# 平成 28 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

平成 29 年 3 月

新潟県糸魚川市

糸魚川市健康増進課　小川　大輔
糸魚川市生涯学習課　水沼　秀太
糸魚川市定住促進課　齊藤　　忍

## 1　はじめに

糸魚川市は、新潟県の最西端に位置し、南は長野県、西は富山県と接しており、市域には、複数の自然公園を有し、海岸、山岳、渓谷、温泉など変化に富んだ個性豊かな自然に恵まれている。

また、森林資源やヒスイ・石灰石等の鉱物資源や水資源など地域資源が豊富で、フォッサマグナについては日本列島生誕の謎を秘めた世界的な学術資源となっている。

≪ぬーな≫
糸魚川世界ジオパーク
マスコットキャラクター

≪ジオまる≫
糸魚川世界ジオパーク
マスコットキャラクター

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は、平成 25 年度から参加しており、今期で４期目となる。

平成 28 年４月 14 日の第１回研究会。ダイアログ？研修会ではなく研究会？？
頭に「？」マークをたくさんつけられながら、研究会がスタート。

あれから早１年…まだまだ「？」な部分も残るが、共に研究に取組む仲間との間でなされた「対話」からの「気づき」、立ち位置を変えて物事を考えることの重要性、本当に多くのことを学ばせていただいた。

