を作る。

③戦略的職員採用、行政職経験者を採用（中途採用、再入庁）

④提案募集制度のカイゼン

7. 推進力を活かし、抵抗力に対応する

自治体名：韮崎市

■ 変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか

＜自己啓発・相互啓発＞　スキルアップを目指す気持ち、自信と精神的安定を得たい気持ち

＜副　　業＞　見識や価値観を広げたい、新たなことにチャレンジしたい、本業で得たスキルの活用など、

＜モチベーション＞　人生を楽しみたい、没頭して何かに取り組みたい。専門性を高めたい。

＜カ イ ゼ ン＞　住民の福祉の向上及びよりよい職場環境整備へのやりがい

■ 変革に対する抵抗力は何か、それを軽減したり、推進力に変えるにはどうするか

＜自己啓発・相互啓発＞　マネ友の中での意識の差、個人が抱えている悩み・不安・様々な背景

☞目的の明確化、楽しく明るい未来を感じることができるような人間関係の構築

＜副　　業＞　本業への影響を懸念、住民理解

☞目的を明確化し、地域貢献と人材育成により、最終的に住民サービスの向上に繋がることを説明

＜モチベーション＞主に交換条件として仕事をしてきた人達への理解

☞報酬ではない、本来各自が持っている感情（仕事を遊びに変える）

＜カイゼン＞提案者（忙しい中、提案から実行までやることになる）

☞むしろ実現まで自分が関われて、結果として残ることによるやる気を起こさせる。

8. 目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて

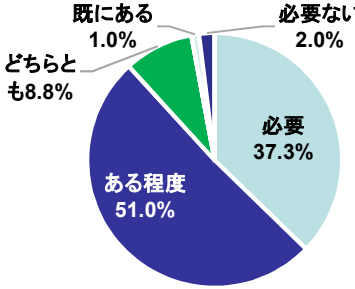
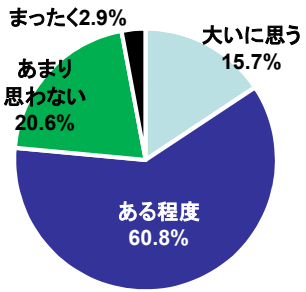
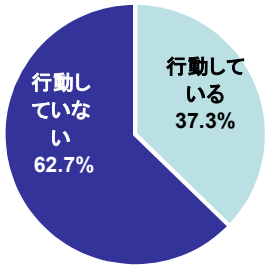
自治体名：韮崎市

目指す状態（フェーズ１）になるために必要な条件・資源は何か？	そう考える理由
＜自己啓発・相互啓発＞ ・楽しみながら自己研鑽ができる場 ・学びを試して実感できる環境 ・具体的な危機感を持つための仕掛け ・継続するための仕掛け ＜副　　業＞　現状把握・先進事例研究、制度設計 ＜モチベーション＞　自立性の高まりがモチベーションの高まりであることの理解 ＜カイゼン＞　やらされ感でなく、自ら問題意識をもって改善したいという気持ち	＜自己啓発・相互啓発＞ ・　内容と同意がないと継続できない ・人が良くなれば、組織もよくなる ・得意（特異）な取り組みから仕組みづくり ・マネ友（心臓）が元気に活動できれば、取り組み（血液）が組織（全身）へ浸透し、活性化する ＜副　　業＞　先ずは、規定の整備、その後、改善 ＜モチベーション＞　自ら実施する仕事は、熱意が高い ＜カイゼン＞　効果的なアイデアは、やらされ感からは生まれない

	目指す状態（フェーズ１）になるため重点取組は何か？	期間	誰が？誰と？（関係者含む）
1	部活動の推進≪学び続ける≫	R4年9月～R4年12月	人マネ参加者が主体となり参加を希望する職員と
2	副業制度の導入≪人材育成及び地域貢献型副業の推進≫	R4年10月～	人マネ参加者と担当課等と
3	10%ルールの推進≪モチベーションアップ≫	すでに	職員同士
4	業務改善推進委員会のバージョンアップ≪「カイゼン」へ≫	R5年1月～R5年10月	業務改善部会（人マネ参加者含む）が事業担当職員と

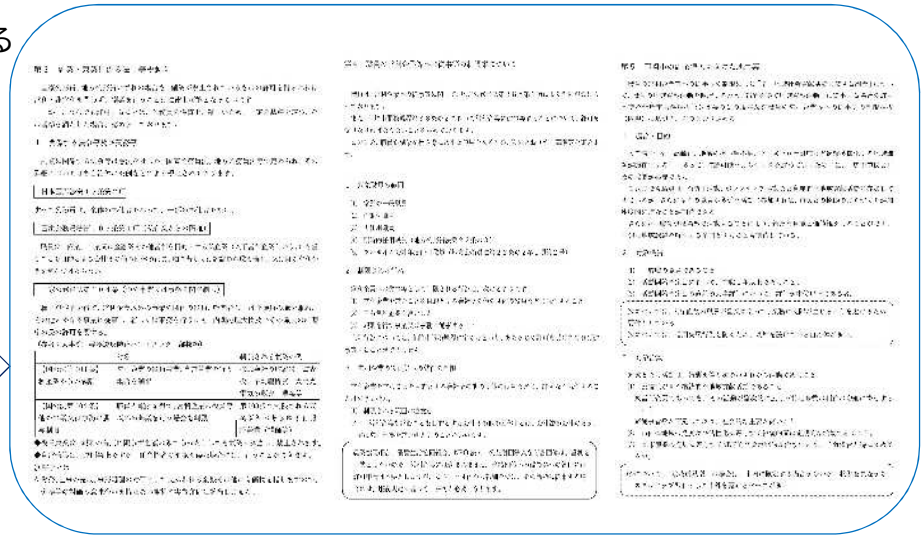
9. 目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて： 重点取組１

自治体名：韮崎市

重点取組１	部活動の推進≪学び続ける≫		
狙い：何のために？	職員アンケート結果により、90%程度の職員が、組織として及び自ら新しい知識を得る必要性を感じているが、プライベートにおいてスキルアップのための行動があるとの回答は37%程度に留まっている。意欲があるが行動に至っていない状況があることが分かった。 このため、部活動として組織を作り、活動費を設けることにより、持続性を高めたいと考えている。		
目標：目指したい状態・得たい成果	自己啓発・相互啓発の推進、全員が学び全員が行動する状態		
期間：いつから・いつまで	R5年1月11日：部活動立上げ（組織化） R5年2月（第1回研究会実施）	主体者：誰が誰と？	人マネ参加者が主体となり、参加を希望する職員と
具体的な取組、活動内容	⑴ 職員アンケートの実施（職員の自学に関する調査を行った） ≪学習が必要と考えている人の割合≫  ≪学習したいと考えている人の割合≫  ≪学習している割合≫  （アンケート概要） 回答率：48% （N＝102） 回答者：一般職 ⑵ 令和5年1月11日（予定）に組織（研究部）立上げ。 ⑶ 令和5年2月に第1回研究会の実施（テーマ：メンタルヘルス）		
実行する際の留意事項	継続していくことが肝要であるので、頑張りすぎない。楽しく参加でき学べる環境づくり。		
実践してみての気づき＆変化	部の立上げは、比較的、順調に進んだと感じる。4期生ということもあり時期が良かったのかもしれない。活動は、1回目を終え、2回目に向けて準備を進めているが、多くの部員に協力してもらうことができている。継続して、参加してもらうためには、何らかの利点を感じられるようにしなければならないだろう。		
次に何をどう活かすか？	当面は、気軽に話せる場として活用し、また親睦を深めることを重視したい。その後、やはり、参加してよかったと思える何かを考えていかなければならない。		

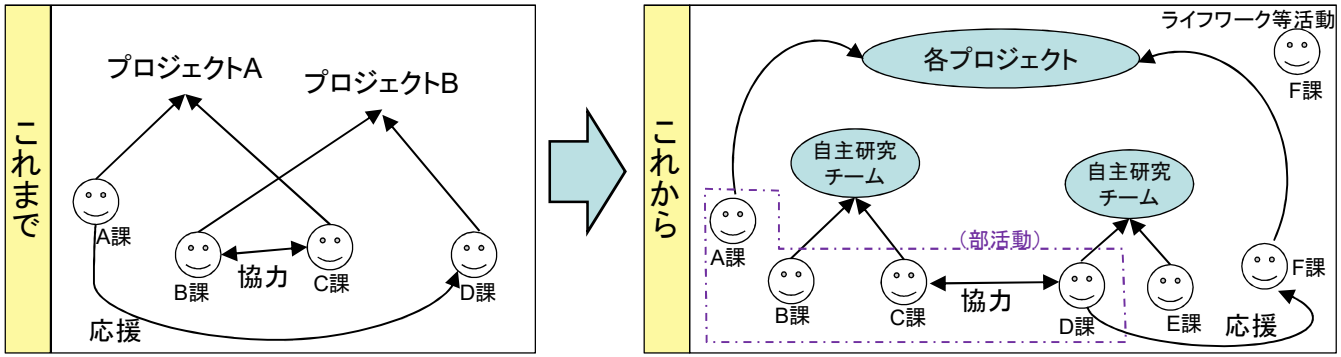
9. 目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて： 重点取組２

自治体名：韮崎市

重点取組２	副業制度の導入≪人材育成及び地域貢献型副業の推進≫		
狙い：何のために？	自身の価値観や見識を広げ、能力を高めるとともに地域とつながり、自分の能力を地域に還元する。		
目標：目指したい状態・得たい成果	職員のスキルアップ（価値観や見識を広げる、本業との相乗効果、技術習得など） 適度な運動による体力の保持（心技体⇒体技心　健康な身体により能力が生かされる） 市職員のイメージアップ（地域貢献をとおして、信頼を得ていく） 地域課題の解決（人材不足、担い手不足）		
期間：いつから・いつまで	R4年10月～R5年3月（制度設計） R5年度～導入予定	主体者：誰が誰と？	現役生が関係者と
具体的な取組、活動内容	⑴　主管部署（秘書人事課、総務課、長寿介護課、産業観光課）との意見交換（実情把握） ⑵　副業に関する職員アンケート ⑶　副業に関する制度を設計し、提案する（報告書の作成） ・法令等や先進自治体の事例研究のまとめ ・許可基準案の作成 ・人材育成及び地域貢献型の副業の運用案の作成 左から事例研究、許可基準、運用案のそれぞれ一枚目を掲載 		
実行する際の留意事項	職員の副業に対して、社会的な意識が変わってきているが、目的の明確化とともに地域貢献という要素がなければ住民等への理解は得られないと感じている。 最初から本市に即した制度設計は、難しいと思われるので、先進自治体を参考に基本的な制度を構築したのちに、改善できればと考えている。		
実践してみての気づき＆変化	法令等や先進事例の研究及び許可基準案を作成し、アンケート結果を添えて報告書を論文とともに提出及び提案。許可基準作成は、始めの一歩になるかわからないが、できることを行った。		
次に何をどう活かすか？	許可基準作成だけでは、ありたい姿には近づかないので、これか一歩踏み込んだ取り組みが必要である。		

9. 目指す状態(フェーズ1)の実現に向けて： 重点取組3

自治体名：韮崎市

重点取組3	10%ルールの推進≪モチベーションアップ≫		
狙い：何のために？	住民サービス向上のために(有用なアイデアが生まれ、職員が生き生きと仕事をすることにより、良質なサービスを提供する)		
目標：目指したい状態・得たい成果	職員が自発的に生き生きと業務を行うための環境整備		
期間：いつから・いつまで	すぐに	**主体者：誰が誰と？**	職員が職員と
具体的な取組、活動内容	10%ルールの推進(週当たりだと半日程度) (1) 韮崎市プロジェクトチーム編成運営規定(過去に整備済：横断的チーム編成) (過去実績：赤ワインの丘チーム、DX推進チーム、穂坂地区開発チーム、まちづくりチーム・・・) (2) 担当業務と直接関係がない業務(総合計画に直接関係する業務)への従事(過去に実施済) (過去実績：確定申告期の過去担当者による応援、コロナ療養に伴う過去担当者による応援) (3) 他の業務に関わる研修の参加(2月16日：有志職員8名によるSDGs先進工場見学研修を実施) (4) 自主的な調査研究チームの結成の推進・・・業務改善に係る提案を複数人共同も可能・推奨するなど (5) 部活動に関係する活動(業務に関連した内容)もオフィシャル(業務時間内)として実施(1月中) (6) ライスワークからライフワークへ(異動してもライフワークとして旧業務を意識下に置く)  		
実行する際の留意事項	所属長の許可を得て、実施すること。		
実践してみての気づき＆変化	職員研修費は、人事担当にて一括して予算計上されており、比較的潤沢であることから、突発的な研修であっても対応可能な場合が多い。このため、うまく活用できれば積極的に仲間を誘い研修に参加できる環境が整っている。これまで同様な取組みとしては、横断的なプロジェクトチームにより施策を推進してきたが、10%ルールとして制度化することにより、当初想定していない活動も生まれるかもしれない。		
次に何をどう活かすか？	職員が自主的にチームを編成し、調査研究を進められ、発表する機会を創設(政策提言の機会)していきたい。 「ふさわしい人材を雇用していれば、彼らは自発的であるはずだ」戦略的採用を検討することも必要かも		

9. 目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて： 重点取組４

自治体名：韮崎市

重点取組４	業務改善推進委員会のバージョンアップ≪「カイゼン」へ≫		
狙い：何のために？	複雑かつ多様化する住民ニーズや急激に変化している社会情勢に対応するためには、組織も変化しなければならない。そのためには、常に「カイゼン」していくという精神と仕組みが必要である。		
目標：目指したい状態・得たい成果	業務の効率化及び職員のやる気の醸成 これまでの改善制度をもっとモチベーションが高まり、実効性のある制度にする。		
期間：いつから・いつまで	令和5年1月（出来るだけ早期に）	**主体者：誰が誰と？**	業務改善部会（人マネ参加者含む）と事業担当職員
具体的な取組、活動内容	業務改善推進委員会（部会）の提案制度の見直し ⇒**10%ルールを活用した手法に変更** **これまで** ①若手職員などに強制的に提案を出させる ②主は、他業務に関する提案 ③委員会で認められれば、担当課が実現 ④提案内容により人事評価に反映 【問題点】 ・やらされ感では、良いアイデアは生まれない ・提案だけではモチベーションが高まらない ・実施担当課は、やらされ感でストレス増 ・実現数が少ない 提案のしやすさを考慮して、負担は提案のみ、内容も概要のみとなっている。 そのため、思いつきの内容が多く、また担当課は基本的に後ろ向きである。 担当課以外は、改善に繋がるかもしれないが、一方で担当者の負担は増える。 また、実現には担当課に余計な手間をかけさせ、精神的な疲労を増大させる。 **これから** ①提案者は、実施まで携われる ②個人のみでなく、チーム提案を可とする （チーム結成を推奨する） ③業務時間内に、これらの取り組みができる ④採用提案は、市長等に説明ができる ⑤承認欲求を満たす 【効果】 ・モチベーションの向上 ・担当課のストレス減⇒幸福度UP ・カイゼンの推進 提案数が少ない場合は、改善推進委員会の廃止を検討		
実行する際の留意事項	業務時間内に探求することになるので、所属長の承認と理解を得られるよう本業を実施すること		
実践してみての気づき＆変化	良い制度であっても、マンネリ化してくるとどうしても当初想定していた効果が得らないことが多い。この業務改善推進委員会も必要な制度と考えるが、年数の経過とともにだれも幸福になれないような状況となっている。		
次に何をどう活かすか？	自主研究チームの結成の推奨 （再掲）「ふさわしい人材を雇用していれば、彼らは自発的であるはずだ」戦略的採用を検討することも必要かも		

