

2019 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



(虻が島越しに望む「海越しの立山連峰」)

富山県 氷見市

(5期生)

花みどり推進室

鎌仲 里志

地域振興課

坂下 洋昭

消防本部予防課

三浦 公司

【目 次】

1. はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・	2
2. 活動の概要・・・・・・・・・・・・・・・・	2
3. 現状分析	
(1) 氷見市の現状－人口・・・・・・・・	3
(2) 氷見市の現状－市役所・・・・・・・・	5
(3) 氷見市の現状－財政・・・・・・・・	6
(4) 氷見市の現状－まとめ・・・・・・・・	6
4. ありたい姿の検討	
(1) 「持続可能な自治体経営の確立」を目指して・・・・・・・・	7
(2) キーパーソンインタビュー・・・・・・・・	8
(3) 氷見市の「ありたい姿」とは？・・・・・・・・	9
(4) 氷見市の「ありたい姿」と、到達するまでの道筋・・・	1 2
5. 私たちのこれからアクションプラン・・・・・・・・	1 2
6. 氷見市のありたい姿へ向けて（提言）・・・・・・・・	1 3
7. おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・	1 4
8. 附記－それぞれの学びと気づき・・・・・・・・	1 5

1. はじめに

この論文は、2019 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の参加者として、これまで1年間の活動・経過報告と成果としての提言、そして今後の展望等について、参加者3名の共同論文としてまとめたものです。

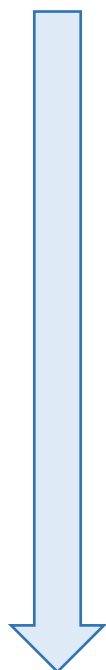
近年、日本全国の自治体では、人口減少・少子化・高齢化の急速な進行により、自治体の在り方そのものが問われる時代になってきており、氷見市も当然例外ではなく急速な人口減少と高齢化により財政基盤の悪化、そして職員数の減少等が進み、氷見市役所という組織の弱体化と様々な矛盾を内包するようになってきたと感じます。

そのような中で、人材マネジメント部会に参加して5期目となった私たちは、1年間の中で、これからの氷見市を、そして氷見市役所という組織をどう考えていくべきか検討してきました。

参加した3名の課題意識はそれぞれ異なりますが、各々が組織に疑問意識と危機意識を持ち、「何か変革をしなければいけない」「新しいことにチャレンジしていきたい」という思いで取り組んできました。その成果報告と今後の組織への提言とさせていただきます。