その気づきのなかから感じた課題について、我々３名が取り組んだ内容を以下にまとめる。

## 2　糸魚川市の組織・人材の現状とありたい姿

### （１）現状分析

私たちは、昨年の当市の研究生が考えた「現状とありたい姿」から、それを深めるために更なる現状分析を行った。

**【検証１】: 職員数**　　データ『糸魚川市定員適正化計画』

**◆職員数**

平成 17 年度　662 人　→　平成 27 年度　553 人　（▲109 人）

※平成 33 年度　510 人　（▲43 人）

**◆人口**

平成 17 年度　50,968 人　→　平成 27 年度　45,199 人（▲5,769 人）

（考察１）

人口の減少とともに平成17年から平成27年の10年間で職員も109人減少。そのような中、療養休暇職員の割合も増えている。

人口推計では、今後もさらに人口減少が見込まれており、それに合わせ、職員適正化計画により職員をさらに減らしていく予定となっている。

また、当市の財政見通しとして、実質公債費比率が県平均を上回り、今後も恒常的な財源不足が続くなど、財政とマンパワーがジリ貧ともいえる厳しい状況である。

**【検証２】: 業務量**

**◆時間外勤務状況**（課単位　月一人あたり）

平成 27 年度　最多 21.8 時間　／　最少 1.5 時間

**◆年休取得日数**

平成 27 年度　最多 15.2 日間　／　最少 3.4 日間

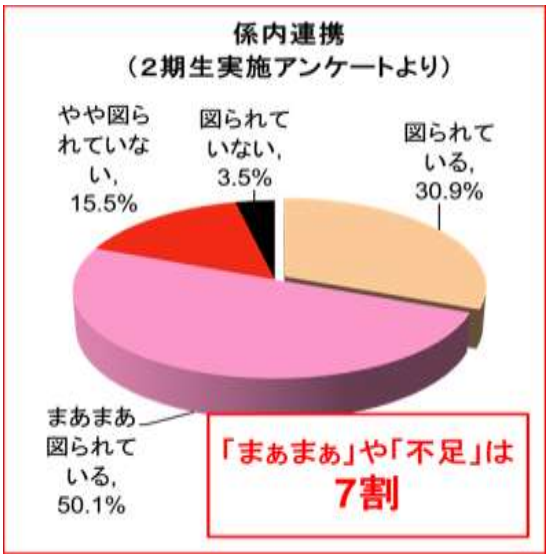
（考察２）

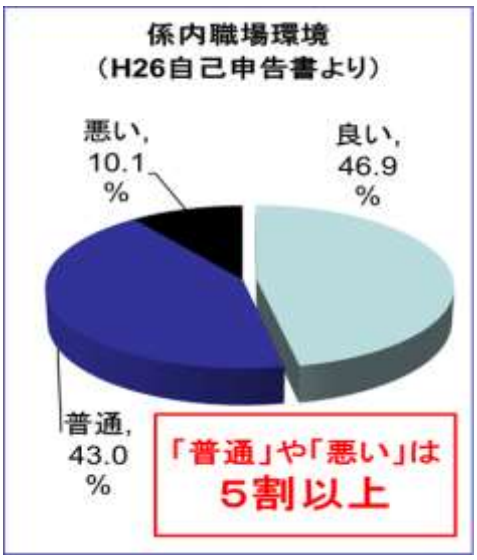
考察１のような職員の置かれている状況から、１人あたりにかかる業務量も増え、上記の時間外勤務状況や年休取得日数にあるように、課や職員によって業務量等のかたよりも生じてきていることから、現状として、業務量の平準化が図られていないと考える。

**【検証３】: 係内での連携**

データ①『人材マネジメント部会２期生アンケート』（全職員対象に平成 26 年度実施）

データ②『平成 26 年度自己申告書』（全職員対象に人事担当課が実施）




（考察３）

係内の連携が図られているか？の問いで、「まぁまぁ」や「図られていない」との回答が７割、係内の職場環境の問いでは「普通」と「悪い」の回答が合わせて５割以上となっている。

職員数の減により負担も増え、職員に余裕がなくなった結果、ひとり親方的な業務遂行が増加し、職員同士のつながりや仲間意識が希薄となり、「係内の連携」が不足してきているのではないかと考える。