人材マネジメント部会　スキルアップに関する職員アンケート結果

１　目的

職員個々のスキルアップに対する意識や学習の状況を把握し、持続可能なまちづくりに必要な人・組織づくりの方策を検討するため

２　実施方法

市役所課長会及び庁内職員インフォメーションにてアンケートの依頼を行い、ウェブサイト上で実施

３　実施時期

令和４年１１月１４日～令和４年１１月１８日

４　実施対象

一般職の職員

５　回収結果

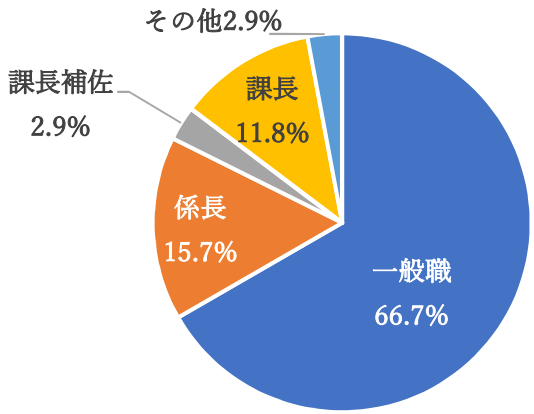
回答者数（N）１０２名、回答率４８．８％（参考：対象職員数２０９名）

ＳＡ：単一回答
ＭＡ：複数回答

６　質問及び回答結果

問１　あなたの職級に当てはまるものを一つ〇で囲んでください。

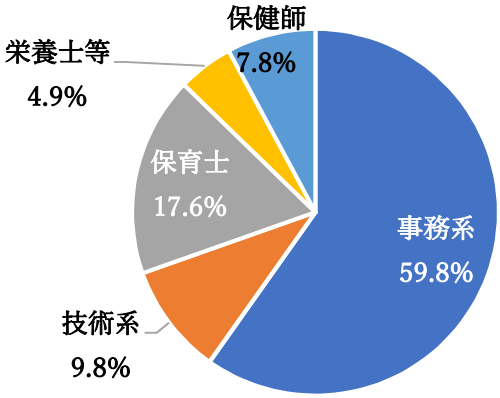
N=102、SA



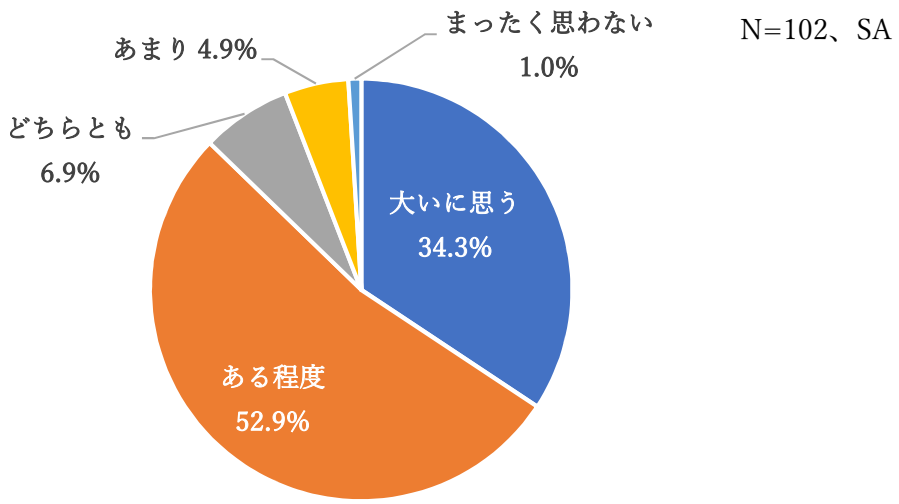
≪役職別回答率≫
課長級回答率　：70.5%
課長補佐回答率：33.3%
係長回答率　　：42.2%
一般職員回答率：49.3%
〇課長の回答率が一番高い。

問２　あなたの職種（行政職給料表（１）該当者）に当てはまるものを一つ〇で囲んでください。

N=102、SA

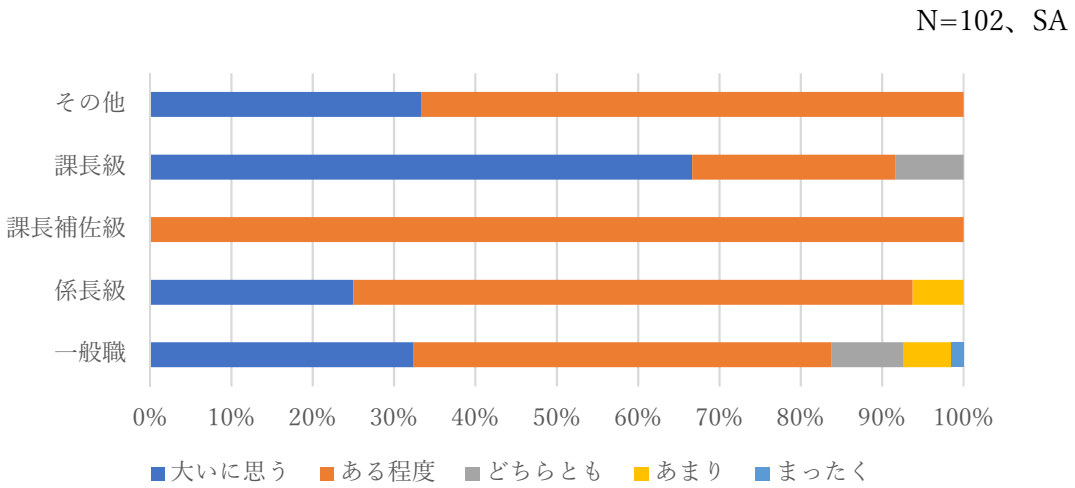


問３　あなたは、本市の様々な地域課題を解決していくために、**職員に対して積極的に**新しい知識・スキル等得ていくべきだと思いますか。



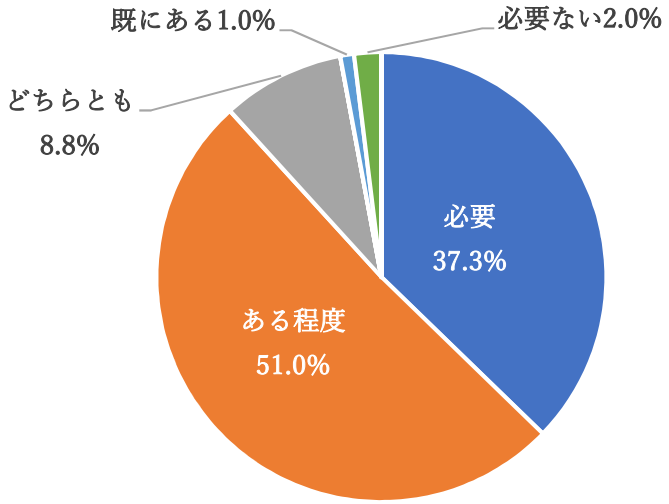
９割近くが職員（主として他職員）に対して新しい知識やスキル等を得ることが必要だと感じている。

【問３について、役職別の割合】



役職に限らず必要性を高く感じているが、なかでも課長級が比較的、高くなっている。

問４　あなたは、本市の様々な地域課題を解決していくために、**自分に対して積極的に**新しい知識・スキル等を得ることが必要ですか。

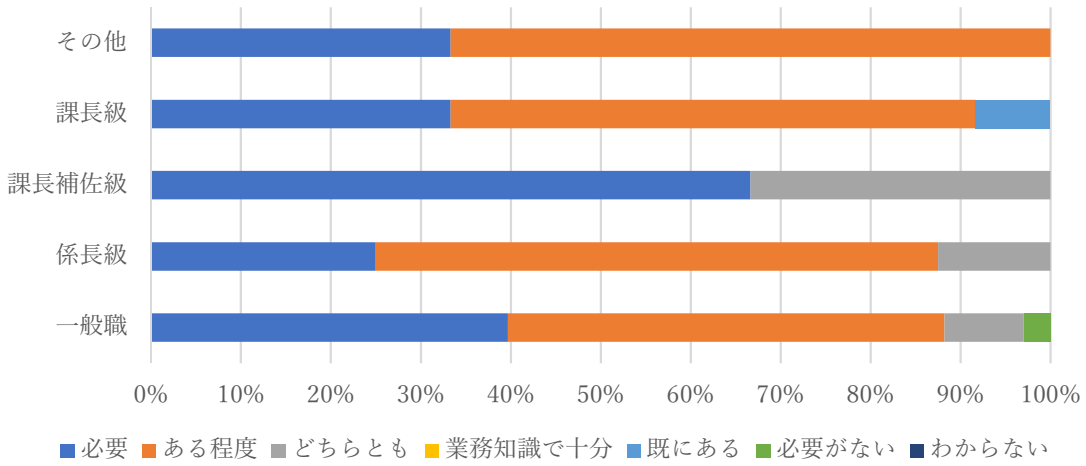


N=102、SA

９割近くが自分に対して新しい知識やスキル等を得ることが必要と感じている。

【問４について、役職別の割合】

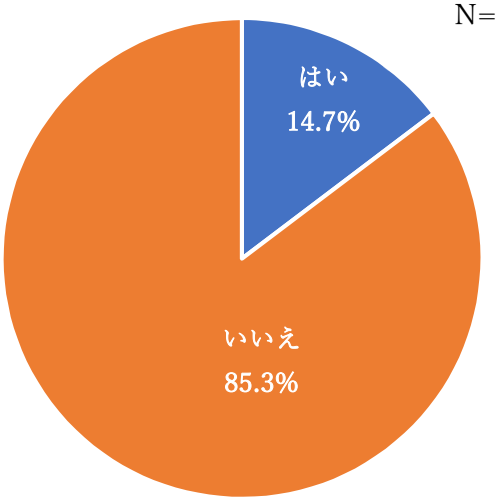
N=102、SA



役職に限らず必要性を高く感じている職員が多い。

問５　あなたには他者に誇れる（職員内での３指に入る程度）特技等（10 人程度の前 30 分程度の簡易な講義等ができる、若しくは仲間にうんちくが語れる）がありますか。

N=102、SA

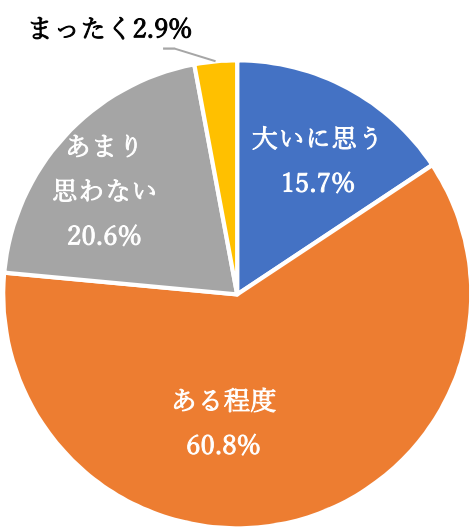


【問５で、「はい」と答えた職員の特技】

・ハーバルセラピストの資格を活かしたハーブに関する知識
・子どもたちの寝かしつけ、手作り石けん作り
・e スポーツ（格闘ゲーム）（※とあるゲームですがオフィシャル大会日本５位タイ）
・ある分野のゲームの知識
・情報工学
・メディア制作・編集
・地理、歴史
・臨床栄養、障害者福祉、福祉分野
・着物着付けなど
・野球、ソフトボールスポーツ
・キャンプ
・書道

問６　あなたは、業務とは別にスキルアップのために学習をしたいと思いますか。

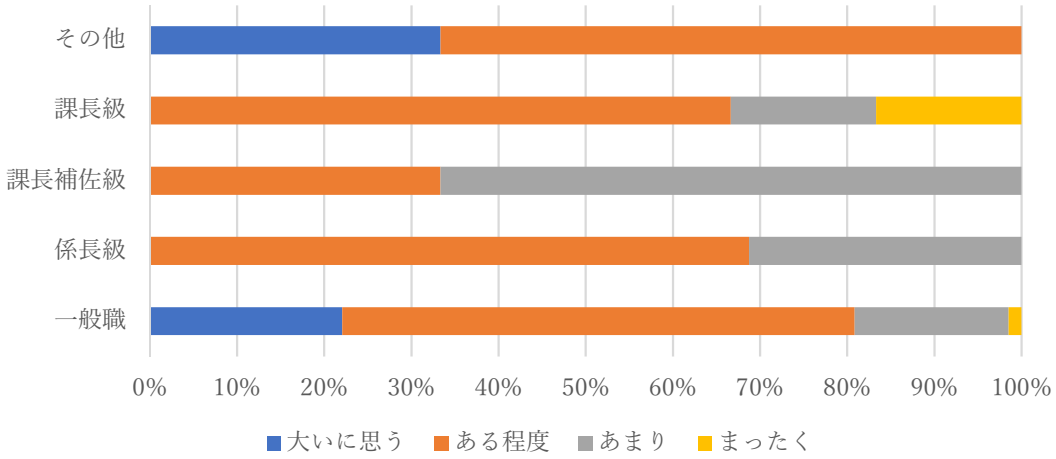
N=102、SA



約７５％の職員が学習の意向があった。スキルアップの必要性を感じている割合に比べ少なくなっている。

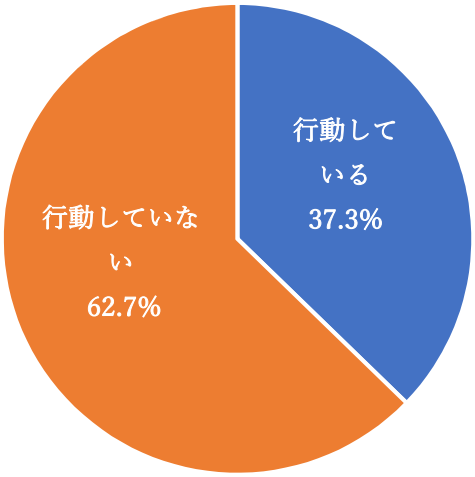
【問６について、役職別の割合】

N=102、SA



役職に限らず意欲が高いが、比較的若い世代が学習への意欲が高い傾向となった。

問７　あなたは、スキルアップのため、**プライベート**において行動していますか。



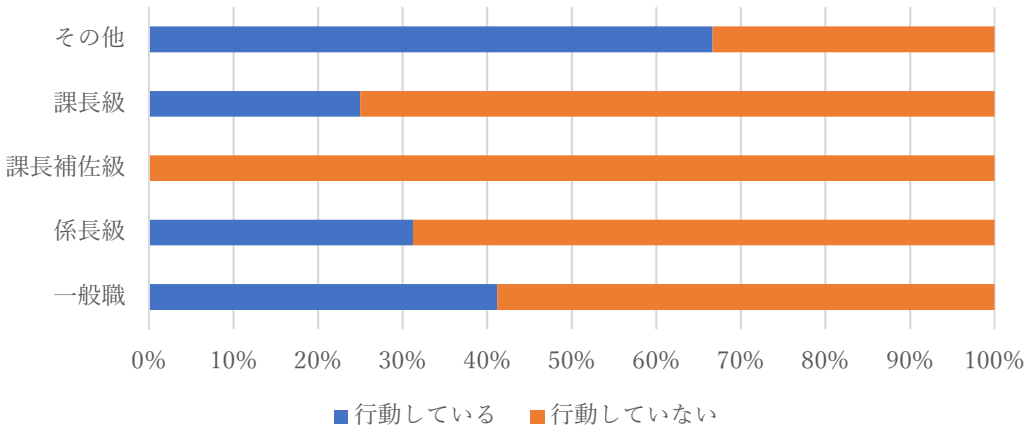
N=102、SA

行動している職員は４割程度となった。スキルアップ等の必要性を感じ、学習の意向がある職員は７割を超えていたものの、実際行動に移している職員は、だいぶ少なくなっている。また、役職段階が低い方が行動している割合が多かった。