2. 活動の概要

私たち3人が1年間取り組んできた活動の概要は、以下のとおりである。



◆4/11 【メンバー顔合わせ】

- ⇒これまでのマネ友の発表（論文）の確認及び分析
- ⇒各部署や職場で感じている課題の出し合い
- ⇒この部会で何をを目指すのか、大まかな方向性を検討

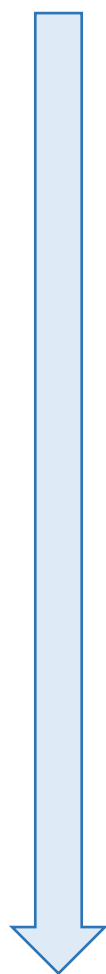
◆4/17 【①第一回研究会】@東京・WASEDA NEO

◆4/下旬 【メンバーでの検討会】

- ⇒インタビューの方向性を検討

◆5/15 【②第二回研究会】@東京・WASEDA NEO

◆6/月上旬 【インタビューの実施】



◆6/中旬～下旬 【インタビューに伴う方向性検討】

⇒インタビューの結果を受けて、全体的な方向性を見直し
「ありたい姿としての市職員像」を検討

◆7/17～7/18 【③第三回研究会】@東京・ベルサール東京日本橋ほか

◆9/中旬～ 【メンバー打合せ】

⇒ありたい姿を目指すための「地域・組織・人材ビジョン」に向けた
仮説構築、「ありたい姿」の設定

◆10/24 【④第4回研究会】@東京・WASEDA NEO

※台風19号の影響で交通に大きな支障発生も、無事3名参加。

◆1/中旬 【メンバー打合せ・発表ツール等の作成】

◆1/30 【⑤第5回研究会】@東京・早稲田大学 国際会議場 井深大記念ホール

◆3/12 【共同論文提出締め切り】

◆3/18 【研修成果報告会】<最終提言の発表>

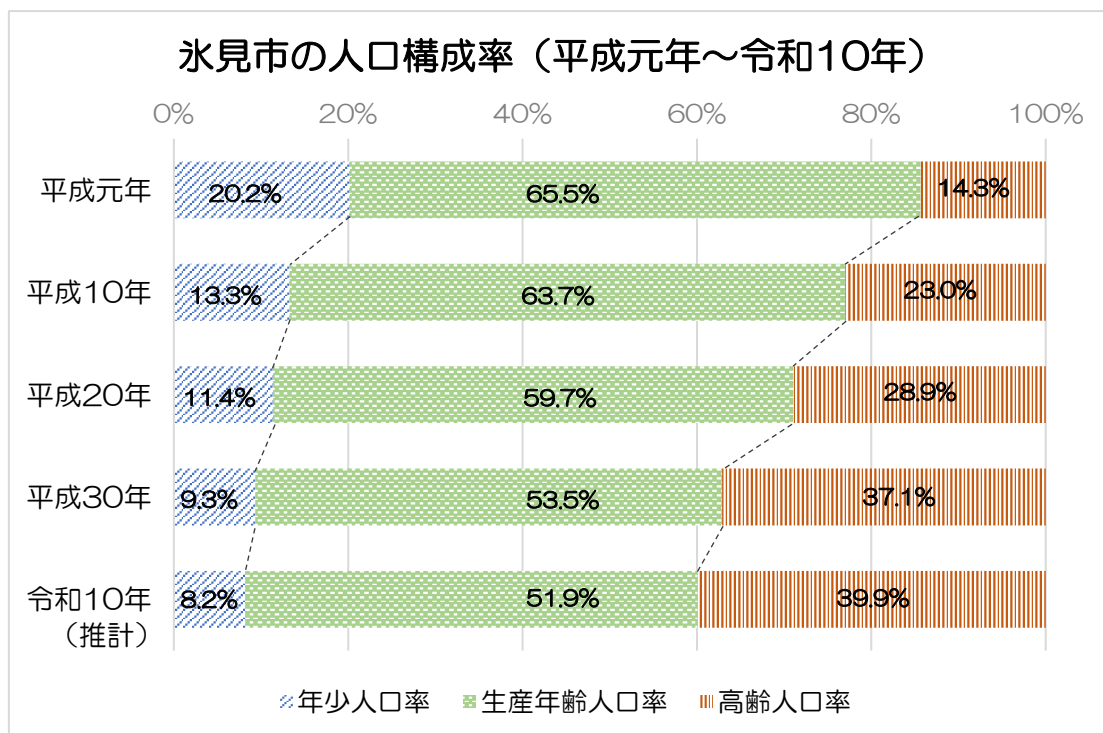
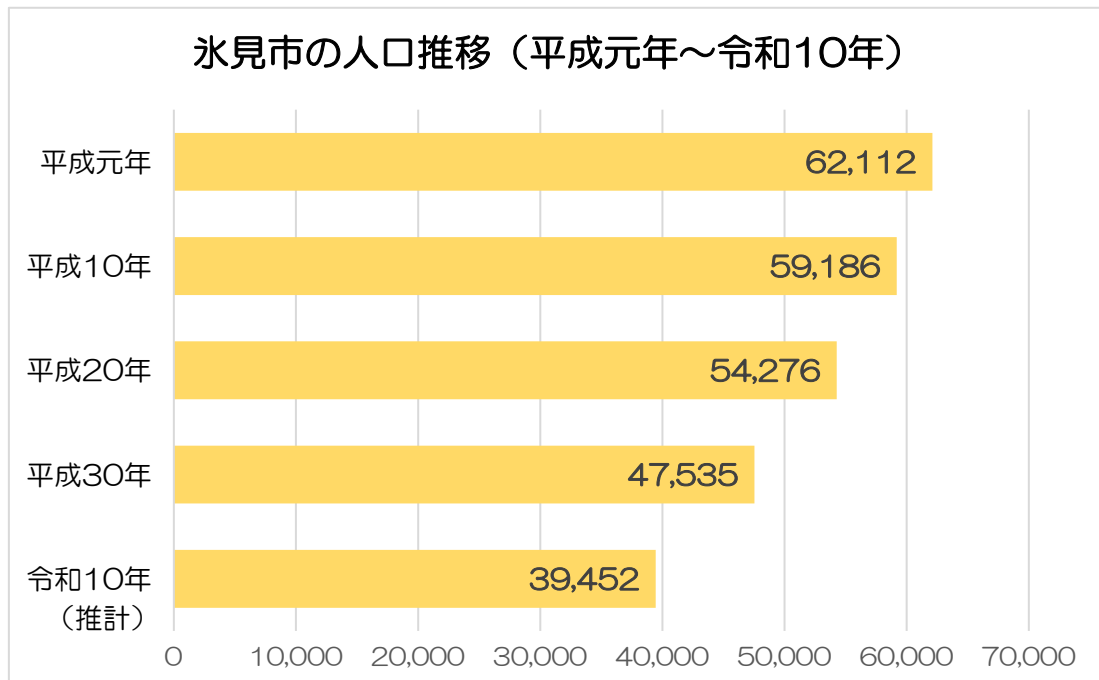
3. 現状分析