**（２） 組織・人材のありたい姿**

こうした閉塞的な現状であることから、私たちが考える糸魚川市役所の「組織・人材のありたい姿」は次のとおりである。

| |
|---|
| 1　余裕を持って仕事ができる組織<br>2　連携して全員で取り組める組織<br>3　目標の認識と共有ができる組織 |

**（３）着眼して取り組むこと**

上記のありたい姿に近づくために、

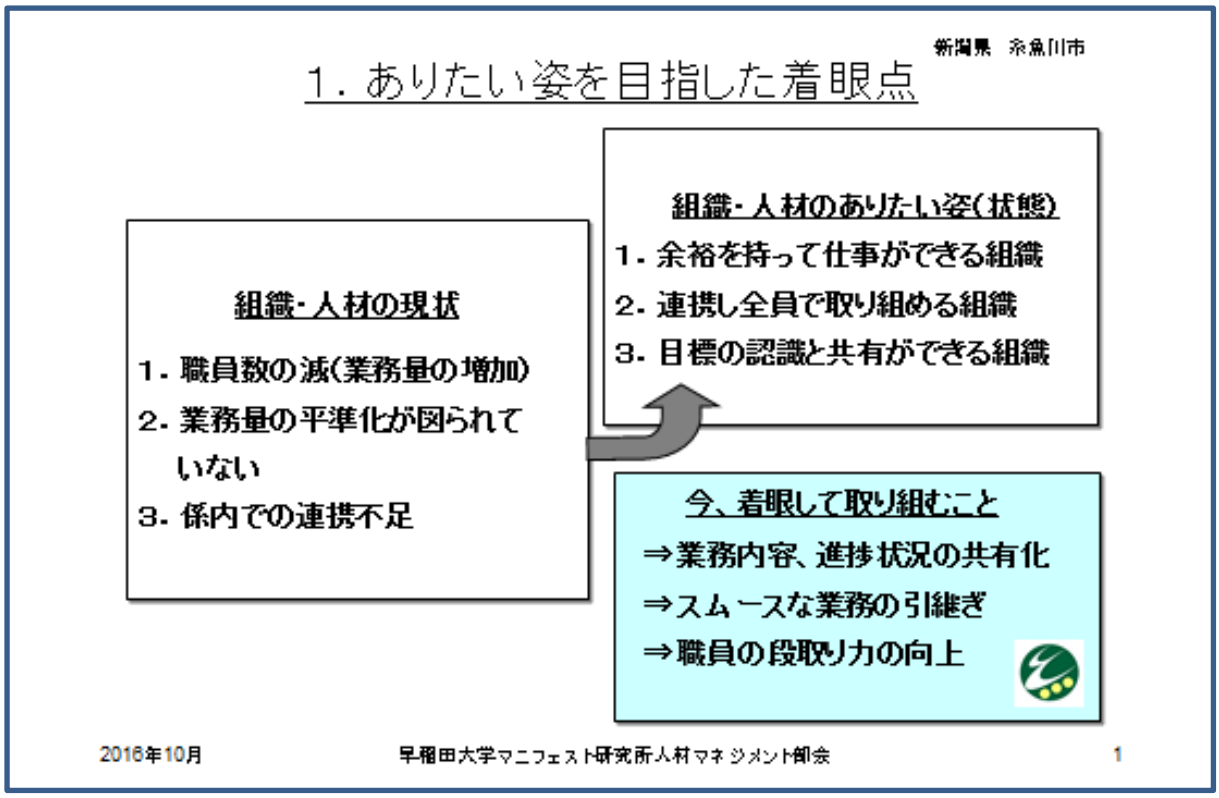
⇒業務内容、進捗状況の共有化

⇒スムースな業務の引継ぎ

⇒職員の段取り力の向上

に着眼し、昨年のマニ研生の取組との相乗効果も狙い、見える化を図ってチーム力を向上させることを目的として取り組むことにした。

【８月発表資料より】




## ３　取り組む施策・実践

### （１）取り組む施策

どうすれば「見える化を図ってチーム力を向上させる」ことができるか、現状分析を進めていく中で…

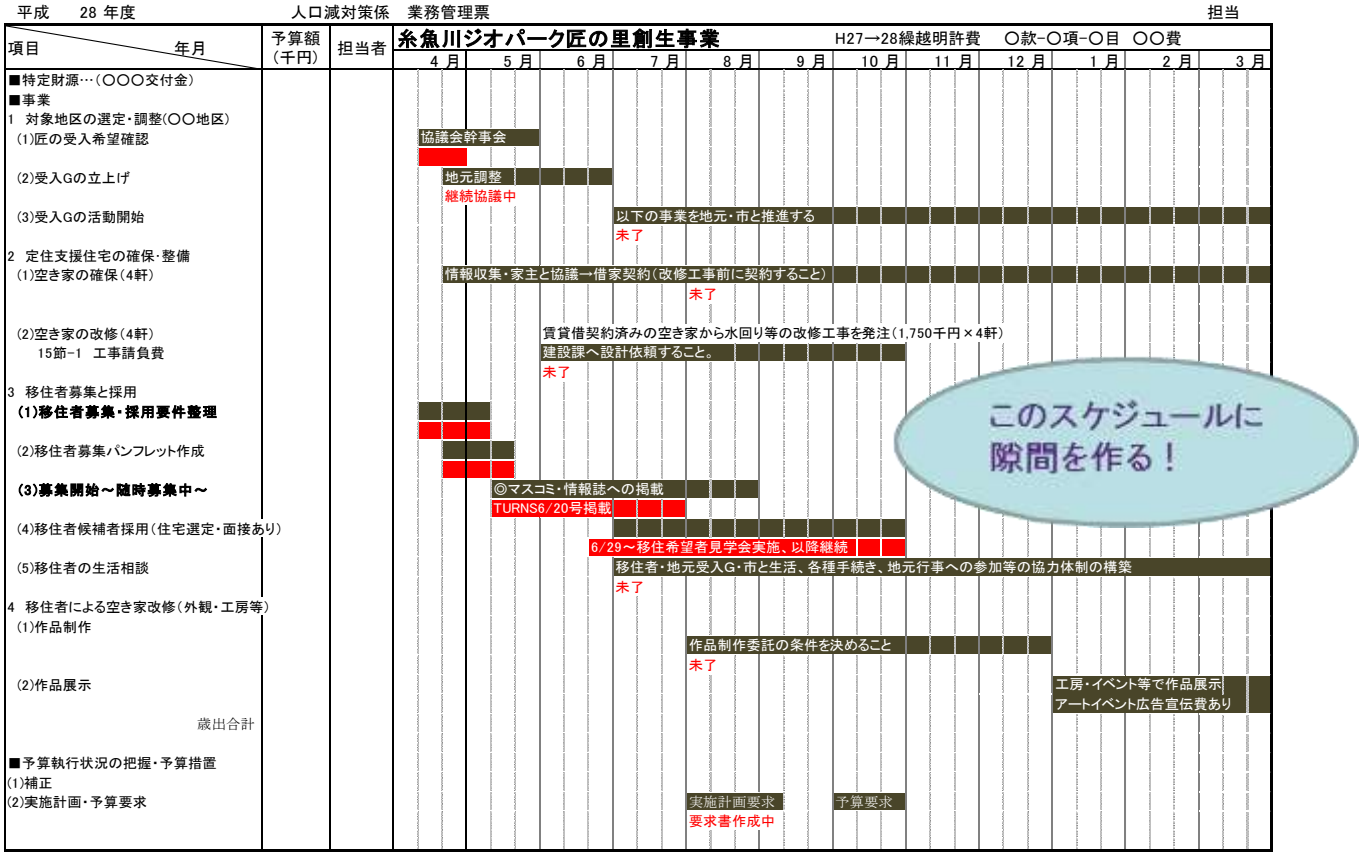
**≪施策≫ガントチャートによる業務管理シートの活用**　に取組むこととした。

現状では、異動時の事務引継書にも年間スケジュール表はあるが、年度末の忙しい時期に、１年分をまとめて作成することが多く、実態と合わないことが多々ある。また、突然の療養休暇では急に引継ぐ職員も大変な労力が伴っている。

そこで、私たちが考える業務管理シートの様式は、スケジュールが全員で見て共有できるものとし、実績も一目で分かるように工夫して作成した。