令和３年度社会生活基本調査（以下、「基本調査」）によると、学習している割合３９.６％（事務系）と比較するとやや低い。

【問７について、役職別の割合】

N=102、SA



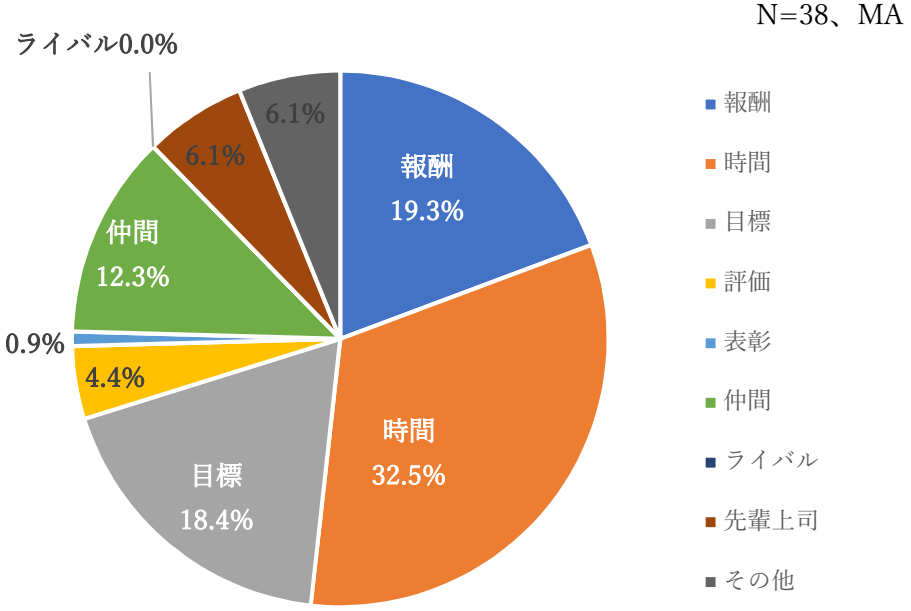
役職が上がるにつれて、行動している割合が減る傾向にある。

基本調査でも同様な傾向であり、最も行動している割合が高いのは２０代である。

【問７の回答別、学習を始めるために有効と思う内容】

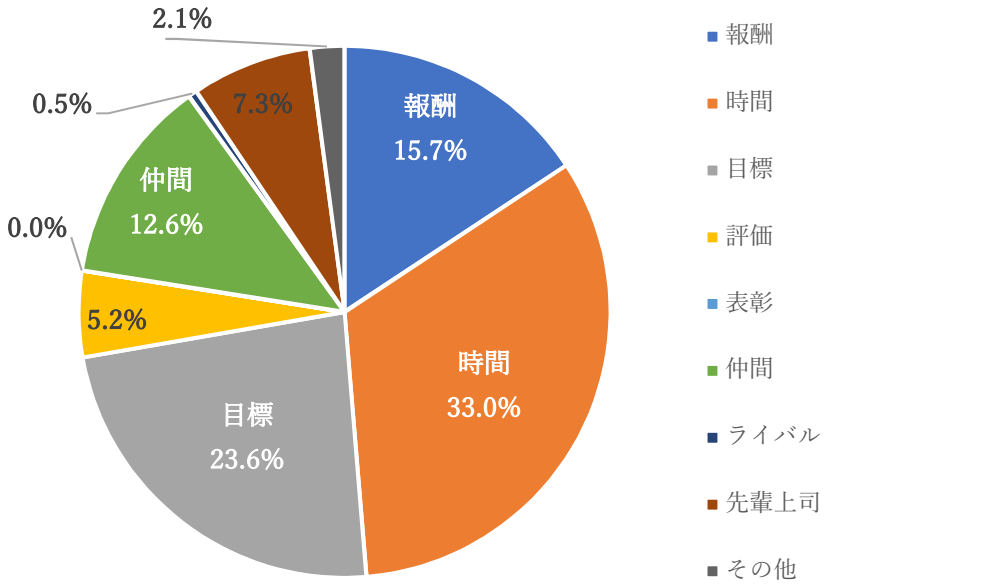
【行動している】

N=38、MA



【行動していない】

N=64、MA

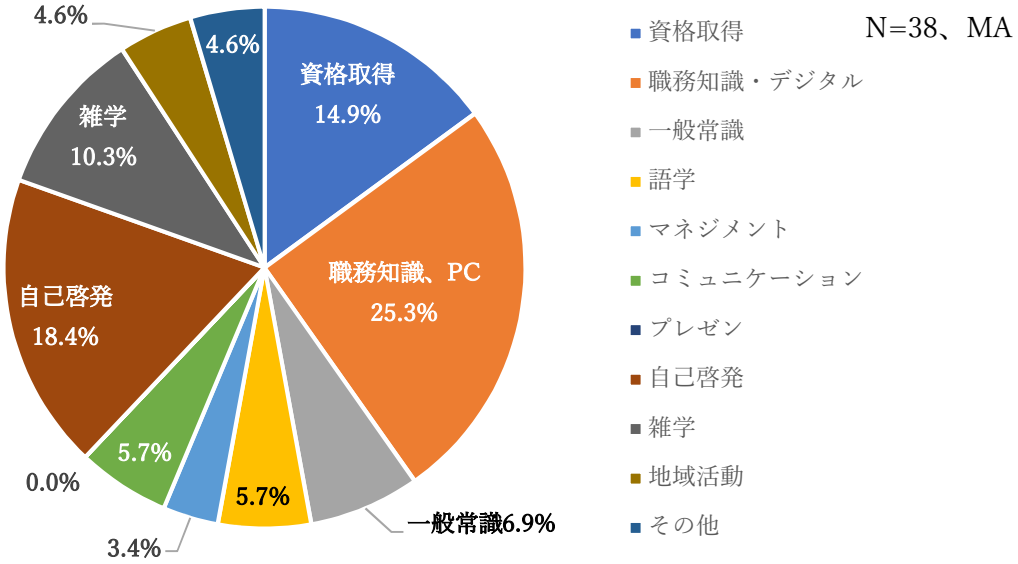


行動の有無に関係なく、時間的余裕が最も多い。

なお、「行動している者」は目標に比べ報酬を選ぶ人が多く、「行動していない者」は、目標を選ぶ人が多かった。

〇行動している　の場合、具体的な行動について、お答えください。

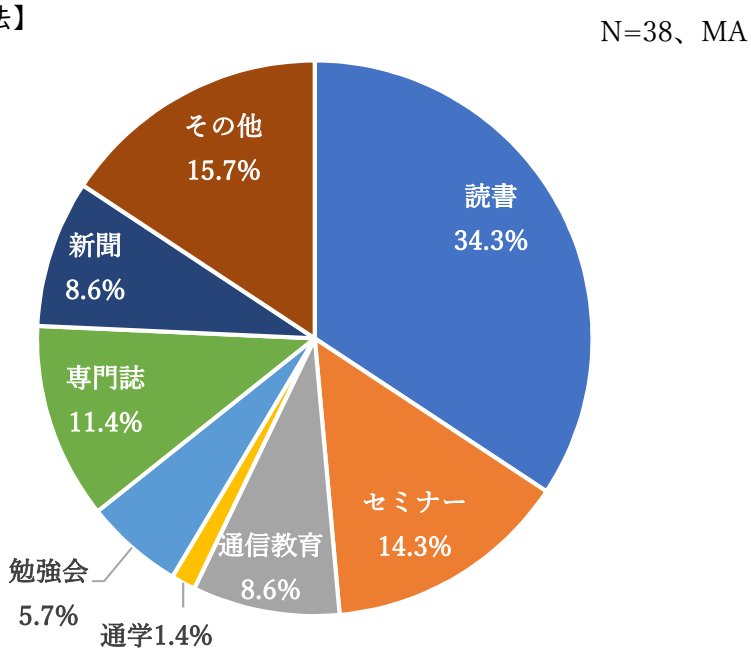
【内容】



職務関係知識が一番多く、次いで自己啓発が多かった。近年のデジタル化などによって、パソコンなどの情報処理関係の比重が高くなっている状況である。

基本調査（男性）では、情報処理が最も多く、次いで人文・社会、英語の順となっている。

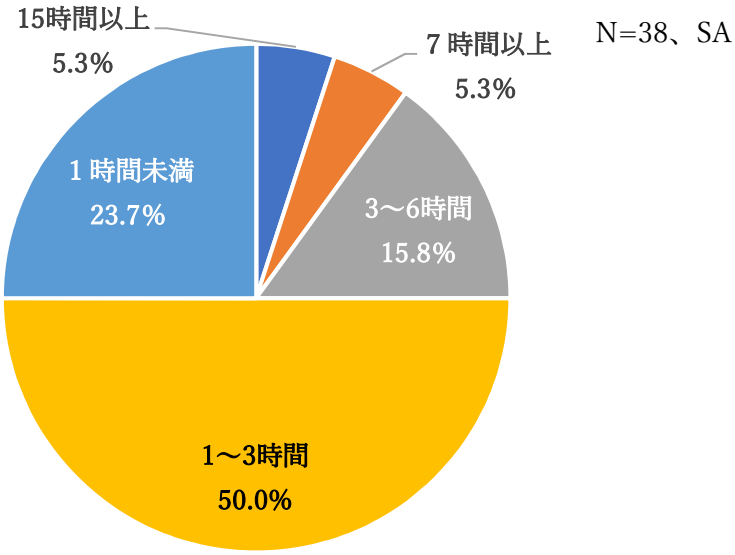
【学習方法】



学習方法としては、比較的容易にできる読書が最も多かった。

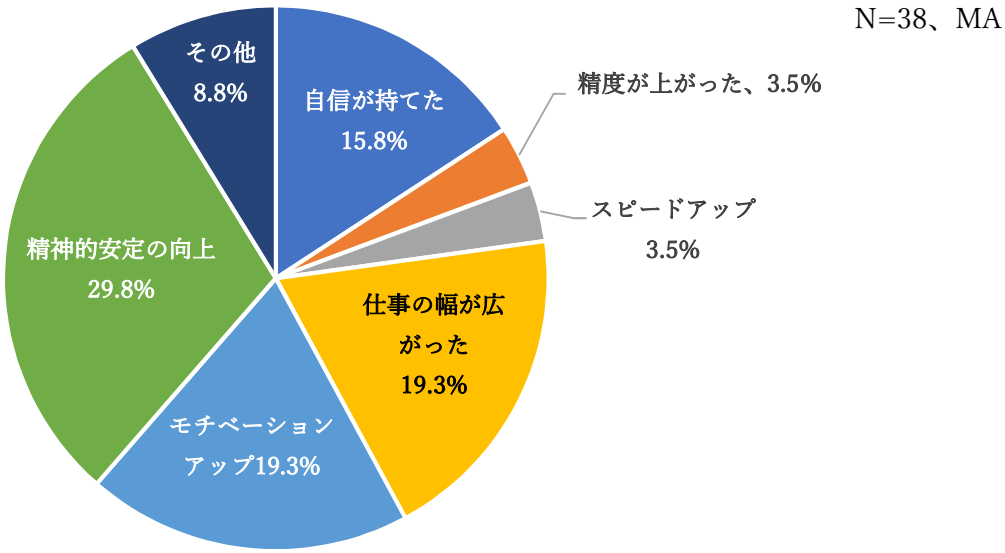
なお、通学や勉強会を選択している者は読書やセミナーも選択し、幅広い学習方法を取り入れていることが多い。

【学習時間（1 週間あたり）】



３時間未満が７割強であった。７時間以上の回答者は、１０％程度である。
基本調査によると、「行動している人」の平均は、１５０分/日と週あたり１７.５時間である。「行動している人」の中で基本調査の平均並みに勉強している人は、全回答者中（１０２名）、２名ほどであった。

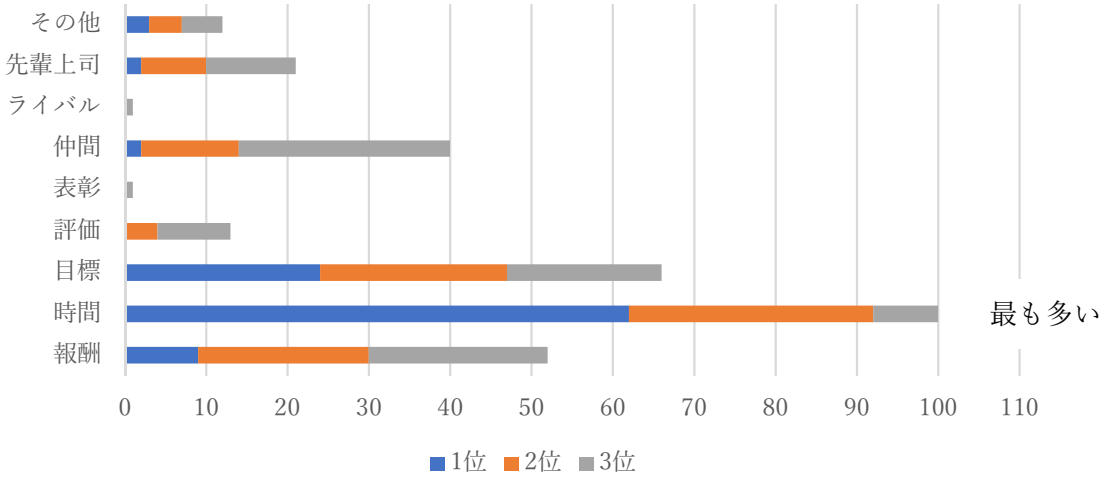
【学習の効果】



精神的安定が最も多かった。一方、仕事の精度やスピードを選択する人は少数であった。
※自信もどちらかというと精神的要素が高いことを考えると、学習は、メンタル的な効果が高いと考える。

問８　あなたは、学習を始めるために何が有効だと思いますか。

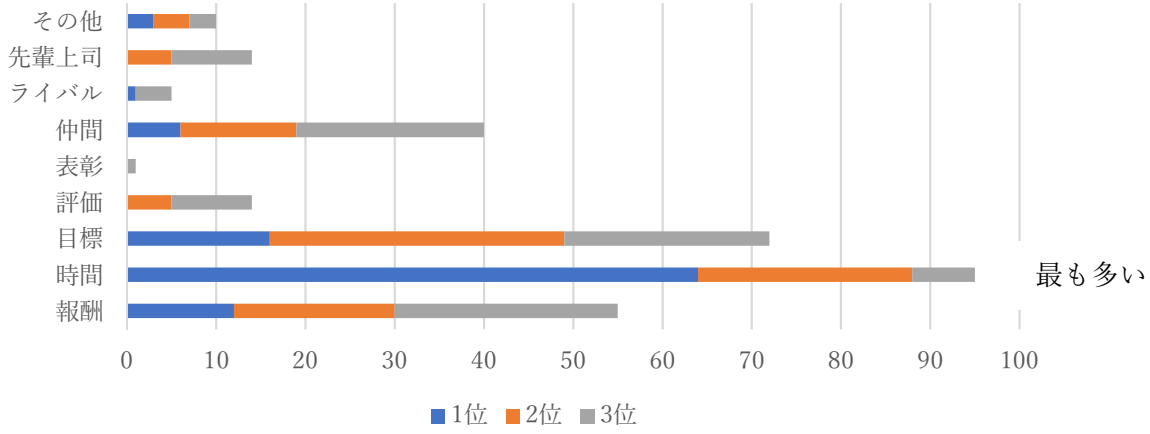
N=102、MA（３位まで）



時間的余裕が最も重視されている。次いで多かったのが目標となった。
なお、報酬や仲間は順位が下がるにつれて多くなることから、２次的要因とも推測できる。

問９　あなたは、学習を持続するために何が有効だと思いますか。

N=102、MA(3 位まで)



