

氷見市 吉田 優文
遠藤 優子
濱手 千悠

1 はじめに

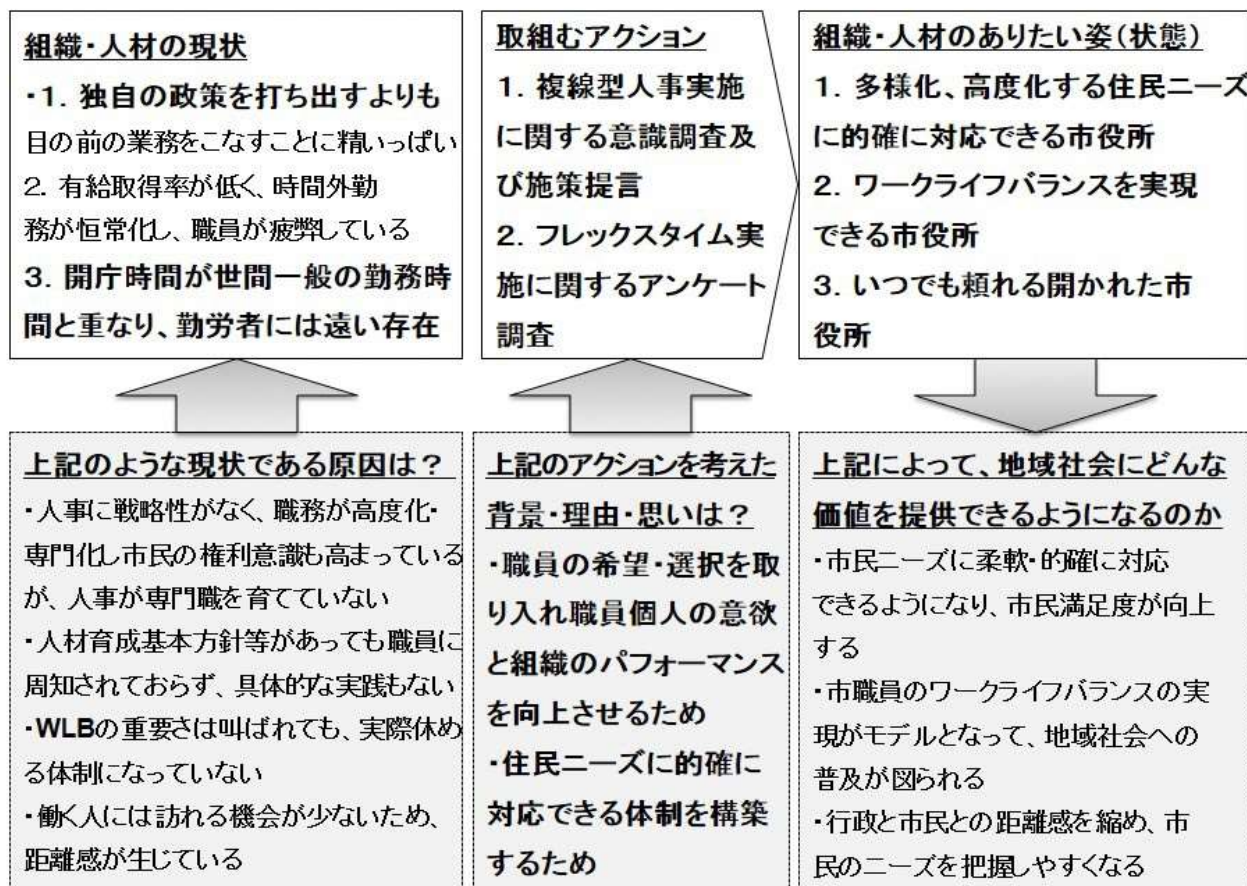
以下の本文では、平成29年度早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会研修生として一年を通し取り組んだテーマとそのテーマにした背景、またこの1年に取り組んだ内容とその成果、そして今後の展望についてまとめている。今年度の取組を足掛かりにして、次年度以降さらに今回の取組を発展させていきたい。

2 研究のテーマ—氷見市役所が抱える組織上の課題

今回、私たちは本市が組織として抱える問題点を取り上げ、その解決方法を探るべく研究することを使命として与えられた。そこで、私たちが今回取り上げた問題点は、現在の働き方では複雑化・多様化する市民ニーズに対応しきれていないのでは、という点であった。