【８月発表資料より】

# 業務管理シート




新潟県　糸魚川市

# 2. 施策と期待される変化・効果

| 施策 | 誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか<br>⇒　この施策に込めた工夫はどのような点か | 期待される変化・効果 |
|---|---|---|
| 業務管理シートの活用<br><br>平成28年度実施 | ■業務管理シートの試行実施<br>主催：総務課、人マネ研究生<br>対象：チーム最少単位である「係」<br><br>※管理シートは、計画と実績が一目でわかるものとする。目標・課題の共有化を図り業務改善につなげるとともに、適切な引継ぎをスムースにする。<br><br>＜手順＞<br>・各自、管理シートに業務スケジュール等を入力し作成<br>・係内で係全員の管理シートを共有<br>・管理シートを用いての朝礼での活用<br>・計画に対しての実績入力<br>・管理シートを用いての月例係会議での活用 | 【変化】チーム力の活性<br>→チームの現状等を把握し、結束して目標に取り組む姿勢が強まる<br><br>【効果】<br>・段取り力の向上<br>・業務の分散、平準化<br>・業務内容の相互把握<br>・課題、進捗状況の共有<br>・業務改善、見直し<br>・隙間を見つけて新しいチャレンジができる<br>・繁忙期の調整ができる<br>・リスク管理<br>・スムースな引継ぎ |