学習を始めるためと同様に、時間的余裕が最も多かった。また、報酬及び仲間も同様な傾向である。

考察

多くの職員が新しい知識やスキルを習得していく必要があるとしているが、学習の意向があるものの、行動している職員は４割弱であった。

また、学習時間をみると習慣化（毎日１時間以上）されている職員は、１割と極端に減少している。

その要因として、時間的余裕が最も多く挙げられており、行動に移せない理由としても同様であった。

学習の機会の増加と時間的余裕が得られる取り組みが必要だと考える。

今回の調査において、学習の効果として「精神的安定の向上」が最も多く、また「モチベーションアップ」が続いていた。

不安の解消やストレスを和らげる効果にも学習は有効と考える。

副業及びモチベーションに関する職員アンケート結果

１　目的

「職員の人材育成及び地域貢献を目的にした副業の導入」と「モチベーションアップのための方策」を検討するため調査する。

２　実施方法

市役所課長会及び庁内職員インフォメーションにてアンケートの依頼を行い、ウェブサイト上で実施

３　実施時期

令和５年１月１１日～令和５年１月２５日

４　実施対象

一般職の職員

５　回収結果

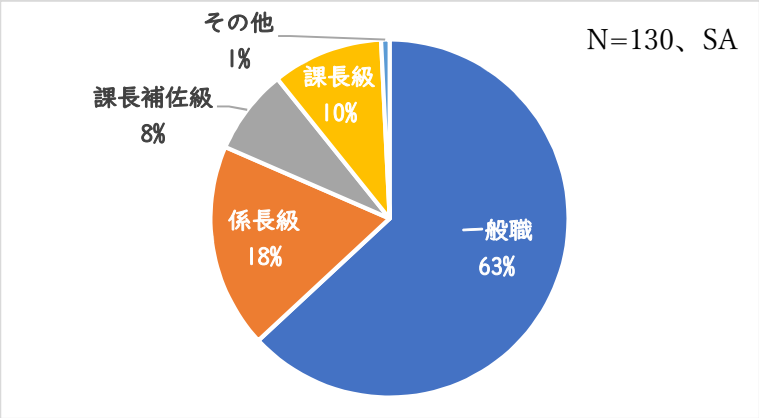
回答者数（N）１３０名、回答率６２．２％（参考：対象職員数２０９名）

ＳＡ：単一回答
ＭＡ：複数回答

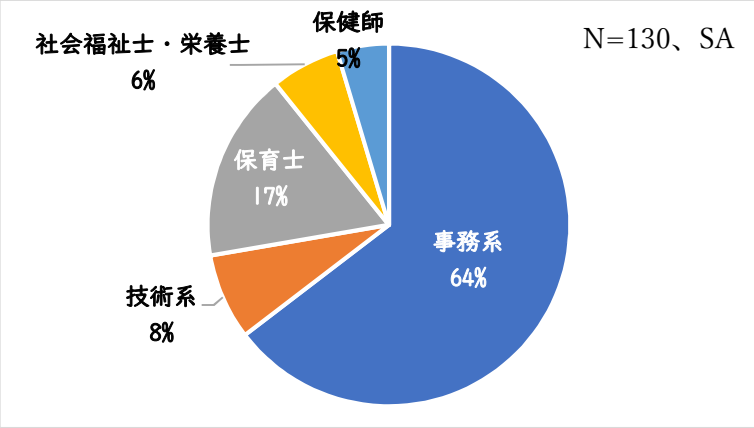
６　質問及び回答結果

第１　副業に関するアンケート

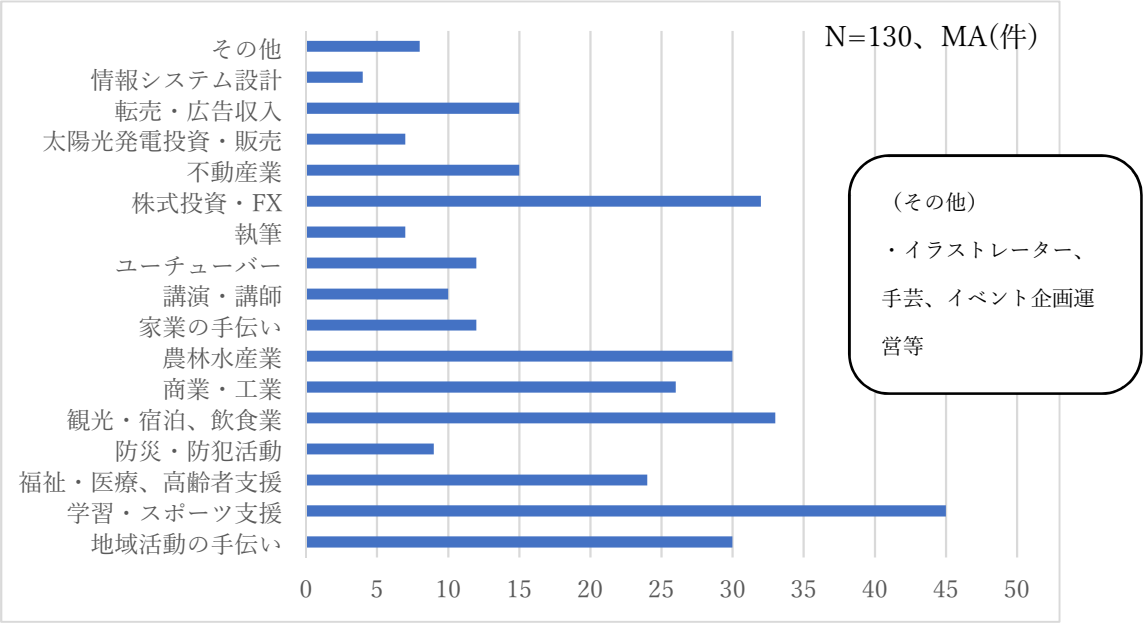
問１　あなたの職級に当てはまるものを一つ○で囲んでください。



問２　あなたの職種（行政職給料表（１）該当者）に当てはまるものを一つ○で囲んでください。

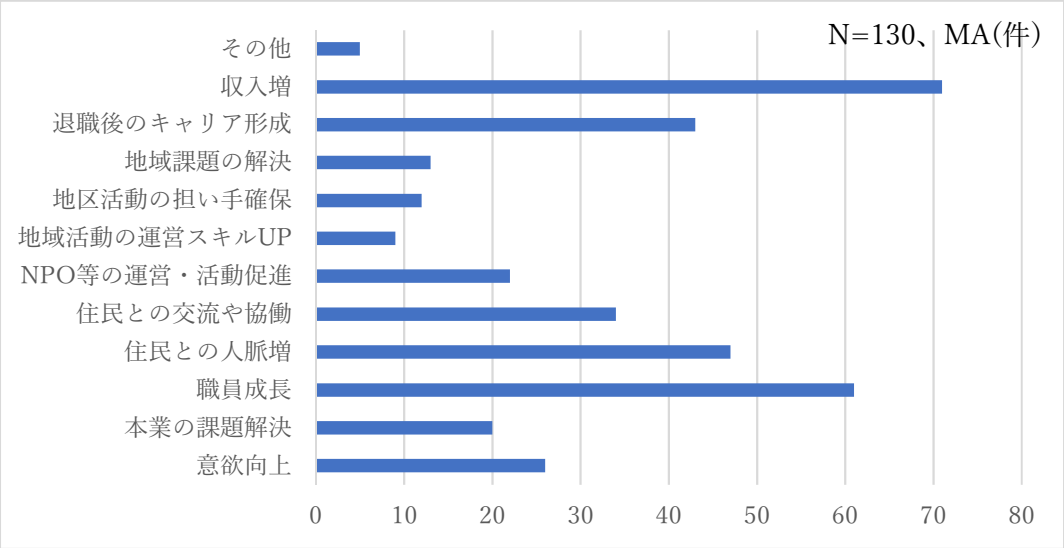


問３　あなたは、副業を行う活動として、興味がある活動はありますか？当てはまるものすべてをお選びください。



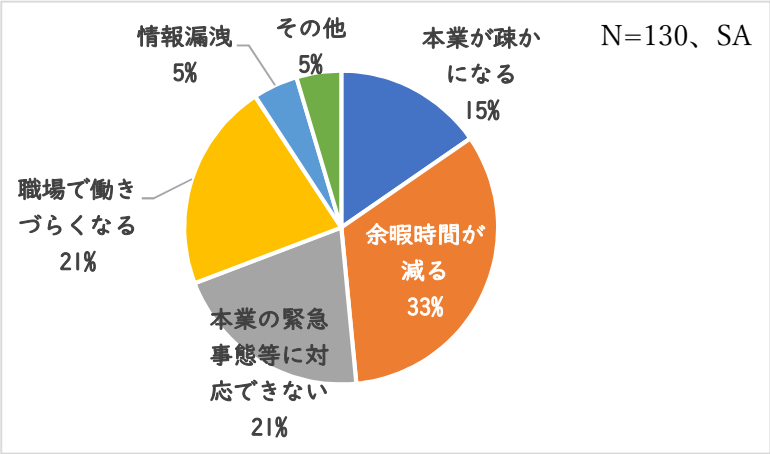
学習・スポーツ活動が最も多く、次いで商業関係への従事であった。また、株式やＦＸなどの金融商品への投資が高い。

問４　あなたは、職員が副業を行うことにより、どのような成果やメリットが期待できると考えられますか？当てはまるものを３つお選びください。



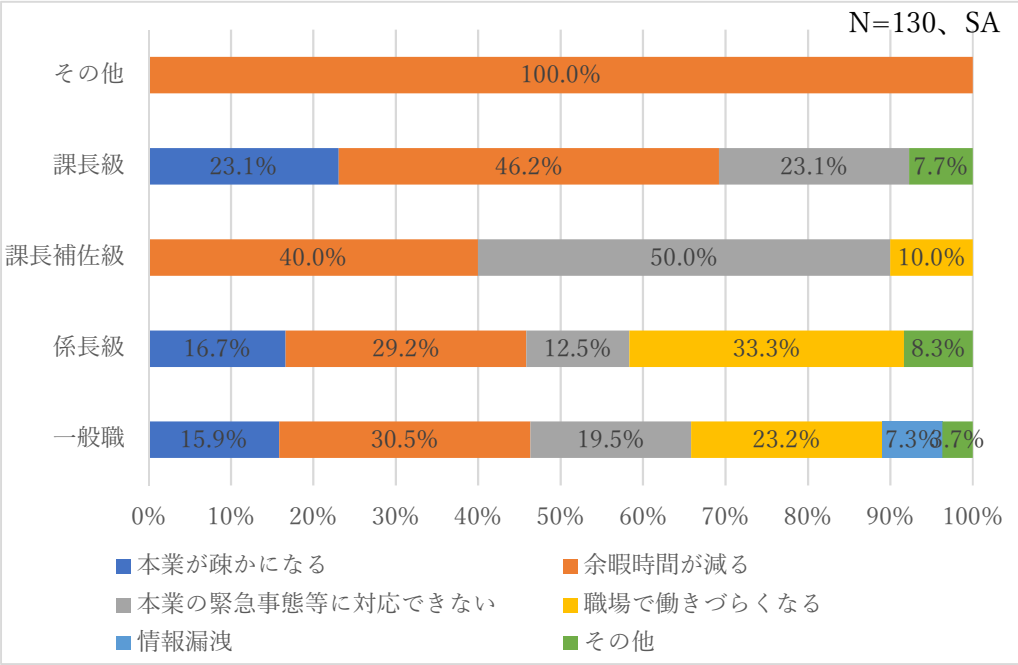
収入増が最も多く、次いで職員成長であった。報酬的な部分だけでなく、自己成長などにもメリットを感じている。

問５　あなたは、職員が副業を行うことにより、どのような課題やデメリットがあると考えられますか？当てはまるものを一つお選びください。



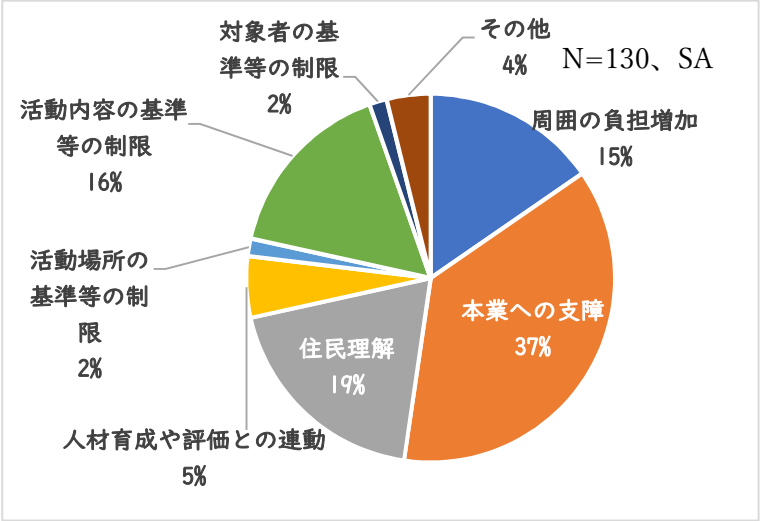
私的時間の減少が最も多く、次に緊急時の対応であった。なお、本業への影響関連では、本業が疎かになるもあり、それを含めると、36%となる。

【問５について、役職別の割合】



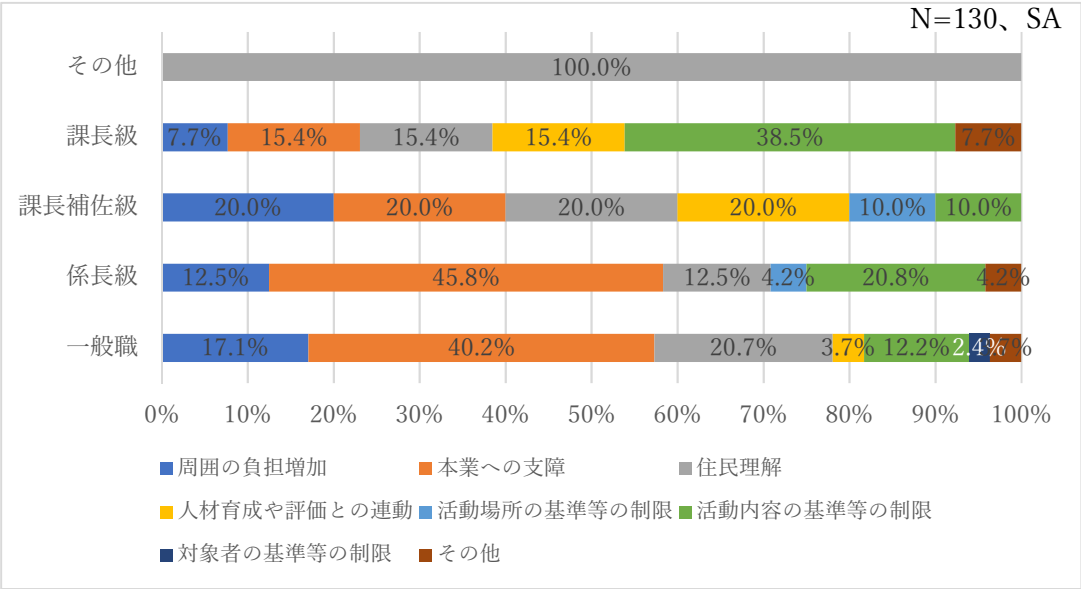
本業への影響（疎かと緊急事態の合算）への心配は、管理職で多くなる傾向となった。また、余暇時間の減少も同様である。

問６　あなたは、職員における副業の制度化に関して、課題に感じていることはありますか？当てはまるものを一つお選びください。



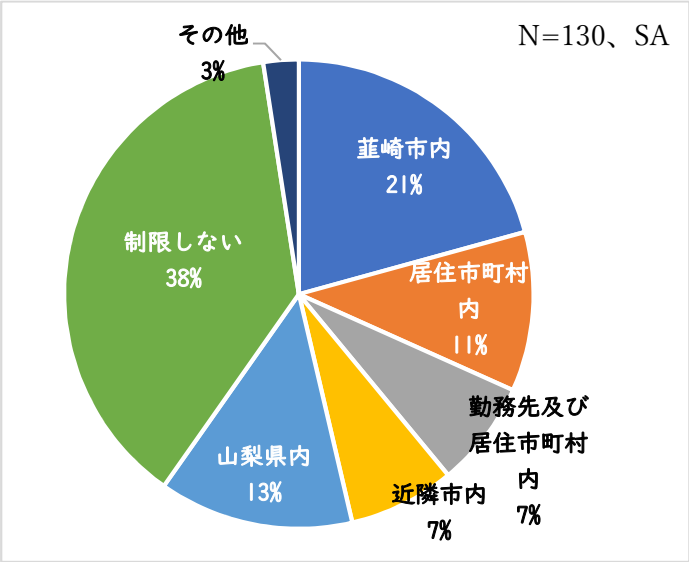
本業への支障が最も多く、次に住民理解であった。また、周囲の職員負担の増加を心配する割合も一定数存在する。

【問６について、役職別の割合】



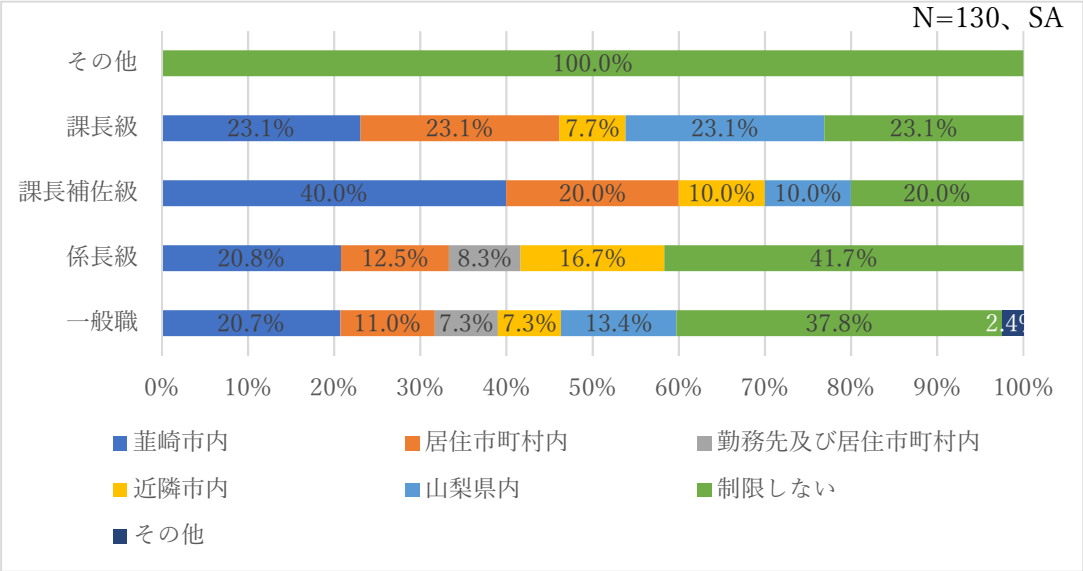
問５では、管理職となると本業への支障は、増加していたが、この問いでは、逆に減少している結果となった。制度設計により、ある程度課題は解決できると考えている可能性もある。