その背景には、自主財源が乏しい脆弱な財政基盤と人口減に伴う税収減があり、また平成の大合併の中において単独市政を貫くことを決め、それに伴い行った徹底した行財政改革とその結果としての職員定数の削減と非正規雇用の職員の増加といった流れがあった。しかし、そうした変化の中にありながら

所属組織の変革に向けた基本シナリオ



職員の働き方や育成に関しては、なかなか変えられずにきている現状がある。

例えば、個人情報保護やマイナンバー制度の導入といった新しい制度の導入により日常業務が増加し、複雑化していった上に、地方創生や過疎地としての対策など新たな施策を生み出していく必要性がさらに大きくなっている。しかし、一方では職員数は特に正規職員が減ってきている。つまり、仕事は増えつつ難しくなっているのに、それに取り組む人はぜんぜん増えず、今後も以前のように増える見込みがないという状況である。そして職員はそうした中で目の前の日々の業務に忙殺され余裕がなく、場合によっては疲弊する一方となっている。

であるならば、今、本市に必要なのは、少ない人数でもそれらの業務や地域の課題に取り組んでいける体制を作ることだろう。職員がやりがいと余裕をもって日常業務をこなせ、その上で新しい施策も生み出せる。そうした組織をつくる必要がある。

3 私たちの取組とその結果

少ない人数でも増大・多様化する市民ニーズに応えられる。そういう市役所にするため、私たちがまず行ったのは、本市のこれまでの人事と職員育成の取組についてのヒアリング調査である。臨時職員が採用され始めた平成15年度頃からこれまでの経過を、当時から今までの人事担当課長補佐4人に聞いた。その結果、私たちが考えたのは、一定の分野に長けた職員（いわゆるエキスパート）を育成すべきでないかということだった。また、同時に職員の負担軽減、ワークライフバランス確保の手段として、フレックスタイム制の導入を考えた。

そこでこれらの2つの制度の導入について、職員はどう考えているのかを知るためにアンケートを行った。アンケートには、全職員289人のうち138人が回答を寄せてくれ、そのおおまかな傾向としては以下のものであった。

まずエキスパート育成制度（複線型人事）の導入については、「従来型のジェネラリストに加えて、エキスパートも育成していくべき」という意見が圧倒的に多く、実に80%を占め、ほとんどの職員がエキスパート職員が必要と考えていることがわかった。一方で、反対意見としては、「その人にしか分からない、その人が異動してしまうと周らないという現状を生んでしまう」、「氷見市程度の人事規模においては、人事が固定化する」といった意見があり、これらをどうしていくかは制度導入時の課題になる。

一方、フレックスタイム制の導入については、138人中95人と過半数以上がその導入に賛成だった。賛成の理由としては、「子育てや介護等に有用」、「作業効率も上がる」、全員が揃うコアタイムが短くなることで「時間管理の意識付け等に有用」という意見があった。一方でその導入は難しいと考えている職員も多く、「市民サービスに支障が出る」、「課題等を共有できなくなる」という意見があり、特に窓口を持つ部署で導入は難しいと考える傾向にあった。その他詳細な結果については、末尾のアンケート結果を参照されたい。

4 エキスパート育成（複線型人事）とフレックスタイム制度導入の提案

これらの取組の結果としては、私たちの結論＝提案の要旨は次のようになり、これを本市の総務部に提言した。詳細については、末尾の提言書（別添1）を参照頂きたい。

つまり、少ない人数でも増大・多様化する市民ニーズに応えられる市役所になるためには、エキスパート育成（複線型人事）とフレックスタイム制の導入は、必要である。

まずエキスパート育成については、私たちの提案としては、エキスパートをとりあえず「1つの部署に3年を超えて配置されることを想定し、市町村アカデミーの研修等を優先的に受講し、その部署の要となることを期待される職員」と規定し、エキスパート選択は本人の意思によってなされるが、ただし

主任級以上からを対象とする。そして、「エキスパートが不利とならないか」を懸念する声もあることから、この制度を導入するには明確な制度設計と職員に対して十分な説明が事前に必要である。なお、対象を主任級以上としたのは、主事級においては、いろいろな部署を経験すべきとの意見が多かったからである。またエキスパートの定義については、とりあえずとして、実際にはその時々背景に合わせ、人事担当課に委ねたい。