2016年10月　早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　3

≪業務管理シート手順≫

①各自シートに業務スケジュールを入力し、係全員で共有する。

②シートを朝礼、月例会議で活用する。

（業務の進捗状況、予算の執行状況、業務のかたよりがないかなどの確認）

③計画に対する実績を入力⇒引継ぎ書に転用

※さらに、人事評価制度にある目標管理シートにも転用できないか、総務課へ提案中。

## （２）実践内容等

【施策実践】

８月の発表以降、３係の職員に業務管理シートの作成、活用を依頼し施策を実践してもらった。

【施策実践の一例】

平成　28 年度　　係業務スケジュール兼管理票

| 項目 ＼ 年月 | 担当者 | 4 月 | 5 月 | 6 月 | 7 月 | 8 月 | 9 月 | 10 月 | 11 月 | 12 月 | 1 月 | 2 月 | 3 月 | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2-1-5 地域づくり加速化事業 | | | | | | | | | | | | | | |
| (1) 地区訪問懇談会 | | | | | | | | | | | | | | |
| 委託準備 | | | | | | | | | | | | | | |
| 見積、契約 | | | | | | | | | | | | | | |
| 業者事前打ち合わせ | | | | | | | | | | | | | | |
| 報告書のまとめ、受理 | | | | | | | | | | | | | | |
| 地区懇談会の運営 | | | | | | | | | | | | | | |
| 地区懇談会①日程調整 地域担当 | | | | | | | | | | | | | | |
| 懇談会動員依頼 | | | | | | | | | | | | | | |
| 地区懇談会（1順目） 地域 | | | | | | | | | | | | | | |
| （地方創生フォーラム） | | | | | 7/12地方創生フォーラム | | | | | | | | | |
| 地区懇談会②日程調整 地域担当 | | | | | | | | | | | | | | |
| 地区懇談会（2順目） 地域 | | | | | | | | | | | | | | |
| 地区懇談会の振り返り | | | | | | | | | | | | | | |
| 次年度の懇談会の運営検討 | | | | | | | | | | | | | | |
| (2) 地域づくりプラン策定支援 | | | | | | | | | | | | | | |
| 報償費 | | | | | | | | | | | | | | |
| 消耗品 | | | | | | | | | | | | | | |
| 地域包括ケアシステムを含む地域づくりプランの指導、分析※講師謝礼 | | | | | | | | | | | | | | |
| モデル地区選定 | | | | | | | | | | | | | | |
| 講師調整 | | | | | | | | | | | | | | |
| 地域ワークショップ等への参加 | | | | | | | | | | | | | | |
| (3) 中間支援設立に向けた研修費 | | | | | | | | | | | | | | |
| ①先進地視察（島根県） | | | | | | | | | | | | | | |
| 日程調整 | | | | | | | | | | | | | | |
| 庁内への照会「福祉、健康、生涯学習、建設（交通）、定住」 | | | | ※産業系の部署どうするか？ | | | | | | | | | | |
| 移動手段確保 | | | | | | | | | | | | | | |
| 職員研修 | | | | | | | | | | | | | | |
| ②外部人材によるスキルアップ研修 | | | | | | | | | | | | | | |
| ※職員、市民含む | | | | | | | | | | | | | | |
| ③地域づくり中間支援組織関連 | | | | | | | | | | | | | | |
| 中間支援組織の概要整理 | | | | | | | | | | | | | | |
| 組織の理解者・協力者を集める | | | | | | | | | | | | | | |
| 設立に向けた具体的スキーム検討 | | | | | | | | | | | | | | |