問７　あなたは、副業を行う場所として、望ましい場所はありますか。当てはまるもの一つをお選びください。



制限しないが最も多く、次いで市内であった。なお、居住市町村や近隣市等の回答もあり、それらを加えると、制限しないを大きく上回る。

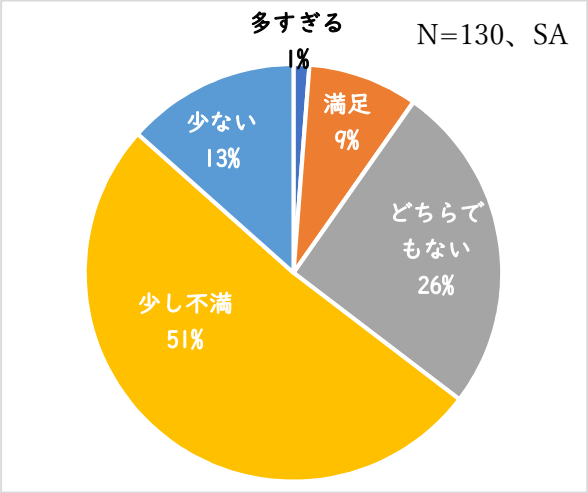
【問７について、役職別の割合】



管理職の場合、制限しないとする割合が少ない傾向となっている。

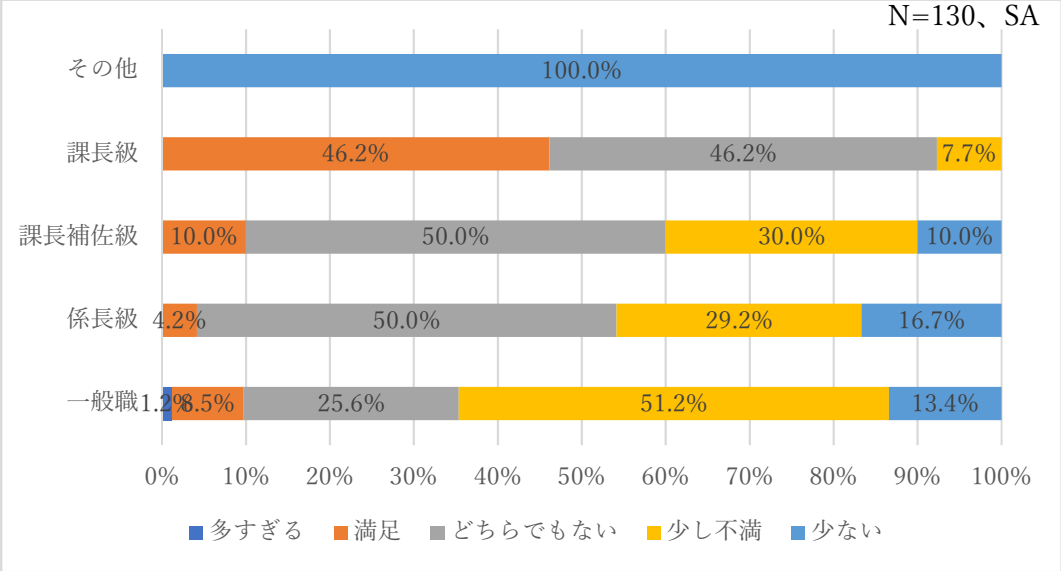
第２　モチベーションに関するアンケート

問１　あなたの給与等（基本給＋手当＋福利厚生）は、あなたが行っている業務（量・内容・責任等）に比べてどう思いますか？当てはまるものを一つお選びください。



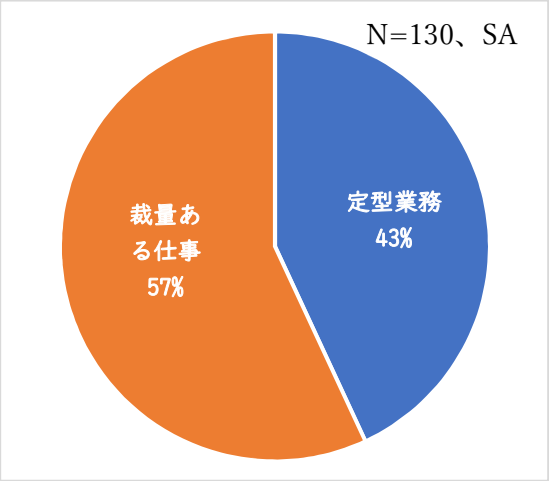
不満（少ないと少し不満）が６４％となった。

【問１について、役職別の割合】



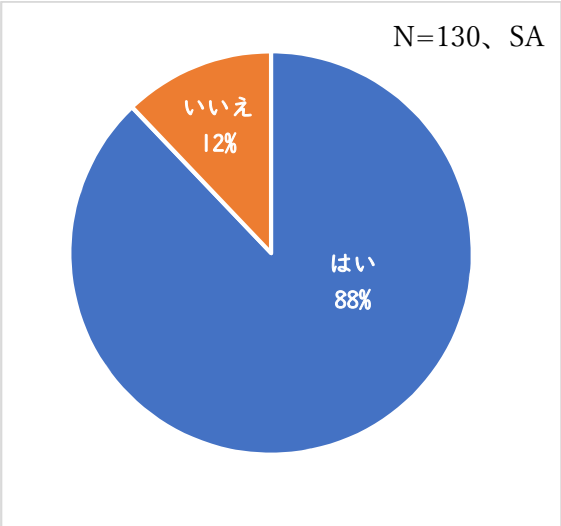
係長級以上の場合、不満と回答する割合が半数を下回る。また、役職が上がるにつれて、満足とする回答が増えている。特に課長級では、満足が大幅に上昇している。

問２　あなたは、どちらの仕事に従事したいと思いますか？当てはまるものを一つお選びください。



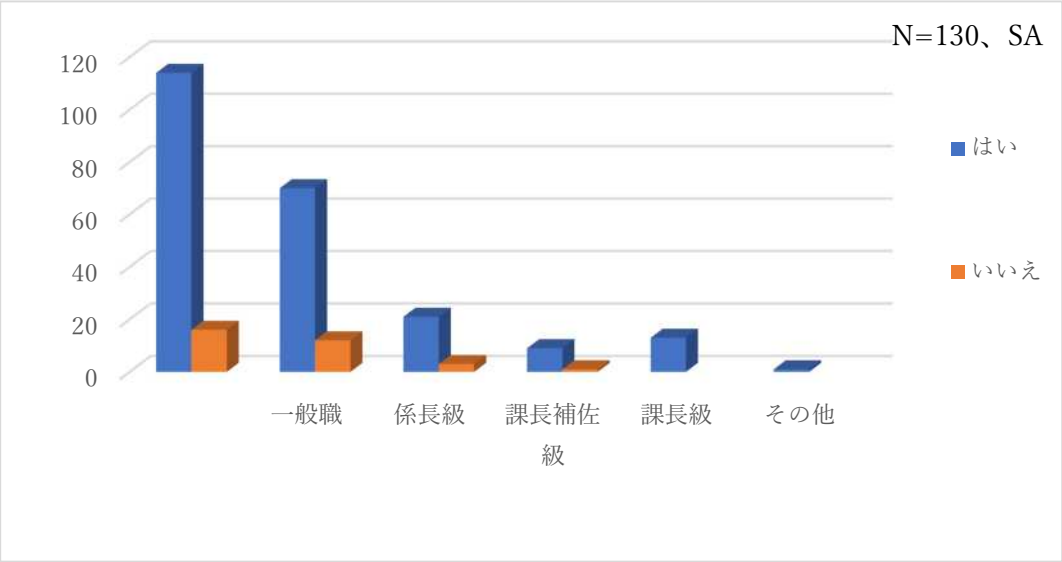
定型業務より、裁量がある業務を希望する人が若干多かった。

問３　あなたは、これまで少しでも仕事に没頭（新しいアイデアが生まれ、少なからずやりがいを感じている状態）したことがありますか。当てはまるものを一つお選びください。



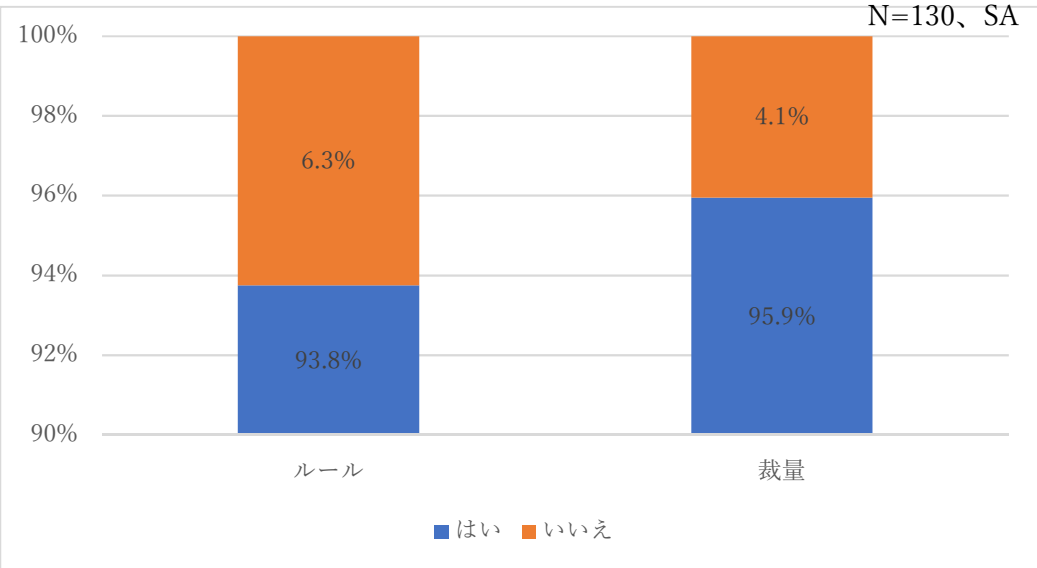
９割近くが仕事に没頭したことがあった。

【問３について、役職別の割合】



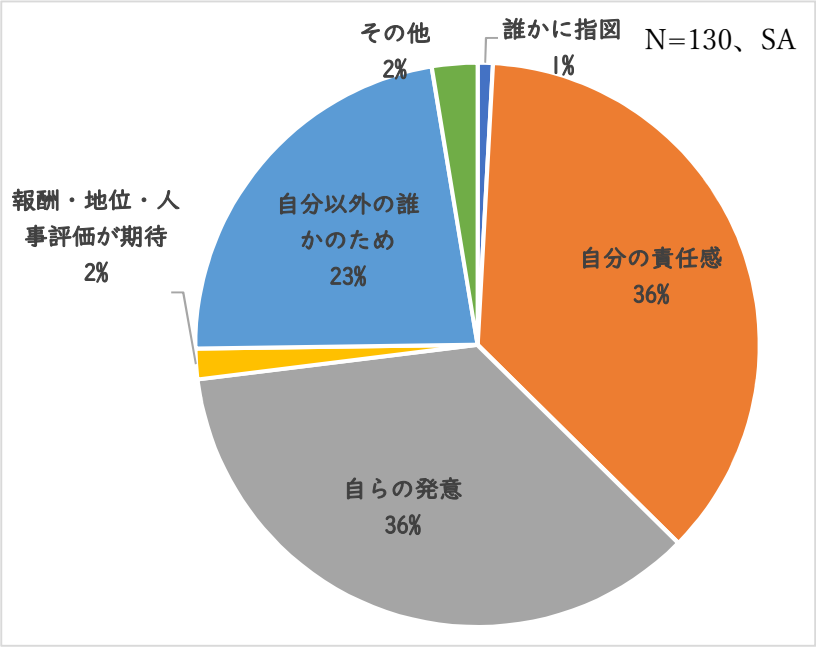
在職年数の違いもあるが、役職が上がるにつれて、いいえ（没頭したことがない）が減少している。課長級となると、皆、没頭したことがあると回答している。

【問３について、定型・否定型業務別に対して没頭した割合】



裁量的業務を好む職員の方が、没頭した割合が高くなっている。

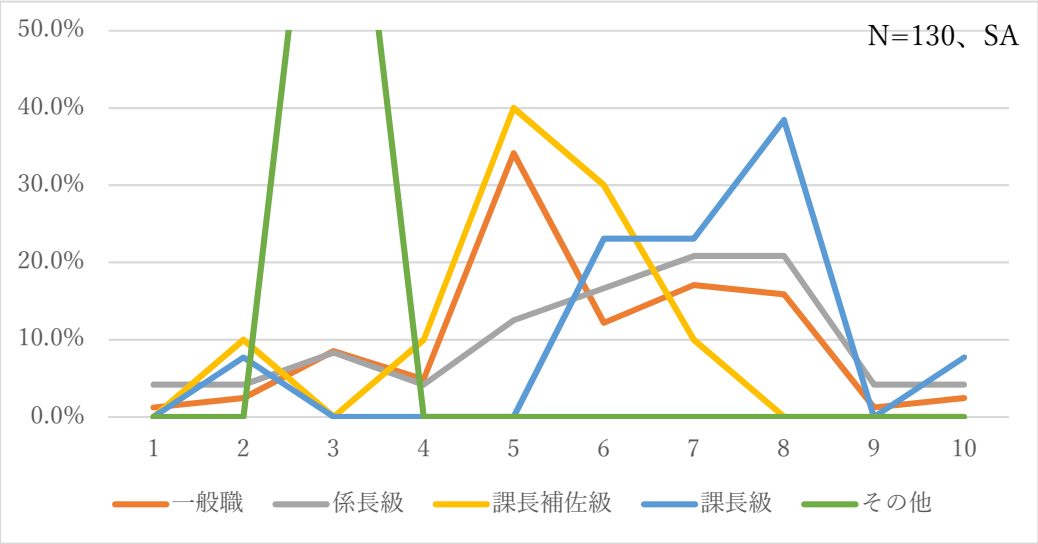
問３-2　上記で「１．はい」と答えた方にお聞きします。それは、どんなときですか？当てはまるものを一つお選びください。



自分の責任感が最も多く、次いで自らの発意であった。一方、報酬・人事評価 etc や誰かに指示は極めて低い。

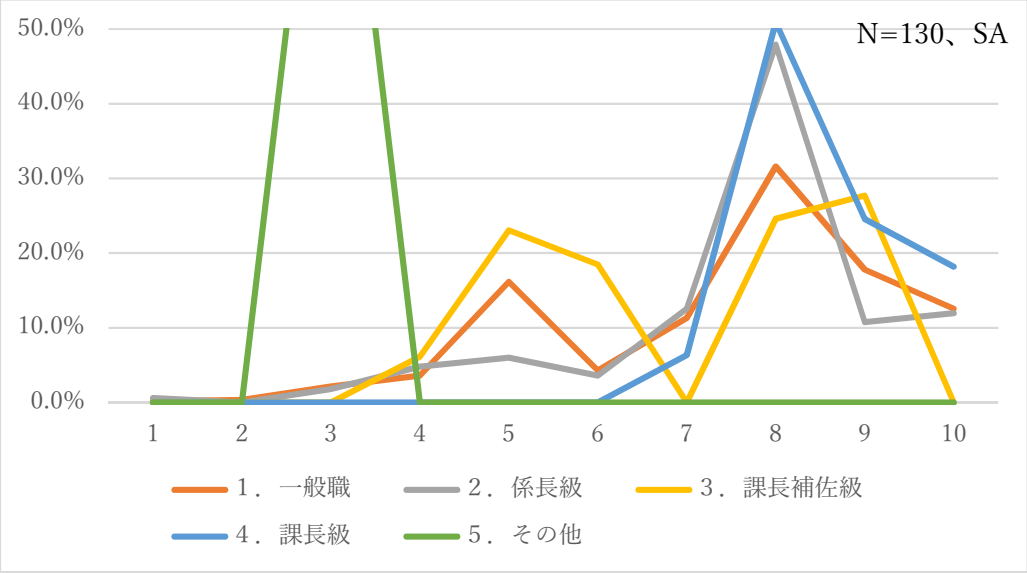
問４　あなたの業務における自立性について、下記の１～４に対して、１～１０でランクづけしてください。（０は「ほぼ無いに等しい」で１０は「きわめて高い」レベル）

１．主な責務と日常業務について、どのくらい自立が認められていますか



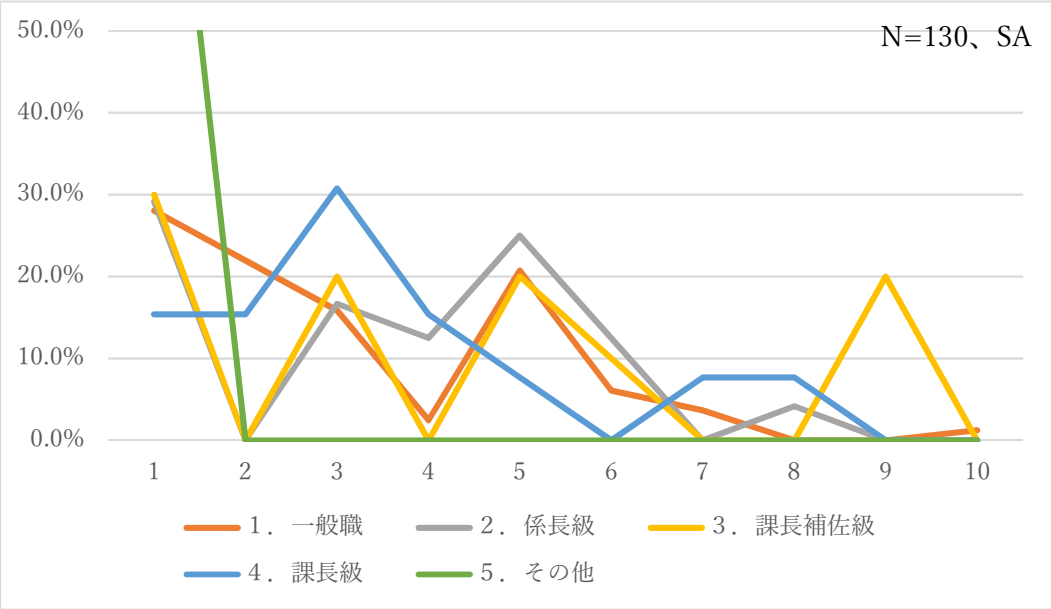
係長級及び課長級では、比較的高い。一方、課長補佐級では、一般職と同じレベルがピークとなっている。基本的には、役職が上がるにすれて自立性が高まっている。

２．退社時刻（定時以降）、毎日のスケジュール管理について、どのくらい自立が認められていますか



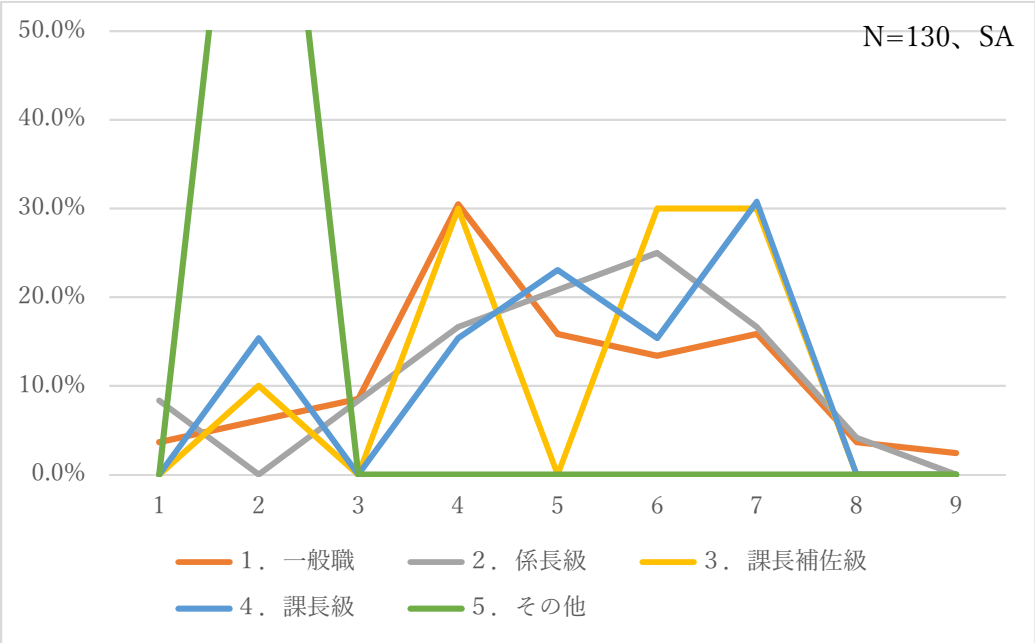
基本的に、勤務時間外という条件ではあるが、高い自立性となった。しかし、一般職及び課長補佐級においては、制約を受けない時間帯であっても、あまり高い自立性を感じていない層が一定数存在している。