次にフレックスタイム制度の導入については、導入を必要と考えている職員は多かったものの、実現は難しいという意見が多かったため、私たちの提案としては来年度（平成30年度）において少なくとも3ヶ月程度、とりあえずはコアタイムを9：30～16：15とする、前後1時間まで早出遅出ができるフレックスタイム制度を試験的に導入して試みることにし、フレックスタイム制へスムーズに移行できるように、現在あまり機能していない副主務者制度を実用的に活用する取組も行う。たとえば、起案用紙の起案者の欄には、主務者だけでなく副主務者の名前も書かせ、時には上司が副主務者に説明を求めるといった体制も構築していく。

概略、以上のようなことを提言した。

5 成果と今後の見通し

私たちは上記のような内容を盛り込んだ提言書（別添1）を作成し、平成29年11月10日に総務部長へ提出した。その際には、1時間程度の意見交換会も行った。その結果、氷見市役所は、エキスパート制度については平成30年度からの導入が決まり、平成30年1月18日から公募が開始された。また、フレックスタイム制についても来年度から実験的に実施が検討されることとなった。

一方で、氷見市行政改革プラン（仮称。平成29年度作成中）では、「計画的で効率的な行財政運営」の実践として、キャリア開発を通じた「自律的学習風土の醸成」と「組織が支援する仕組みづくり」が掲げられ、特に「チームで機能する組織づくり」が目指されている。そこで、来年度は今回取り組むことができなかった氷見市におけるチーム力の強化について自主勉強会等を通じて取り組んでいきたいと考えている。

6 それぞれの学び

最後に、この部会での研修を通して、それぞれにどのような学びがあったのかを記し、この論文を終わりとす。

（吉田）

人材マネジメント部会研修生という名目で歴代の人事担当幹部に話を聞く機会を持てたり、総務部長に提言までする機会を持つことができたことが良い経験となりました。また、提言までは正直、自分個人としては当初全く考えていなかったわけですが、やる気みなぎる二人の女性に後押しされそこまで実現することができました。こうしたやる気に満ち溢れた職員と交流を持つことができたのも、今回の研修の成果だと思っております。

長年働いて組織に慣れてくると、組織はなかなか変えられないというあきらめに近い感情が先行しますが、今回の提言によってエキスパート制度が導入されたということで、組織の問題点を本気で議論し、本気で訴えかければ、組織を動かすことはできる！ということを学びました。これからも組織で問題点や納得が行かない点があった場合には、陰で愚痴を言うのではなく、同じ問題意識を持つ仲間を集めて真剣に議論し、組織に働きかけていこうと思っております。

(遠藤)

私個人としては、この一年は人材マネジメント部会での学びや出会いを通して、今までの自分のキャリアを振り返り、ばらばらだと感じていた経験や学びを統合して、自分なりの次へのステップを考える時間だったと感じています。中途採用職員としての今までの自分のキャリアを振り返ると共に、氷見市3期メンバーとありたい市役所像を考える中で、「自分らしく働く」「チームで働く」というキーワードに関心を持っている自分を発見しました。そして、エキスパート制度について調べるうちに他市や民間の事例から「キャリア開発」という概念があることを知りました。「組織で働く」とは、組織の都合で人事に言われたとおりに粛々と業務をこなすイメージを持っていたのですが、主体的に個人が組織内での自分のキャリアを形成して行くあり方が近年取り入れられつつあり、さらにこの制度を実際に採用している自治体の方にもお話を聞く機会が与えられたことは大きな励ましでした。本市においても、その第一歩として、今年度からエキスパート制度が導入されました。しかし、職員アンケート調査にもあったように、この制度だけでは人材育成としては未完成であり、より包括的な人材育成の制度構築が必要となってきます。今後の人材育成制度の構築に期待しつつ、一職員としては、「自分らしく働く」「チームで働く」をキーワードに自主研究会などを通じて自律的な学びの仲間づくりをしていきたいと思っています。

(濱手)