【１年間の主な活動】

| 開催時期 | 事業名 | 活動メモ |
|---|---|---|
| 4.14（木） | 第１回人材マネジメント部会 | |
| 4.27（水） | 打合せ① | 「組織の現状把握」に向けて |
| 5.16（月） | 打合せ② | 資料、職場観察 |
| 5.17（火） | 打合せ③ | 経験者への相談 |
| 5.20(金) | 第２回人材マネジメント部会 | |
| 6.21(火) | 打合せ④ | キーパーソンとの対話 |
| 7.4（月） | キーパーソンインタビュー | 総務課、企画財政課職員 |
| 7.7（木） | 第３回人材マネジメント部会 | |
| 7.25（月） | 打合せ⑤ | 合宿課題のテーマを検討 |
| 7.26（火） | 打合せ⑥ | 発表資料作成 |
| 7.29（金） | シンポジウム | 鬼澤幹事、出馬幹事 |
| 8.3（水） | 打合せ⑦ | 発表資料の手直し |
| 8.15（月） | 打合せ⑧ | 読み原稿確認、リハーサル |
| 8.16（火） | 打合せ⑨ | 職員係にリハーサル |
| 8.21（日）～23（火） | 夏季研修会 | |
| 9.8（木）～ | 打合せ⑩ | 部会準備 |
| 9.30（金） | 打合せ⑪ | 部会発表資料作成 |
| 10.7（金） | 第４回人材マネジメント部会 | |
| 12 月 | 打合せ | 延期 |
| 1.26（木）～27（金） | 第５回人材マネジメント部会 | 大火対応により欠席 |
| 2.3（金） | 打合せ⑫ | 論文作成に向けて |
| 3.2（木） | 打合せ⑬ | 論文の見直し |

## 4　施策実践からの気づき

今回の活動のなかでの気づきとして、実際に取り組んだ職員から様々な意見を聞くことができた。

意見のあった主なものとして、３点挙げると

① 業務量が増加し負担が増えるのではないか？
② ルーチン業務等は、同一の目標管理シートでは作成しづらい
③ 成果の見える業務管理シートのフォーマットの確立

まず、①の「業務量が増加し負担が増えるのではないか？」といった意見については、シートの有効性を十分に理解してもらう取り組みが必要であると感じた。

単に業務が増えるのではなく、既存の引き継ぎ書や目標管理シートの代用となることも含めしっかりとした制度設計を提案したいと考える。

つぎに②「ルーチン業務等について」は、同一のシートではなく、業務や職域にあった管理シートの運用も今後検討していかなければならない課題であると認識させられた。

最後の③「業務管理シートのフォーマット」については、モチベーションを高めるためにも、頑張った成果を記載できるフォーマットが必要であると感じた。他市町村の先進事例を参考にし、今後改良していきたいと考えている。

【10 月発表資料より】

### 3. 活動の中での気づき

| 課題 | 気づき | 対策 |
|---|---|---|
| ①業務量の増加 | ・業務管理シートを作成することへの抵抗感がある | ・業務管理シートの有効性を十分に理解してもらったうえで実施する<br>・単に業務が増えるのではなく、既存の引き継ぎ書や目標管理シートの代用となるよう進める |
| ②ルーチン業務 | ・業務によっては同一の業務管理シートでは作成しづらい | ・業務内容や職域にあった管理シートの作成 |
| ③業務管理シートのフォーマット | ・モチベーションを高めるためにも、頑張った成果についても記載できるようなフォーマットが必要 | ・実績欄とともに成果や課題も記入できるようにする<br>・より充実したフォーマットとなるよう、他市町村の先進例等も参考にしながら改良していく |

≪試行後の反応・変化≫
・今何をすべきか、何を優先して取り組むべきか明確となった。（段取り力の向上）
・他の職員の業務内容や進捗状況を把握できるようになった。（情報の共有化）
・係における朝礼や月例会議に活用できるとの声があった。（朝礼の活性化）

⇒チーム（係）の現状等を相互に把握しあうことにより、結束して業務や目標に向かって取り組む姿勢が以前よりも見え始めた

実施したなかで課題も多くあったが、反面、良い方向への反応や変化もあったのは確かである。何をすべきか明確となり、段取り力の向上や進捗状況の共有が図れるようになったなどの反応である。