３．仕事をするメンバーを選べることについてどのくらい自立が認められていますか



課や担当のメンバーは、選択できるものでもなく、自立性が低いのは当然であるが、プロジェクトチームなどのメンバー選定等において主となりえる係長級では自立性が高い傾向となった。

４．仕事の手法に関して、どのくらい自立が認められていますか



問４-１と同様な傾向を示している。基本的に役職が上がるにつれて、自立性が高まっている。

考察

１　副業に関するアンケート

副業に対しては、興味を示す職員が多いが、役職が上がるにつれて、本業への影響を心配する割合が高まっている。

一方で、副業の制度化に際しての課題では、本業への支障より、基準等に課題を感じている割合が高いことから、対象者や制限内容の精査により対応が可能と捉えることもできる。

副業のメリットとしては、収入増が最も多く、次いで職員の成長であった。また、地域貢献的な要素での活動も多く選ばれていた。

このことから、地域も職員もメリット（地域：担い手確保等、職員：収入増と自己実現等）がある副業でないと浸透はしないと考える。

２　モチベーションに関するアンケート

先ず、モチベーションの向上の大前提として、現状の賃金に対しての満足度を知る必要があった。むろん、公務員である以上、それなりに心得て入庁しているので、一流企業並みを望むのは論外であることは言うまでもない。

アンケートでは、係長級以上から不満とする割合が減少し、課長級となると満足が大幅に上昇している。

一方、一般職では、不満とする割合が高い。

次いで、４つの自立性に関する調査においては、役職が上がるにつれて、上昇している。

これらから、一般職（若い年代）は、モチベーションが高まりにくい状況であると推測する。

なお、係長級以上は、比較的、モチベーションが高めやすい状況となっており、特に課長級では、非常に高くできる素地がある。

しかし、実際、業務を行う若い世代のモチベーションを高めることが重要であるので、県内他市町との相対的賃金水準の高さの維持・周知、及び自立性を高める方策を検討・実施することにより、モチベーションを高めることができるかもしれない。

また、自立性が高められる方策として、１０％ルールや韮崎市版人マネ等の実施が有効と考える。

なお、賃金と自立性のみからモチベーションが向上されるものではないが、重要な要素として考察している。

問５　自立性（オートノミー）を高めるための方策がある場合は、ご記入ください。
（記述式）

・予算の確保
・業務のやり方・段取りなどについて、スキルを共有する仕組みが作れれば、実際の業務での成功体験につながり、ひいては個人の裁量を発揮する機会の増加に伴い、自立性が高まるのではないかと感じる。 ・実際にイベントの段取りなどは、県職員などに比べて市職員は高いスキルがあると思うので、仕事に対する考え方やアプローチ方法等をフォーマット化できれば、特に新人職員には有益ではないかと思われる。
・職員個々の自己肯定感を高めることだと思います。そのためには、職員同士が互いに尊重しあい、助け合う職場だとみています。ただし、人事評価制度の導入により職員による助け合いによって業務の遅延した場合、負の評価となりやすいので、バランスが難しいと思います。
・モチベーションを高めることが重要。自分の場合一人でモチベーションを上げることは困難なので、仲間と認め合い切磋琢磨できる環境があるとよい。
・決裁権者（責任者）になれば自ずと自立性が高まるので、課長やリーダー以外に決裁権のあるポジションを増やせば良いと思います。 ・部長制をしき、各フロアの情報を平均的に施策に反映できる組織体制をしき、職員の自立性を高めてもらいたい。 ・組織の目指すべき姿（事業の目的や目標）を課単位、担当単位でそれぞれ明確にし、職員間で共通認識を得る。その上で、各職員の裁量が認められている範囲を明らかにすることで、各職員が自立し、適切な手段を考え、実行できると思います。 ・目標の設定（人事評価における業績目標の設定） ・課（担当）内の仕事に対する意識の共有
・自立するためには、基本をしっかりと抑えることが大事であり、そのためには依存するのである。 ・まずは、他人に依存し、自分の中である程度、標準化された基本を構築し、そのうえで自ら考え動ける者が自立できると考える。また、その力を高めるには、自立によるメリットをアピールしていくことが重要である。(ex) 自分のやりやすいように仕事ができる、新しいやり方を受け入れられない者への説得等 ・職の性質上、個々の自立性が制限されることは仕方ない部分があると思っている。 ・過去の事例に捕らわれず、人がやる新しいことを許容することで、その人の自立性は高まるのではないかと考える。

3　副業制度の導入に関する報告書

題目　職員の副業等に係る規程の整備及び地域貢献活動の推進　報告書

目次

第１　まえがき

第２　概要及び構成

第３　副業・兼業に係る法令等及び動向

第４　職員の営利企業等への従事等の許可基準案

第５　地域社会貢献活動の許可基準案

第１　まえがき

２０２２年人材マネジメント部会の参加により、１年をとおして「地域のための人・組織づくりを進める」について、調査研究を行った。

取組みの一つに副業の導入を提案することとなったきっかけは、職員が地域に出ることにより、人とのつながりの強化や見識の広がりをもって、人材育成（ラーニングオーガニゼーションを目指す一つの取組み）に繋がると考えたからである。

併せて、農業等の担い手不足などの地域課題の解決にも繋がり、一石二鳥の取り組みであったからだ。

このため、当初、農業に特化した副業の推進を考え、農業関連での労働力不足の状況などを産業観光課担当者との対話や職員の兼業農家から聞き取りを行った。

調査検討を進めていくと、職員の中には副業に対して、未だ否定的な考えを持つ者もいることが分かった。また、本市の農業において、喫緊の課題でなく近い将来、訪れる課題だということを感じた。

職員の副業は、住民の理解が不可欠であり、また農業者も必要だという意識がないと、うまくはいかない。

また、農家と職員とを繋げるシステムの構築も必要だ。長野県では、スマフォ等を活用したマッチングアプリにより、簡易に募集及び応募を可能としている地域もある。これらの下地があって、職務に影響がない範囲内で職員が従事していくことが理想である。

未だこの段階ではないと考え、近い将来、農業などへの担い手確保策から職員の副業の推進が必要と感じつつも、先ずは、副業の規程を整備し、職員や住民に対して副業も活用しながら地域貢献をしていくことを明示することが先決だと変わった。

先進自治体においても、最初から完全な状態にてスタートするわけではなく、導入後に修正しながら運用している事例が多い。

小さく始めて、だんだんと大きく育てることが着実であり、地域にあった副業制度の構築に繋がるものと考える。

上記の経過により、この報告書は副業等の許可基準を明確化することを主眼に整理したものである。

この報告書が活用され副業が推進されていくことを期待する。

〇参考とした、規程等

・岡山県の「職員の営利企業への従事等の制限について」

・（公財）東京市町村自治調査会の「公務員の副業・兼業に関する調査研究報告書（2020．3)」

第２　概要及び構成

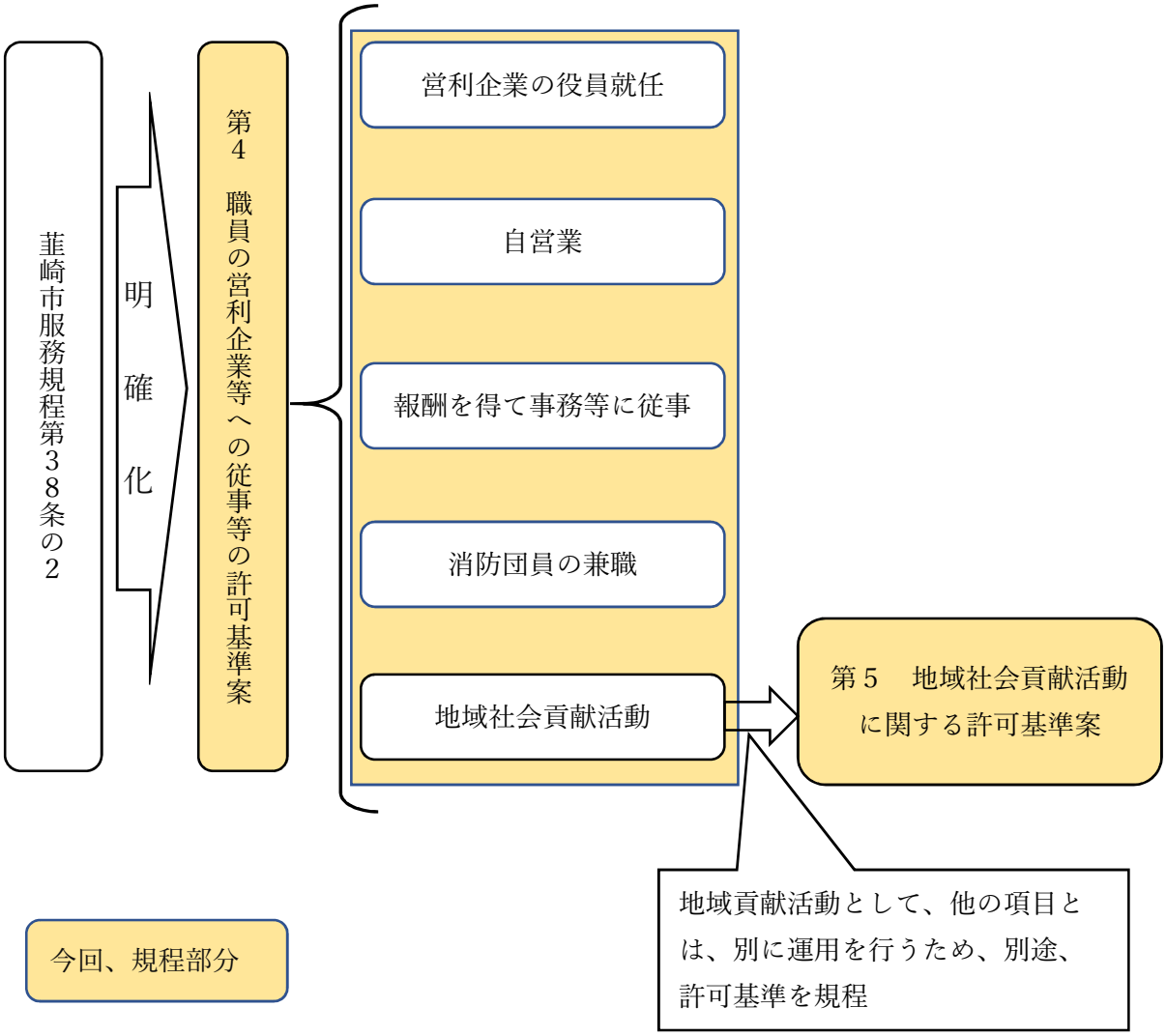
１　概要

本市において、副業を推進するにあたり、「韮崎市服務規程第３８条の２」に基づく、許可基準が明確化されていないことから、先ずは、その基準を明確化することが必要と考えた。

許可基準の作成にあたっては、国及び本市の法令等や全国の先進事例などを調査研究し、他の自治体で既に整備している内容を参考としている。

２　構成

韮崎市服務規程第３８条の２に基づいて、「職員の営利企業等への従事等の許可基準案」を作成し、制限などを明確化した。その上で、地域社会貢献活動については、政策として推進していくため、別途、「地域社会貢献活動に関する許可基準案」を提示している。



第３　副業・兼業に係る法令等や動向

国家公務員、地方公務員いずれの場合も、副業が禁止されているものの許可を得られれば営利・非営利を問わず、副業を行うことは法律上可能となっている。

しかし、なんでも許可することは、公務員の性質上、難しいため、一定の基準を定め、その基準を満たした場合、認められている。

１　関係する法令等及び義務等

副業に関係する法令等は憲法をはじめ、国家公務員法、地方公務員法等で定められ、その詳細については各自治体の条例などにより規定されている。

日本国憲法第１５条第２項

すべて公務員は、全体の奉仕者であって、一部の奉仕者でない。

国家公務員法第１０３条第１項（私企業からの隔離）

職員は、商業、工業又は金融業その他営利を目的とする私企業（以下営利企業という。）を営むことを目的とする会社その他の団体の役員、顧問若しくは評議員の職を兼ね、又は自ら営利企業を営んではならない。

国家公務員法第１０４条（他の事業又は事務の関与制限）

職員が報酬を得て、営利企業以外の事業の団体の役員、顧問若しくは評議員の職を兼ね、その他いかなる事業に従事し、若しくは事務を行うにも、内閣総理大臣及びその職員の所轄庁の長の許可を要する。

（参考：人事院　義務違反防止ハンドブック一部抜粋）

	対象	制限される兼業の例
【国公法第 103 条】 私企業からの隔離	営利企業の役員兼業、自営兼業を行う場合を制限	株式会社の取締役、監査役、不動産賃貸、太陽光電気の販売、農業等
【国公法第 104 条】 他の事業又は事務の関与制限	職員が報酬を得て、営利企業の役員等以外の兼業を行う場合を制限	第 103 条で制限される兼業以外のあらゆる有報酬兼業（講師等）

◆役員兼業は、報酬の有無に限らず名義のみであったとしても兼業に該当し、禁止されます。

◆自営兼業は、原則禁止ですが、任命権者の承認を得た場合には、行うことができます。

Q.報酬とは

A,労務、仕事の完成、事務処理の対価として支払われる金銭その他の有価物を指しますので、労務等の対価の意味合いを持たない謝礼や実費弁償は該当しません。

Q.単発的な講演依頼による講演料を得た場合は兼業に該当するか
A.単発的に従事する場合は、国公法第１０４条の兼業に該当しません。
Q.インターネットオークションやフリーマーケットアプリを用いての商品販売は副業に該当しますか。
A.営利を追求する目的でアカウントを取得するなどして店舗を設けるなど、不特定多数への販売目的で大量に仕入れるなどして定期的・継続的に行えば、小売業を営むものとして自営に該当します。

地方公務員法第３１条（服務の宣誓）

職員は、条例の定めるところにより、服務の宣誓をしなければならない。

地方公務員法第３５条（職務に専念する義務）

職員は、法律又は条令に特別の定めがある場合を除く外、その勤務時間及び職務上の注意力のすべてをその職責遂行のために用い、当該地方公共団体がなすべき責を有する職務にのみ従事しなければならない。

地方公務員法第３８条（営利企業への従事等の制限）

職員は、任命権者の許可を受けなければ、商業、工業又は金融業その他営利を目的とする私企業（以下この項及び次条第一項において「営利企業」という。）を営むことを目的とする会社その他の団体の役員その他人事委員会規則（人事委員会を置かない地方公共団体においては、地方公共団体の規則）で定める地位を兼ね、若しくは自ら営利企業を営み、又は報酬を得ていかなる事業若しくは事務にも従事してはならない。
ただし、非常勤職員（短時間勤務の職を占める職員及び第二十二条の二第一項第二号に掲げる職員を除く。）については、この限りでない。
２　人事委員会は、人事委員会規則により前項の場合における任命権者の許可の基準を定めることができる。

職員の服務に宣誓に関する条例第２条（職員の服務の宣誓）

職員は、任命権者又は任命権者の定める上級の職員面前において、別記様式による宣誓書に署名してからでなければ、その職務を行ってはならない。
（別紙様式）
「私はここに主権が国民に存することを認める日本国憲法を尊重し、且つこれを擁護するとともに全体の奉仕者として公務を民主的且つ能率的に運営すべき責務を深く自覚し、地方自治の本旨の実現のため誠実且つ公正に職務を遂行することを固く誓います。」
年月日　氏名

職務に専念する義務の特例に関する条例第２条（職務に専念する義務の免除）

職員は次の各号の一に該当する場合においてはあらかじめ任命権者又はその委任を受けた者の承認を得てその職務を免除されることができる。

⑴　研修を受ける場合

⑵　保健、元気快復その他厚生に関する計画の実施に参加する場合

⑶　前各号に規定する場合を除くほか任命権者が定める場合

例：育児休業期間及び育児時間、休暇期間、人間ドック、消防研修など

韮崎市服務規程第３８条の２（営利企業等従事の許可）

職員は、地方公務員法第３８条第１項の規定により、営利企業に従事等することについて許可を受けようとするときは、市長に営利企業への従事等許可申請書（第１８号様式）を提出し、許可を受けなければならない。

2　国及び地方自治体での副業の動向

⑴　国の方針

２０１７年３月の「働き方改革実行計画」を踏まえ、２０１８年１月に「副業・兼業の促進に関するガイドライン」が策定され、２０１８年６月に内閣府の日本経済再生本部から出された「未来投資戦略２０１８」で、国家公務員の兼業に関し、環境整備を進めると示された。