人材マネジメント研究を通して、最初に難しいと感じたのは課題の設定です。これまで課題とも感じていなかった事柄に対しても常に改善する視点を持つことを学びました。「ありたい姿から考える」ということを常に意識していきたいと思います。

また他市町村の様々な取り組みや制度を知ることができたことも大きな学びだと感じています。組織としての取り組みだけではなく、個人での活動、個人が組織を動かした例も多く知ることができました。

この研究を通して歴代人事担当総括へヒアリングする機会をいただいたり、職員全員へのアンケート実施、その結果をもとにした総務部長への提案は1人では決してなしえることができなかったと思っており、チームで動くということの力の大きさを改めて実感しました。これからも常に目的意識を持ち、周囲と協力しながら働くことを心掛けていきたいと思っています。

(別添1)

提 言 書

総務部長 高橋 正明様

平成29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研修生

総務部総務課 主任 吉田 優文

市長政策・都市経営戦略部

地域防災室 主任 遠藤 優子

市民部福祉介護課 主事 濱手 千悠

1. 複雑・高度化する社会において市民の要求に的確に応えられるよう、また、一人ひとりの職員がやりがいをもって職務に取り組むことができるよう、自分のキャリアデザインを考える機会を提供し、希望する職員には将来的に、一般行政職の職員についても一定の分野の知識に長けた職員を育成する制度を構築していただきたい。

なお、制度導入の試行として、平成30年度に向けて、長期的な配置及び重点的な研修を与える職員を公募することとするもの。

2. 平成30年度中を目途にフレックスタイム制を試験的に導入すること。

提言の理由及び背景

1 はじめに

私たちは、平成29年度の早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会研修生として、本市の組織として抱える問題点を取り上げ、その解決方法を探るべく研究を行うことを使命として与えられました。私たちが最初に取り上げた問題点としては、臨時職員をはじめとする、いわゆる非正規雇用の職員が多くなり、またこれらの方々抜きでは事実上、市としての組織が運営できなくなっている現状でした。

この背景を探るべく、臨時職員が採用され始めた平成15年度頃を初めとした人事担当課長補佐4人にヒアリングを行いました。そこで見えてきたのが、自主財源に乏しく国の財政事情に翻弄される脆弱な財政基盤と、その中で合併をせずに単独市政を貫くことを決めたため、行財政改革を徹底して行い、職員定数の削減を余儀なくされた本市の過酷な実情でした。

社会の急激な変化に伴い、これまでになかった価値観やニーズ、新たな課題を持つ人が増えています。これらの方々に対して、これまでと同じ満足度を提供するためには、時代の流れを考慮した新たな施策を生み出していく必要があります。その一方で、人員削減の中においても、個人情報保護をはじめとして市民の権利意識は高まり、国がマイナンバー制度を導入するなど制度は複雑化しているため、目の前の業務をこなすことに精いっぱい、独自の政策を打ち出す余裕がないという現状が新たな課題として認識されました。

私たちは、人員削減を余儀なくされる財政状況下においては、その解決策として、一定の分野に長けた職員（いわゆるエキスパート）を育成すべきでないかということを感じました。従来の職員育成方針では、特に異動間もない時期に市民に十分な説明責任を果たせないおそれがあり、また、異動した先で一から覚えなければならぬ内容が多いことが過度な負担となって政策的な発想を生み出す余裕がない、このことが市民と職員双方にとっての大きなデメリットとなっているのではないかと考えたのです。

さらに、職員の負担軽減、ワークライフバランス確保の手段として、フレックスタイム制の導入を考えました。1人当たりの働くべき時間がなかなか変えられないとしても、一人一人にとって最も働きやすい時間帯、能率的に働くことができる時間帯をある程度選択できるならば、ライフ（＝プライベート）と両立させた仕事の実現できると考えたからです。また、フレックスタイム制の導入が実現できるならば、後述するように、職員同士の連携強化によるチーム対応も実現できるようになるものと思っています。

私たちはこれらの制度導入に対する職員の意識を確認するためにアンケートを行い、138人からの回答を得ました。これら結果を踏まえて、各提言項目について詳細に言及していきます。