チーム（係）の現状を朝礼で相互に把握しあうことにより、結束して業務や目標に向かって取り組む姿勢が見え始めた。

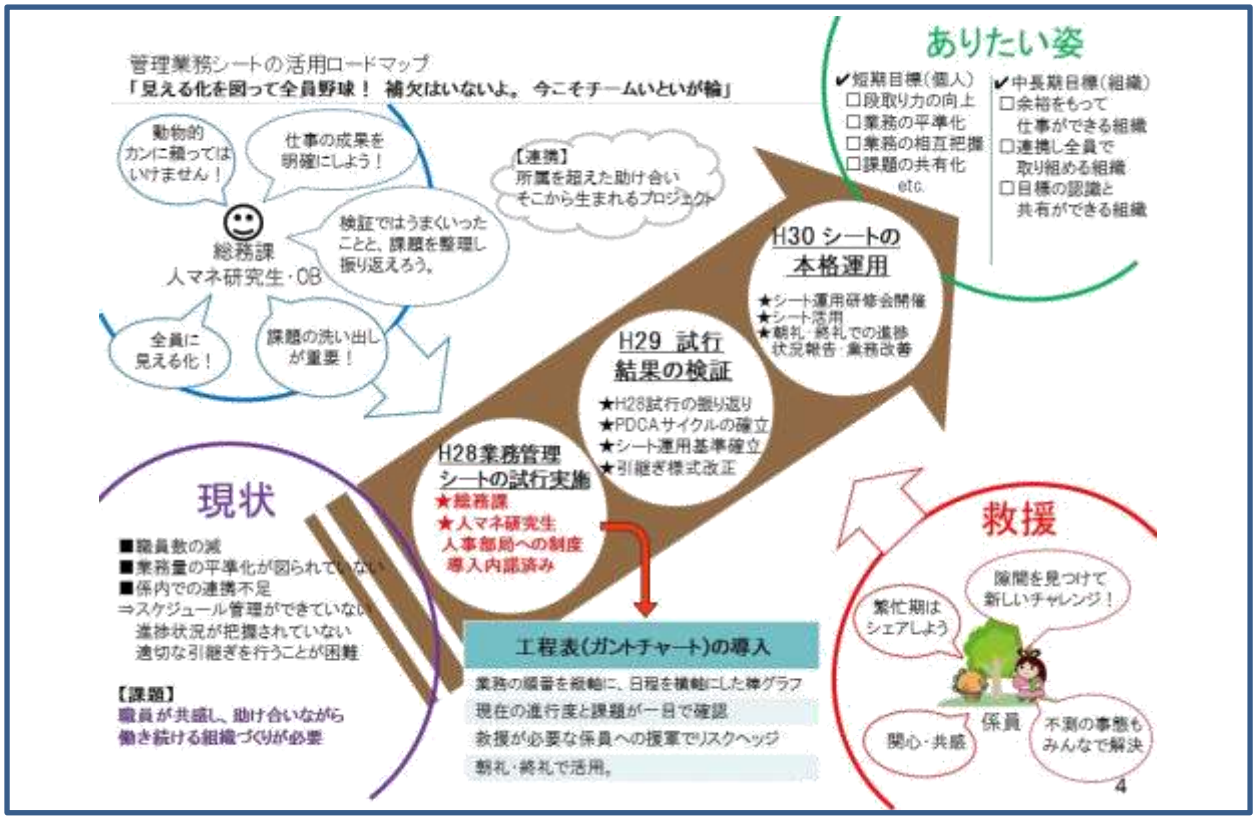
今後期待される最大の効果は、スケジュールの隙間を見つけることができることではないかと思う。

その空いた隙間で、遅れていた分を取り戻すのか、新しい施策を考えるのか、自己研鑽するのか、休暇を取るのか、など、様々な選択肢が生まれ、余裕を持って仕事に取り組み、職員の創意工夫を生かすことができるものと考える。

## 5　次年度以降の取組み

今年度については、試行的に取組みを開始しており、年度末には検証を行う予定としている。その後、２年目に様式の改良と事務引継書の様式改正、３年目で本格的に運用を開始する計画としているところである。