２０１９年３月には、国家公務員の兼業の許可基準について政府から通知（平成 31 年３月 28 日付け閣人人第 225 号（「職員の兼業の許可について」に定める許可基準に関する事項について）が出され一定の明確化（兼業先は独立行政法人や NPO 法人等の非営利団体に限定）がなされた。

（令和２年１月１０日付け総行公第１号総務省公務員課長通知　一部抜粋）

○　許可基準の設定について

「「「職員の兼業の許可について」に定める許可基準に関する事項について（通知）」について（送付）（平成３１年４月２６日事務連絡）」や国家公務員法、人事院規則等を踏まえ、各地方公共団体において詳細かつ具体的な許可基準を設定すべきものであること。

○　許可基準の公表について

兼業許可の透明性や予測可能性を確保し、社会貢献活動等の兼業を希望する職員が許可申請を躊躇なく行えるようにする観点からは、各地方公共団体において許可基準を公表すべきものであること。

○　兼業許可の運用について

兼業による弊害を防ぐため、各地方公共団体において兼業許可に一定の有効期間を設定した上で、兼業先の業務内容の報告を受けるなど、その実態把握等を定期的に行うべきものであること。

⑵　地方自治体での動向

職員の人材育成や地域貢献を目的に副業を解禁する自治体が神戸市をはじめ、奈良県生駒市、宮崎県新富町など現れてきている。

地方公務員の副業の状況については、２０１９年に総務省が行った調査では、許可基準を設定している自治体は全体で約４割となっている。都道府県では８割を超える団体で設定しているが、地区町村では、４割弱の状況となっている。

（自治体の兼業許可の状況：２０１８年度実績）

	許可基準の設定（件）		基準の内容（件）	
	有	無	国	独自
都道府県	40	7	26	14
指定都市	17	3	14	3

市区町村	646	1,075	553	93
合計	703	1,085	593	110

※総務省「営利企業への従事等に係る任命権者の許可等に関する実態調査（2019 年 4 月）

⑶　先進自治体の取組み事例

ア　神戸市：地域貢献応援制度　2017 年 4 月～

≪概要≫

項目	概要
概要	人口減少・高齢化などで地域の活力が失われつつある中、担い手不足の対する課題に対応する形で営利企業従事に係る許可の運用形態の一つとして制度を開始。
活動内容・場所	当初「神戸市内＋地域貢献活動」 改正後「市内外問わず＋地域の発展・活性化に寄与する活動」 （要因）制度に対して住民は、好意的に受け止めた。
対象職員	対象とする職員は、次の全てに該当する者 ⑴　一般職の職員であること ⑵　活動開始予定日において、在職 6 カ月以上であること。
審査要件	⑴　勤務成績が良好である者 ⑵　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がないこと。 ⑶　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。 ⑷　当該年度及び過去 5 年以内に当該団体と契約、補助、指導・処分を行う職についていないこと。 ⑸　地域の発展・寄与する活動であること。 ⑹　営利を目的とした活動、宗教活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと。

イ　奈良県生駒市：副業制度　2017 年 8 月～

項目	概要
概要	人材育成基本方針を具体化する人材戦略の一環として副業･兼業の基準を策定。
活動内容・場所	市内外の地域の発展、活性化に寄与する活動であること。
対象職員	対象とする職員は、次の全てに該当する者 ⑴　一般職の職員であること ⑵　活動開始予定日において、在職 1 年以上（当初 3 年）であること。 ⑶活動開始予定日の直前の人事評価において、目標達成度評価において、

	前２回、職務行動評価においては、前１回の評価がともに中位以上である者。
審査要件	⑴　勤務成績が良好である者 ⑵　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がないこと。 ⑶　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。 ⑷　当該年度及び過去５年以内に当該団体と契約、補助、指導・処分を行う職についていないこと。 ⑸　地域の発展・寄与する活動であること。 ⑹　営利を目的とした活動、宗教活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと。

ウ　宮崎県新富町：地域貢献制度　2018 年 10 月～

項目	概要
概要	地域の担い手不足が大きな課題となっていたことから、公務員が地域に貢献できる制度として、奈良県生駒市を参考にして導入。
活動内容・場所	⑴町内の地域の発展、活性化に寄与する活動であること。 ⑵　本町産業の発展に寄与する活動であり、任命権者が特に認めるもの。 （町長が認める考え） 農繁期の手伝い、コンビニの従事、新聞配達など
対象職員	対象とする職員は、次の全てに該当する者 ⑴　一般職の職員であること ⑵　活動開始予定日において、在職１年以上であること。 ⑶活動開始予定日の直前の人事評価において、総合評価が中位以上である者。
審査要件	町長決裁で事例ごとに判断

エ　長野県：地域に飛び出せ！社会貢献職員応援制度　2018 年９月～

項目	概要
概要	営利企業等従事許可制度の弾力的運用等により、職員の活動参加に向けた環境づくりを行い、参加気運を醸成し活動で得た地市域、経験を「最高品質の行政サービスの提供」に活かして地域社会からの期待と信頼に応える。
活動内容・場所	地域的、社会的貢献活動 活動従事により、地域や社会への貢献や職員の能力（共感力、政策力、発

	信力）向上、行政サービスの品質向上等がきたいされるもの
対象職員	⑴知事部局、教育委員会、企業局等の職員 ⑵勤務成績が良好である職員
審査要件	⑴　勤務成績が良好である者 ⑵　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がないこと。 ⑶　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。 ⑷　当該団体と契約、補助、指導・処分を行う職についていないこと。 ⑸　営利を目的とした活動、宗教活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと。

オ　その他の事例

①福井県　2019 年 10 月～

積極的に地域ビジネスに参加し、県内団体・企業とともに現場の課題解決に取り組むことを目的に副業が許可されている。

在職３年以上で活動は、週８時間、月３０時間以下であること、週休日及び休日に従事することとなっている。

②茨城県笠間市　2019 年 10 月～

地域の発展に寄与し、公益性が高い活動に対して許可。スポーツ指導や通訳、NPO 法人での活動などを想定している。

③北海道鹿部町　2019 年 11 月～

職員の副業を条件付きで解禁した。スポーツ少年団の監督や指導者、有償ボランティア活動、水産加工業、ホタテ・コンブ漁の手伝いなどを想定している。

３　本市の副業に係る動向

本市においては、人材育成基本方針で一部、副業の促進を定めておりますので、許可基準を明確し、取組みの推進していくことが求められている。

【韮崎市職員人材育成基本方針　抜粋】

第２章　人材育成の進め方

１　人材育成の進め方の視点

視点１　知識・スキル向上のための能力開発

⑵　職場外研修

※公益活動等への従事許可制度の緩和

職員が報酬を得て事業や事務に従事するときには、任命権者の許可が必要です。

地域貢献活動（スポーツクラブや NPO 法人）等に限り、許可基準の緩和や、手続きについて明確化を行い、職員の能力向上や積極的に地域活動への支援・促進を行います。

第４　職員の営利企業等への従事等の許可基準案

職員は、営利企業への従事等に関して、地方公務員法第３８条第１項により制限が設けられております。

また、韮崎市服務規程第３８条の２において営利企業に従事等することについて、許可を受けなければならないことを定めております。

このため、職員が副業を行う際に適正な運用を図るため、次のとおり許可基準等を定めます。

１　対象職員の範囲

⑴　常勤の一般職員
⑵　任期付職員
⑶　再任用職員
⑷　臨時的任用職員（地方公務員法第２２条の３）
⑸　フルタイム会計年度任用職員（地方公務員法第２２条の２第１項第２号）

２　制限される行為

営利企業への従事等として制限される行為は、次のとおりです。

⑴　営利企業を営むことを目的とする会社その他の団体の役員などに就任すること
⑵　自ら営利企業を営むこと
⑶　報酬を得て事業又は事務に従事すること

上記行為については、韮崎市服務規程に定めるとおり、あらかじめ許可を受けなければ従事等することができません。

３　営利企業の役員等への就任の制限

営利企業を営むことを目的とする会社その他の団体の役員などに、許可なく就任することはできません。

⑴　制限される範囲の注意点

ア　「営利企業を営むことを目的とする会社その他の団体」とは、会社法の会社のほか、主に営利行為を営む法人等のことをいいます。

農業協同組合、消費生活協同組合、NPO 法人、公益財団法人など各団体は、営利を目的としないので、営利企業には含まれません。当該団体への役員等への就任には許可申請は不要としますが、こうした団体から報酬を受け、その活動に従事する場合には、服務規定に基づく、許可が必要となります。

イ　営利企業の役員などへの就任については、報酬の有無に関わらず、また名義のみであったとしても許可が必要となります。

ウ　役員などとは、業務を執行する取締役のほか、業務の執行・監査について責任を有する監査役や理事等のもの、これらの者と同等の権限・支配力を有する地位にあるものをいいます。

⑵　許可基準

許可することができるものは、次のいずれにも該当する場合に限られます。

ア　職務遂行に支障を及ぼすおそれがないこと

・営利企業への従事等により、心身の疲労等による能率の低下などを来すおそれがないこと

・職員の健康状態、就任先での従事する事務の内容、従事する時間数等を考慮し、職員の職務遂行に支障を及ぼすおそれがないこと

イ　営利企業への従事等により不当な結果が生じるおそれがないこと

・役員などに就任する営利企業が、本市の出資・出捐法人等であり、その業務の全部又は一部が地域の振興、住民生活の向上など公共の福祉の増進に資するとともに、本市の事業又は事務と密接な関連を有するものであること

・本市の施策推進のため、職員が役員等に就任することが必要であると認められること

・無報酬での活動であること

ウ　公務員として適切であること

・職務の公正性が確保されるものであること

・職の品位を保持し職全体の名誉を維持するものであること

国家公務員は、報酬の有無、名義のみであったとして禁止されますが、自治体の場合、施策の推進に繋がり、無報酬などの条件により承認している自治体があります。

⑶　許可申請

営利企業の役員などへの就任を行うとする職員は、服務規程第３８条の２規定の申請書を以下の書類を必要に応じて添付して提出すること。

・従事する営利企業の定款や約款などの写し、その企業の概要が分かる書類

・その他、参考資料

ア　申請書には、所属長の承認及び意見を付して提出すること。

４　自営の制限

自営兼業（商業、工業、農業等を営むこと）は原則として禁止されていますが、一定の規模以上の不動産等賃貸や太陽光電気の販売等の区分に応じて任命権者の承認を得た場合には、自営兼業を行うことができます。

⑴　制限される行為の注意点

ア　営利企業とは、財産上の利益の獲得をはかることを目的として、同種の行為を反覆継続して行う業態をいい、商業、工業、金融業、農業等が含まれ、現実に利益を獲得したか否かは問いません。

イ　自営に該当する基準

事業の内容	基準等
不動産又は駐車場の販売	一定の規模以上の場合とは ・独立家屋・・・５棟以上 ・アパート等・・１０室以上 ・土地・・・１０件以上 ・駐車場・・１０台以上 ・賃貸料・・年額５００万円以上　等
太陽光電気の販売	販売に係る太陽光発電設備の定格出力が、１０キロワット以上である場合
農業、牧畜、酪農、果樹栽培、養鶏等	大規模に経営され、客観的に営利を主目的とすると判断される場合

※自家用の飯米や野菜を生産する程度の兼業農家であれば、自営には該当しません。

⑵　許可基準

自営を許可することができるのは、次のいずれにも該当する場合に限られます。

ア　職務遂行に支障を及ぼすおそれがないこと

・営利企業への従事等により、心身の疲労等による能率の低下などを来すおそれがないこと

・職員の健康状態、就任先での従事する事務の内容、従事する時間数等を考慮し、職員の職務遂行に支障を及ぼすおそれがないこと

イ　自営により不当な成果を生じるおそれがないこと

ウ　公務員として適切であること

・職務の公正性が確保されるものであること

・職の品位を保持し職全体の名誉を維持するものであること

なお、従事する事業区分に応じて、次の事項を確認します。

事業の内容	基準等
不動産又は駐車場の販売 太陽光電気の販売	・職員の職と承認に係る業との間に特別な利害関係又はその発生のおそれがないこと ・入居者の募集、賃貸料の集金、発電設備の維持管理等といった、事業の管理業務を事業者に委ねることなど（親族による管理も含む）により職員の職務の遂行に支障ないことが明らかであること。 ・その他公務の公正性及び信頼性の確保に支障が生じな

	いこと
農業、牧畜、酪農、果樹栽培、養鶏等	・職員の職と承認に係る業との間に特別な利害関係又はその発生のおそれがないこと ・職員以外の者を当該事業の業務の遂行のための責任者としていること等により職員の職務の遂行に支障が生じないことが明らかであること ・当該事業が相続、遺贈等により家業を継承したものであること ・その他公務の公正性及び信頼性の確保に支障がないこと。

⑶　許可申請

自営を行うとする職員は、服務規程第３８条の２規定の申請書と以下の書類を必要に応じて添付して提出すること。

（不動産、駐車場の賃貸の場合）

・不動産登記簿の謄本、図面等の賃貸する不動産等の状況がわかる資料
・賃貸契約書の写し等の不動産賃貸料収入額がわかる資料
・管理会社への管理業務契約書等の不動産の管理方法がわかる資料
・（事業主の名義が職員と異なる場合）事業主の氏名、当該職員との続柄、当該職員の当該事業への関与の度合いについての資料
・その他参考となる資料

（太陽光電気の販売の場合）

・太陽光発電設備の仕様書の写し等の定格出力がわかる資料
・太陽光電気の販売契約書の写し等の販売内容がわかる資料
・事業者へ維持管理業務を委託する契約書の写し等の管理方法がわかる資料
・（事業主の名義が職員と異なる場合）事業主の氏名、当該職員との続柄、当該職員の当該事業への関与の度合いについての資料
・その他参考となる資料

（上記以外の場合）

・職員が当該事業を継承したことがわかる資料
・事業報告書、組織図等の当該事業の概要についての資料
・職員以外の者を当該事業の業務の遂行のための責任者としていることなど職員の職務の遂行に影響がないことを明らかにする資料
・（事業主の名義が職員と異なる場合）事業主の氏名、及び当該職員との続柄並びに当該職員の当該事業への関与の度合
・その他参考となる資料

ア　申請書には、所属長の承認及び意見を付して提出すること。

5　報酬を得て事業又は事務に従事することの制限

事業又は事務に従事する職員は、任命権者の許可を受けなければ、報酬を得ていかなる事業又は事務に従事することはできません。

⑴　制限される範囲等の注意点

ア　「報酬」とは、その名称の如何を問わず、労務、労働の対価として支給・給付されるものをいいます。ただし、実費弁償としての交通費等は報酬には該当しません。

イ　「事業又は事務に従事すること」とは、職員の職務以外の業務に継続的、定期的に従事する場合をいいます。

ウ　職員の職務として、職務命令に基づき対応する場合については、実費弁償以外の報酬等を受け取ることはできません。

エ　無報酬で職務以外の事務、事業に従事することについては、任命権者の許可が問題になることはありませんが、従事する内容や態様により、信用失墜行為の禁止等に抵触するものについては従事できません。

単発的な講演・原稿作成依頼に対して謝金を受け取ることについては、許可が必要になる事業又は事務への従事とはなりません

⑵　許可基準

報酬を得て事業又は事務に従事することができるのは、次のいずれにも該当する場合に限られます。

ア　職務遂行に支障を及ぼすおそれがないこと

・営利企業への従事等により、心身の疲労等による能率の低下などを来すおそれがないこと

・職員の健康状態、就任先での従事する事務の内容、従事する時間数等を考慮し、職員の職務遂行に支障を及ぼすおそれがないこと

・「職務遂行に支障を及ぼすおそれがある場合」については、週 8時間又は 1箇月30時間を超過する場合、又は勤務時間が割り振られた日において 1 日 3 時間を超える場合を目安とすること

イ　営利企業へ従事する時間と勤務時間とに重複する時間が生じないこと

ウ　事業又は事務の性質上従事することが適当でない場合ではないこと

・報酬額が、社会通念上相当と認められる程度の超えない額であること。

・職員の職と従事する営利企業等との間に、特別な利害関係又はその発生のおそれがないこと

・特別な利害関係・・・補助金の交付、契約、立入検査、免許、認可、許可等の関係

・従事先が次に掲げる非営利団体であること

従事先団体	備考
国 地方公共団体 独立行政法人 国立大学法人 地方独立行政法人 等	－
公益社団法人 公益財団法人 社会福祉法人 学校法人 医療法人 特定非営利活動法人 等	以下のすべてを満たすこと ・団体の設立目的に沿った活動実績があること ・団体又はその役員（役員であった者を含む）が、当該団体の業務に係る刑事事件に関して起訴（無罪の判決又は控訴棄却の決定が確定した場合を除く）又は特定不利益処分を受けていないこと。
一般社団法人 一般財団法人 等	以下のすべてを満たすこと ・定款等の団体の目的が、公務員としての信用を傷つけ又は職全体の不名誉となるおそれがないこと ・団体の設立目的に沿った活動実績があること ・直近３年分の事業報告、活動計算書等の資料がＨＰ等により県民に広く公表されていること ・団体又はその役員（役員であった者を含む）が、当該団体の業務に係る刑事事件に関して起訴（無罪の判決又は控訴棄却の決定が確定した場合を除く）又は特定不利益処分を受けていないこと。