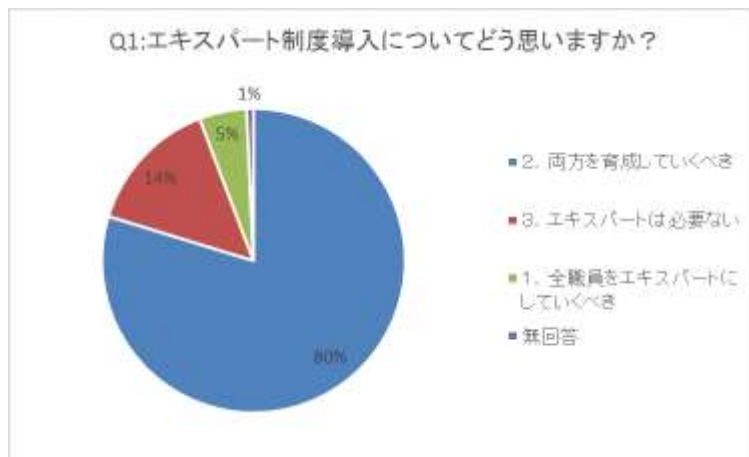
2 エキスパート制度について

エキスパート制度に関するアンケート結果は、次のとおりです。

○エキスパート制度の導入について

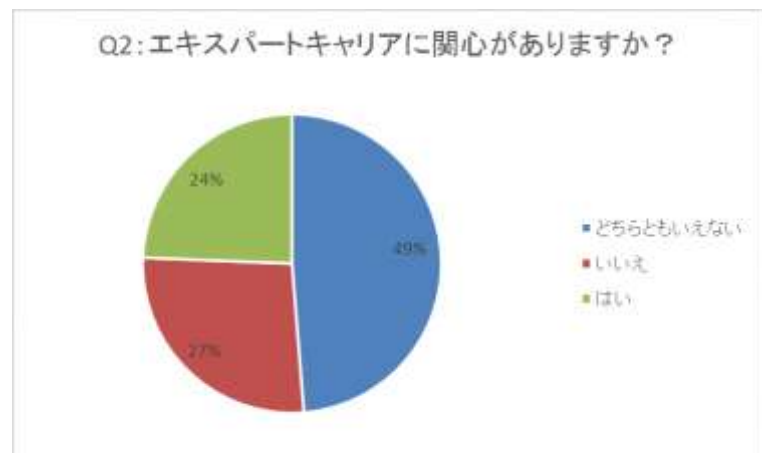
Q1：同制度の導入についてどう思いますか？あてはまるものを選び、よろしければその理由をご記入ください。

回答	数
1. 全職員をエキスパートにしていくべき	7
2. エキスパートとジェネラリストの両方を育成していくべき	110
3. エキスパートは必要ない（従来の人事異動のままでよい）	20
空欄回答	1



Q2：同制度が導入された場合、エキスパートとしてのキャリアを積んでいくことに興味がありますか？（一般行政（事務）職員のみ回答）

回答	数
1. はい	29
2. どちらともいえない	58
3. いいえ	32
合計	119



Q3:Q2で「はい」と答えた方に伺います。どの分野のエキスパートになることに興味がありますか？
 (一般行政(事務)職員のみ回答)

項目	数	備考
福祉	8	地域福祉 1、児童虐待 1
教育	4	
観光	3	
法務	2	
税務	2	
環境	2	
建設	2	土木 1
まちづくり	2	基盤形成 1
下水道	1	
子育て	1	
企業立地	1	
公共建築	1	
社会基盤整備	1	
自分の関心のある分野	1	

Q1の回答では、エキスパートの導入については、従来型のジェネラリストに加えて、エキスパートも育成していくべきという意見が圧倒的に多く、実に80%を占めました。エキスパートは必要ないという意見も15%はありますが、実に合わせて85%もがエキスパートの育成を感じているようです。私たちも組織を横につなぐ人材は必要であるということ認識しており、従来型のジェネラリストに加えてエキスパートも育成していくべきということを提唱します。

このジェネラリストとエキスパート双方育成という考え方は、平成16年に総務省が提唱した複線型人事に考えが近いものと思っています。ただし、エキスパート導入への反対意見にも「その人にしか分からない、その人が異動してしまうと周らないという現状を生んでしまう」、「氷見市程度の人事規模においては、人事が固定化する」とあるように、たしかに氷見市の職員規模で特定の分野にしか従事しない専門職を育成することは、人事が停滞するリスクがあると思われれます。