【10月発表資料より】




業務管理シートの活用により、朝礼の活性化と余裕を生む環境整備を並行して進め、連携によるチーム力のさらなる向上を目指す。

≪研究後記≫

【糸魚川市定住促進課　齊藤　忍】

平成 28 年 3 月、移住定住を柱とする「定住促進課」への人事異動の内示があった。
今まで、観光・公園行政が多い自分にとって未知の世界であり、不安も感じていた。
その中で、人材マネジメント部会のお誘いがあり、課題解決能力のスキルアップにと参加しました。
始めは慣れない仕事と業務に忙殺されており、１回目の部会への参加を躊躇していましたが、オリエンテーションでの部会の基本方針、テーマである「組織変革」での対話を通じて、現在の業務にも活かせると確信を持ちました。
対話がもたらす効能として、担当する地域で課題を共有し、次世代へうねりとなってつながる地域や社会を目指すため、地域住民と企画し、みんなで汗を流して移住者の受入れを行うことができました。
今回一緒に参加したメンバーとの対話、伊藤幹事から教えていただいたタスク管理ツールや佐野講師のマインド、多くの仲間が私を後押ししてくれたものと感じます。
また、地域住民と対話する中で、Value（価値）、Rest（休息、食事の場の提供）、Design（デザイン）を創造できるクリエイターがまちおこしには必要な人材であると感じていたところに、すばらしいご縁と人つなぎにより、事業を視覚的、能動的に具現化することを可能にするイラストレーターの方と出会い、移住していただいたくことができたのもこの部会のおかげと言って過言ではありません。
わずか１年間の部会での活動でしたが、部会の仲間が自分事として私たちの組織変革についてもアドバイスしていただき、濃密な時間を過ごすことができました。
最後になりますが、１２月駅北大火では、全国の皆様、部会の仲間からあたたかいお見舞いと励ましのお言葉をいただき、心から感謝申し上げます。
これからは、復興へのまちづくりへ向けて３人が力を合わせて何ができるか、考え抜き、行動に移していきたいと思います。
本当にありがとうございました。

**********

【糸魚川市生涯学習課　水沼　秀太】

与えられた課題のモヤモヤ感は未だ拭えず、自分自身が腹落ちしきれないのは何を学ばせてもらったのかと情けなく思いつつも、ただ世の中は変わっていて組織も変革して貢献し続けなければならないのだから、これは終わりのないマラソンのようなものだから、ずっとモヤモヤが続いていくのも当たり前で正しい形のひとつなのかな？と、いいように解釈してしまっています。せめて距離をこれ以上離されないよう学んだことを活

かしながら、授けていただいた灯火をずっと持ち続けていきたいと思います。
　そして、さまざまな気付きを教えていただいた部会の皆様・全国のマネ友への感謝はもとより、課題等の作成には同期メンバーの２人にとても助けられました。多忙なところ時間を取っていただきアドバイスいただいた先輩マネ友・キーパーソンにも感謝したいと思います。
　糸魚川大火という悲しい出来事が起こってしまいましたが、失ったものよりもこれから得るものが大きいと信じ､市長のマニフェストである 30 年先も持続可能なまちづくりとみなさんの本当の笑顔のため微力ながら尽力してまいります。
　ありがとうございました。

**********

【糸魚川市健康増進課　小川　大輔】

　「研修会」ではなく､「研究会」。教えてもらうのではなく、自ら考え、見つけ出す場。
　部会への参加を通じて、本当に深く考えさせられたとともに、本当に多くのことを学ばせていただいた１年となりました。
　そして何より、物事を進めるにあたり「そもそもこれは何のためか？」と少しずつではあるが､「なぜ」と思いを巡らせ深く考えるようになったことは、自分にとって大きな変化です。前例踏襲や固定概念にとらわれがちな私にとって、いかに自分が目先のことだけにとらわれていたかということを痛感させられた部会でもありました…。
　多くの気付きや刺激を与えてくださいました、幹事団や全国のマネ友の皆さんに心から感謝申し上げます。
　最後になりますが、この度の糸魚川大火におきまして、皆様から本当に多くの励ましのお言葉やお見舞いをいただきました。
　皆様からのご支援に応えることができるよう、市一丸となって邁進していきたいと思います。
　本当にありがとうございました。