⑶　許可申請等

営利企業への従事等を行うとする職員は、服務規程第３８条の２規定の申請書と以下の書類を必要に応じて添付して提出すること。

・従事する事業又は事務の概要がわかる資料
・従事先の団体の活動実績等がわかる資料
・その他参考となる資料

ア　申請書には、所属長の承認及び意見を付して提出すること。

6　消防団員との兼職

消防団を中核とした地域防災力の充実強化に関する法律（平成 25 年法律第 110 号）第 10 条第 1 項の規定において、地域防災力の中核を担う存在である消防団との兼職について規定されているところであることから、報酬を得て非常勤の消防団員と兼職しようとする職員については、市役所担当課から秘書人事課長に一括して報告することとします。

７　地域社会貢献活動に関する副業

人口減少・少子高齢化に伴う担い手不足など、地域課題は山積しており、地方公務員が地域に出て活躍する場面が期待されております。また、住民サービスの向上を図るためには市民目線で地域の実情を知る機会の増加も必要であり、地域の活性化や職員の能力向上の観点から有益であります。

一方、職員の公務能率の確保等も必要であることから、報酬を受けて当該活動に従事する場合には、「地域社会貢献活動の許可基準案」に応じて許可を受ける等の適切な対応を行うこととします。

第５　地域社会貢献活動の許可基準案

職員の営利企業等への従事等の制限による「７　地域社会貢献活動に関する副業」について、職員の地域貢献活動を促進するため、報酬を得て地域貢献活動等に従事する場合の許可基準を韮崎市服務規程第３８条の２の規定及び職員の営利企業等への従事等の制限規程（内規）に基づき、次のとおり定める。

１　趣旨・目的

人口減少・少子高齢化、地域の担い手不足、ウィズコロナ対応など複雑多様化する地域課題が顕在化する中にあって、持続可能なまちづくりを進めていくためには、一層の市民と行政の協働が必要である。

これまでも職員は、消防団活動、ボランティア活動など自発的な地域貢献活動に参加してきているが、さらに多くの職員が多様な活動に参加すれば、市民との協働のまちづくりが加速度的に進むことが期待できる。

さらには、職員が職場外で活動することにより、新たな見識と価値観をしることができ、困難な地域課題を解決する糸口とすることも期待している。

２　対象職員

⑴　一般職の職員であること。
⑵　活動開始予定日において、在職１年以上であること。
⑶　活動開始予定日の直前の人事評価において、評価が中位以上である者。

⑵については、入庁直後の職員が副業によって、業務に支障が生じることを避けるため要件としている。
⑶については、信用失墜行為を防ぐため、基準を設けている自治体が多い。

３　対象活動

対象となる活動は、報酬を伴う次のいずれかの活動であること。

⑴　公益性が高く継続的な地域貢献活動であること
　※営利企業であっても、その活動が副次的に広く不特定多数の利益の増進に寄与すること
　※従事者数が不足しており、社会的な重要が高いこと
⑵　市内の地域の発展及び活性化に寄与する継続的又は定期的な活動であること。
⑶　本市産業の発展に寄与する継続的又は定期的な活動であり、任命権者が特に認めるもの。

⑶について、「地域貢献型」の場合は、市内に限定する場合が多いが、状況を見ながら「スキルアップ型」として市外も認めるケースが多い

（想定される活動の具体的例示）

・地域で取り組んでいる農産物の生産活動や集落営農組織における農地保全活動等
・人材不足等の課題がある市内に本社を持つ商工業の生産活動
・スポーツのインストラクターや指導者
・市内活動団体と取組む地域課題解決に資する事業
・地域ブランドや地場産品のプロモーション活動
・伝統行事や地域イベントの振興に関する活動
・教育や若者自立支援に関する活動
・移住者の受入れや定住促進に関する活動等

4　許可申請

上記活動を行おうとする場合には、次の書類を秘書人事課長に１カ月前までに提出し、許可を受けなければならない。

⑴　営利企業への従事等許可申請書（服務規程様式第１８）
　※所属長の承認を得ること

承認とともに意見を付す場合もあり。その際は、現在の様式にその欄はないので、様式の改正、若しくは、別途任意様式にて意見を付すなど運用として扱うなどを検討。

⑵　様式１　活動実績・計画報告書
⑶　その他市長が必要と認める書類

5　許可基準

⑴　勤務時間外、週休日及び休日（有給休暇含む）における活動であり、職務の遂行に支障がなく、かつその発生の恐れがないこと
　ただし、副業の活動時間は、週に８時間以内、月に３０時間以内を上限、平日３時間以内とする。
⑵　報酬等は地域貢献活動として許容（社会通念上相当と認める程度を超えない額）できる範囲であること。
⑶　地方公務員法第３３条の信用失墜行為の発生のおそれがないこと
⑷　当該年度及び過去５年以内に当該団体と契約、補助、指導、処分を直接的に行う職についていないこと。
⑸　市内の地域の発展・活性化に寄与する活動であること
⑹　宗教的活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと。

6　許可

⑴　任命権者は、内容審査において審査基準を満たすと判断した場合、条件を付して許可通知書を送付するものとする。

⑵　市長は、審査において要件を満たさないと判断した場合は、理由を付して許可しない旨を通知する。

基本的に年度ごとに許可を行い、活動報告の提出とともに再申請をすることができるところが多い。医師等で書類提出の負担軽減のため再申請等を免除したい場合は、許可期間を活動の中止までとするなど対応を検討

7　活動報告

許可を受けたものは、毎年度２月末日までに「活動実績・計画報告書」を秘書人事課長に所属長の承認及び意見を付し提出しなければならない。

8　活動内容等に変更があったとき

許可を受けた活動の内容等に変更が生じた場合は、速やかに再度「営利企業への従事等許可申請書」を提出すること。

9　活動の中止

許可を受けた活動を中止する場合は、速やかに任命権者に報告しなければならない。

１０　許可の取消

任命権者は、次のいずれかに該当すると判断した場合は、直ちに許可の取消しを行う。

⑴　人事評価が中位未満となったとき

⑵　職務の遂行に支障がきたすおそれがあるとき。

⑶　職務の公正性を失う又はおそれがあるとき。

⑷　法令に違反したとき。

⑸　信用失墜行為を行ったとき

⑹　虚為の申請・報告があったと認められたとき

⑺　その他任命権者が適切でないと判断したとき。

１１　その他

本運用について疑義が生じた場合は、その都度任命権者が決定するものとする。

活動実績・計画報告書

年　　月　　日

（任命権者）　　殿

所属
職名
氏名

年　月　日付け、第　　号で許可を受けた営利企業等への従事・活動に関して下記のとおり報告します。

記

活動実績	・直近１年間の活動内容（活動日・内容・場所等） ・直近１年間の報酬（支払者・金額・合計） ・活動の成果（人材育成及び地域貢献活動としての視点）
今後の活動計画	・活動予定（活動日・内容・場所等） ・直近１年間の報酬見込（支払者・金額・合計） ・活動の見込まれる成果（人材育成及び地域貢献活動としての視点）
その他参考事項	
所属長の意見	所属長　　㊞

※その他関係資料があれば添付してください。

4　参考文献

○　ピーター・M・センゲ[著]、守部信之[訳]「最強組織の法則」（１９９５）徳間書店
「ラーニングオーガニゼーション」の考えを学ぶ。本書では、「ラーニングオーガニゼーションとはどのようなもので、いかにすれば構築できるかを提示している。

○　ダニエルピンク[著]＋大前健一[訳]（２０１５）「モチベーション 3.0」講談社
【人マネ幹事紹介書籍】モチベーション 3.0 概念を学ぶ。アメとムチを主とするモチベーション 2.0 では、現在の社会に対応できなくなっている。新しいＯＳであるモチベーション 3.0 に変えなければならない。
また、「ジェームズ・コリンズは「翻訳ビジョナリー・カンパニー」で「ふさわしい人材を雇用してれば、彼らは自発的であるはずだ。次に意欲をそがずに、管理するにはどうするべきか？という本質的な問題が湧き上がってくる」と述べている。」により、多様な職員採用が必要と考えた。

○　M・チクセントミナイ[著]、今村浩明[訳]「フロー体験喜びの現象学」（１９９６）世界思想社
楽しさの現象学、８つの主要な構成要素
①達成できる見通しのある課題、②没頭、③④明瞭な目標とフィードバック
⑤生活苦などを取り除く、⑥自己統制、⑦専念、⑧時間を短く感じる
モチベーション 3.0 の考えの補強として購読。

○　豊島英明[著]「行政経営改革の基礎」
部活動などの取組みを進めるうえで、参考とさせていただいた。また、特に「交渉」の考えに共感を得た。

○　ピーター・ディアマンディス＆スティーブン・マトラー[著]、土方奈美[訳]「２０３０年すべてが「加速」する世界に備えよ」（２０２０）ニューズビックス
テクノロジーが今後、加速を加速させることを説き、医療・商業・教育等の分野での未来を予想している。成り行きの未来を考えるうえで参考とした。

○　成毛誠[著]　「２０４０年未来予測」（２０２１）日経 BP マーケティング
今後、到来するテクノロジーの進歩と変わる常識について、紹介している。成り行きの未来を考えるうえで参考とした。

○　リンダーグラットン/アントリュー・スマット[著]、池村千秋[訳]「LIFE　SHIFT」（２０１６）東洋経済新報社

過去のローモデルが有効でなくなり、大きく変化していく。人生１００年時代に備えた３ステージについて学ぶ。

○　村木厚子（2020）　「公務員の仕事」ちくまプリマー新書

モチベーションアップの方策を探る観点から購読。「よい行政」とは、において「包摂的成長」の考えを学ぶ。

○　湯浅誠　泉房穂　「子供が増えた！」（２０１９）光文社

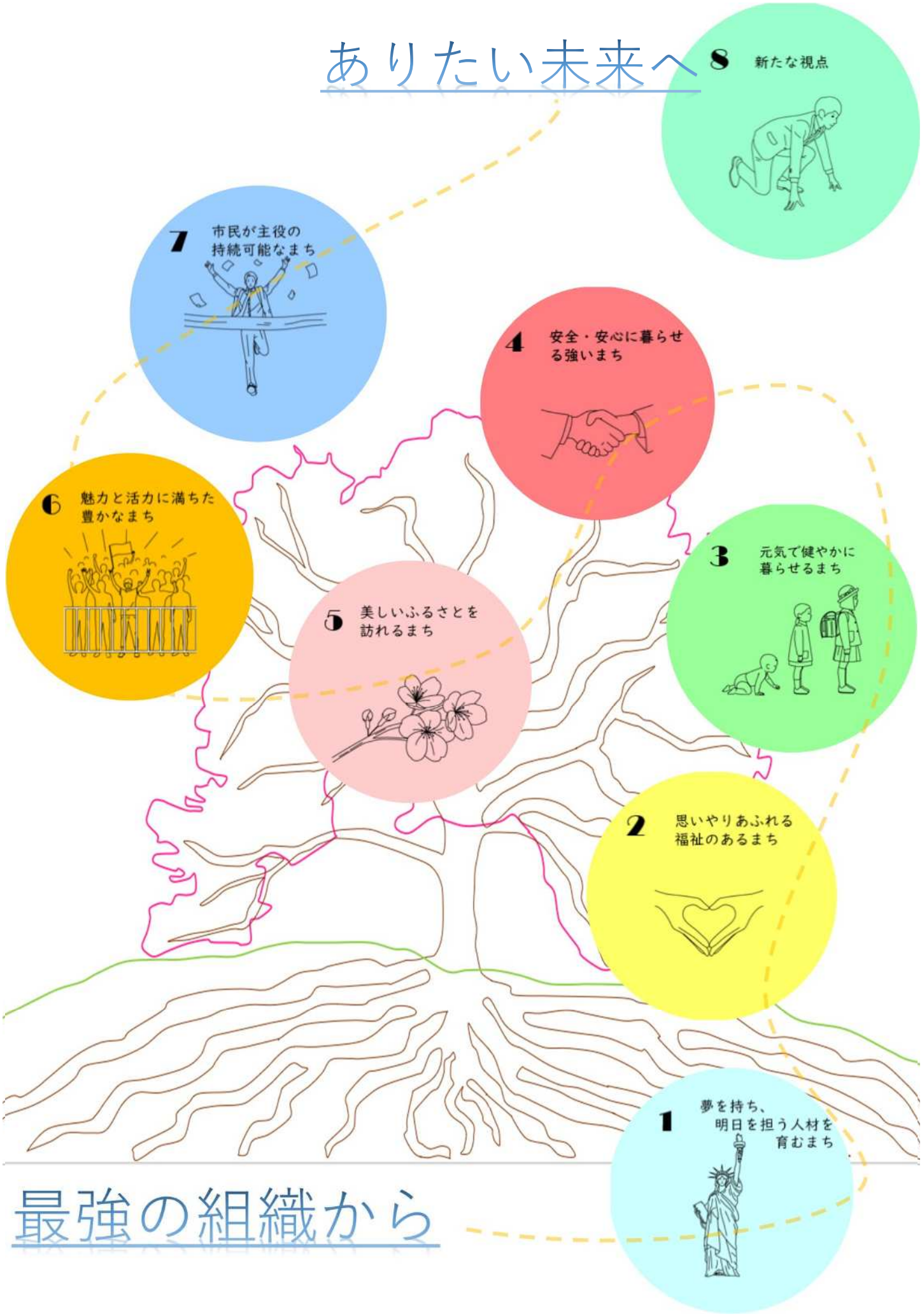
【人マネ幹事紹介書籍】若者に焦点を当てた明石市のトップダウンによる取組みを学ぶ。

5　活動経過一覧表

No.	月日	時間	内容
1	4月15日	10:30-12:00	☆ミーティング（スケジュール確認等）
2	4月25日	13:00-16:00	☆ミーティング（事前打合わせ）
3	4月26日	終日	第１回研究会
4	5月6日	15:00-17:00	☆ミーティング（振り返り等）
5	5月13日	15:15-17:15	☆ミーティング（事前打合わせ）
6	5月24日	終日	第２回研究会
7	5月27日	16:00-17:00	☆ミーティング（振り返り等）
8	6月9日	13:00-15:00	☆ミーティング（進捗状況確認）
9	6月21日	13:00-15:00	☆ミーティング（進捗状況確認）
10	6月28日	15:00-17:00	●インタビュー（医療関係者）
11	7月5日	15：00-16：00	●インタビュー（福祉関係者）
12	7月7日	10:00-12:00	☆ミーティング（振り返り等）
13	7月11日	9:30-12:00	●インタビュー（教育関係者）
14	7月12日	13:00-15:00	☆ミーティング（振り返り等）
15	7月21日	終日	第３回研究会
16	7月22日	終日	第３回研究会
17	7月25日	13:00-15:00	☆ミーティング（振り返り等）
18	8月1日	15:30-17:00	☆ミーティング（進捗状況確認）
19	8月4日	16:00-17:00	☆ミーティング（進捗状況確認）
20	8月12日	13:00-15:00	☆ミーティング（事前打合わせ）
21	8月18日	15:30-17:00	◎対話自治体との意見交換
22	8月24日	終日	第４回研究会
23	9月2日	15:30-17:00	☆ミーティング（振り返り等）
24	9月8日	13:30-15:00	●マネ友との対話（報告、意見交換）
25	9月14日	16:00-17:00	☆ミーティング（進捗状況確認）
26	10月7日	13:30-15:00	◎対話自治体との意見交換
27	10月11日	14:00－15:00	☆ミーティング（進捗状況確認）
28	10月25日	17:15-18：00	☆ミーティング（事前打合わせ）
29	10月26日	9:00-14:45	第５回研究会
30	11月8日	15:00-17:00	●インタビュー（所属長）
31	11月23日	13:00-21:00	◎地域部会in笛吹市＋懇親会
32	12月7日	13:00-16:00	☆ミーティング（振り返り等）
33	12月20日	13：30-16：30	☆ミーティング（事前打合せ）
34	12月20日	16:00-17：15	●市長、副市長、派遣元課長への報告
35	1月6日	13:00-15:00	☆ミーティング（事前打合わせ）
36	1月10日	12：30-13：00	●課長会報告
37	1月11日	13：00-14：00	◎対話自治体との意見交換
38	1月中旬		●業務改善推進部会（10%ルールの意見交換）
39	1月25日	9：00-11：00	☆ミーティング（事前打合わせ）
40	1月25日	13：00-17：00	第６回研究会
41	1月26日	9：00-17：00	第６回研究会
42	2月7日	13：30-15：30	☆ミーティング（振り返り等、事前打合せ）
43	2月9日	16：00-17：30	★部活動（テーマ：メンタルヘルス）
44	2月16日	13：00-16：45	★脱炭素先進企業視察（10%ルールの推進）
45	2月22日	13：30-15：30	☆ミーティング（進捗状況・報告日の確認）
46	3月3日	13：00-14：30	☆ミーティング（事前打合せ）
47	3月8日	15：30-16：50	●市長・副市長への活動総括報告
48	3月20日	16：00-17：30	★部活動（テーマ：ストレングスファインダー）

☆人マネ参加者３人の打合せ
●インタビューや上司等への報告
★実践
◎他自治体との対話

ありたい未来へ



最強の組織から