そこで、私たちがここで提唱するエキスパートとは、とりあえず「1の部署に3年を超えて配置されることを想定し、市町村アカデミーの研修等を優先的に受講し、その部署の要となることを期待される職員」とします。「とりあえず」としたのは、エキスパートをどのように扱っていくかはその時々背景に合わせ、人事担当課に委ねたいからです。また、主事級の間においては、いろいろな部署を経験すべきとの意見から、エキスパート選択は主任級以上からを対象とすることを推奨します。

次に、Q2の自身がエキスパートなることについては、「どちらともいえない」が50%と一番多く、次に「はい」が27%と続きました。「どちらともいえない」とした理由について、主事級では「エキスパートになりたい分野が見つからない」という意見がありました。今までは、「人事は総務課が決めるもの」、「意向調査票に意見を書いてもそれがどのぐらい採用されるかわからない」といった理由から、積極的に自分のキャリアについて考えるという習慣が私たちにはありませんでした。しかし、これからの時代には、いくつかの部署を経験するなかで自分の得意分野ややりがいについて考え、自分の働きがどうすればより市のためになるか、そして仕事を通した自己実現について考えることが大切になってくると思います。そこで、自分のキャリアについて考える研修の実施を希望します。

また、主査級では「エキスパートが不利とならないか」を懸念することがありました。そのため、こ

の制度を実施するには、明確な制度設計と職員に対して十分な説明が事前に必要になると考えます。

Q3ではエキスパートになることに興味がある人を対象に興味のある分野を答えていただきましたが、福祉に集中が見られるほかは、散見しているようです。

そこで、私たちとしては、将来的における本格的なエキスパート養成に向けた試行として、来年度に向けて長期的な配置及び重点的な研修を与える職員を公募することを提言するものですが、その分野については人事担当課で設定するか、応募者の自由選択とさせるかは委ねることとしたいと思います。

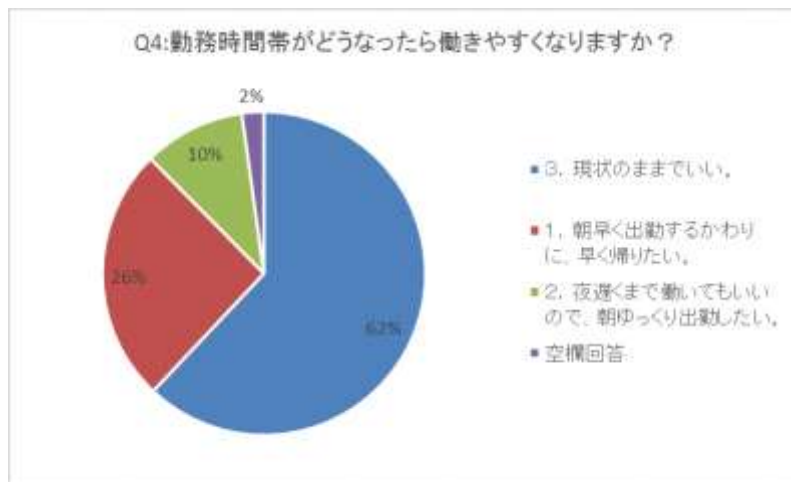
3 フレックスタイム制度について

エキスパート制度に関するアンケート結果は、次のとおりです。

○フレックスタイム制度の導入について

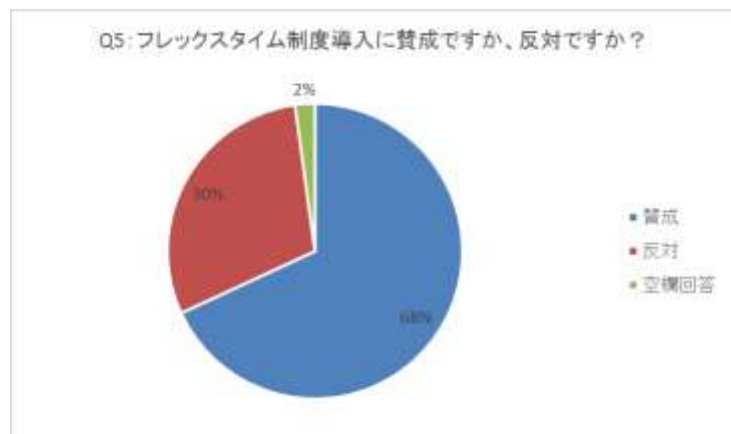
Q4:今の勤務時間帯について、どうなったら働きやすくなると思いますか？あなたの希望にあてはまるものを選び、よろしければその理由をご記入ください。

選択肢	回答数
1. 朝早く出勤するかわりに、早く帰りたい。	35
2. 夜遅くまで働いてもいいので、朝ゆっくり出勤したい。	14
3. 現状のままがいい。	85
空欄回答	3



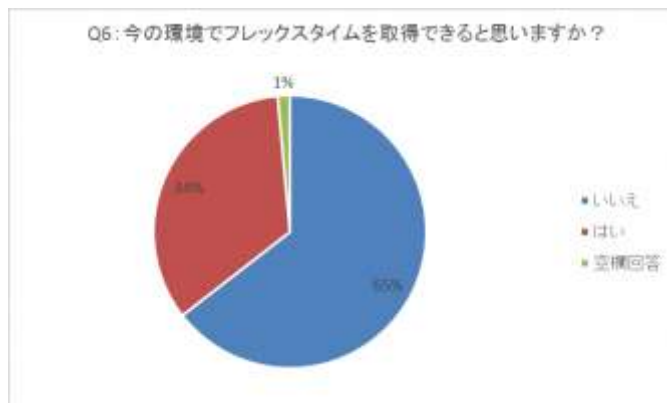
Q5:フレックスタイム制度の導入に賛成ですか？反対ですか？

選択肢	回答数
1. 賛成	94
2. 反対	41
空欄回答	3



Q6:今の環境でフレックスタイムを取得することが実際にできると思いますか？

選択肢	回答数
はい	47
いいえ	89
空欄回答	2



フレックスタイム制は平成27年の人事院勧告において勧告されており、国家公務員においては平成28年度から原則として全職員を対象に導入された制度です。なお、平成27年富山県人事委員会勧告においても「多様な働き方の仕組みづくりについて検討が必要」とされているところであります。

アンケートのQ4では136人中48人は早出または遅出の勤務を希望しており、Q5では、137人中95人と過半数以上がフレックスタイム制度の導入に賛成しています。賛成の理由としては、「子育てや介護等に有用」、「作業効率も上がる」、全員が揃うコアタイムが短くなることで「時間管理の意識付け等に有用」という意見がありました。

しかしながら、一方で、Q6においては、過半数以上がフレックスタイム制度の導入は難しいと考えています。Q6で導入は難しいと考える理由とQ5で反対とした理由はほぼ同じであり、「市民サービスに支障が出る」、「課題等を共有できなくなる」という意見があり、特に窓口を持つ部署で導入は難しいと考える傾向にあります。

私たちは、このフレックスタイム制度の導入を難しいと考える根源として、事務の担当に対する意識があるのではないかと考えます。事務分担表上、1つの事務には必ず主務者と副主務者がおり、本来であれば主務者が不在の時には副主務者がカバーできる体制になっているはずですが、しなしながら、実態は主務者が1人で抱えており、主務者不在時は来庁者に対応できないという体制になってしまっており、それがフレックスタイム制度＝市民サービスの低下という意識を招いているのではないかと考えます。フレックスタイム制度の導入を本気で目指すのであれば、原則に戻って副主務者制度を活用し、チームとして連携して来庁者に対応するという意識付けをまず行わなければならないと考える。そのためには一例として、起案用紙に起案者として主務者の名前だけでなく副主務者の名前も書かせ、時には上司が副主務者に説明を求めるといった連帯責任体制を構築していくべきだと考えます。

このようなチーム対応意識の啓発と並行して、来年度において少なくとも3ヶ月程度、とりあえずはコアタイムを9:30～16:15とする、前後1時間まで早出遅出ができるフレックスタイム制度を試験的に導入していただくことを提言します。なお、実施時期については、政府が提唱する「ゆう活」の実績も兼ねるためにも、7月と8月を含む3ヶ月することを推奨します。

この期間中の課題を検証のうえ、将来的な本格実施につなげていただきたいと思います。