(1) 氷見市の現状－人口（統計資料より）

氷見市の人口は、昭和30年代に最大（約7万人）となったが、その後減少に転じ、平成元年（1989年）には62,112人となった。それ以降、人口の減少数・減少率は拡大の一途をたどり、近年では5年間で約3千人が減少している。

氷見市人口ビジョン（平成28年（2015年））によれば、2060年には人口が25千人未満となると予測されている。

人口減少（過疎化）にあわせて少子高齢化も急速に進行しており、現状のままでは令和10年（2029年）には人口の約4割が高齢者となり、年少人口（0～14歳）は人口の1割を切ってしまうことが予想される。



このまま人口減少と少子化、高齢化が進行すると、近い将来氷見市においては深刻な状況になることが見込まれており、地域における集落機能の維持も困難になると予想される。

実際に、氷見市には約230の集落が存在しているが、世帯数が10世帯以下の集落数が中山間地域を中心に11集落（4.8%）あり、そのうち5集落が5世帯以下となっ

ている。集落の世帯数が20世帯を切る集落数は28集落であり、全体の12%を占めている。(広報紙の配布部数より推計)

これらの集落の特徴は、他の集落よりも高齢化率が非常に高く、高齢化率80～100%のところも多い中で、集落機能が既に崩壊しており、地域の意思決定なども困難となりつつある。

(2) 氷見市の現状—市役所(総務課資料及び統計ひみより。一部推計を含む。)

このように、氷見市はこれまでに経験したことのない人口減少と少子高齢化のフェーズを迎えているが、そのような現状の中で地域のことを考えていく組織としての市役所の現状を確認してみたい。

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年
①職員数	1,120人	1,046人	529人	394人
②うち病院職員	364人	379人	0人	0人
③推計実職員数 (①—②)	756人	667人	529人	394人
③の増減率	—	▲11.8%	▲20.1%	▲25.5%
臨時・嘱託職員数	—	—	52人	132人

職員数については大幅な減少を続けており、病院職員数を除いた職員数は平成元年度の756人と比較すると平成30年度には実に47.9%の減少となっており、臨時・嘱託職員数も、平成20年の52人に対して平成30年は132人となっており、153.8%の増となっている。

このように、人口減少よりも大きな減少率で職員数が減少するとともに、臨時・嘱託職員の占める幅が大きくなっていることが如実に見て取ることができる。

平成14年には、新たに想定される行政課題や当面する諸課題への対応、そして多様化・複雑化する市民ニーズに柔軟に対応することを目的とした大幅な機構改革が実施された。これにより、部・課・室等の大幅な再編(2つの部、6つの課等の削減)と係制を廃止、全庁的な「担当制」の導入等が行われた。

この組織再編の目的は、簡素で効率的な組織づくりを目指して行われたものであり、事務分掌や職員配置を係毎に固定せず柔軟な職員配置ができることや、縦割りの弊害を少なくし意思決定を迅速にすること等をメリットとしているが、職員個々人の意識としては「係という名称を担当に置き換えた」程度の認識でしかないのも事実であろう。

数値から見えない現状としては、行財政改革に伴う職員数の大幅減少に伴い、組織の硬直化や縦割り化が激しく、更に前政権下の影響で職員間コミュニケーションが崩壊状態となっており、「事なかれ主義」の悪しき文化がまだ払拭しきれていない。

近年は職員採用者数も増加傾向にあるが、その分階層間でのコミュニケーションが一層希薄化している傾向があり、そのため平成 31 年度から新人職員に向けての「メンター制度」が始められている。

(3) 氷見市の現状－財政（財務課資料及び統計ひみより。）

本市においては、昭和後期から平成にかけて大型の施設整備が連続して行われてきたが、流れを 2 つに区分することができると考えている。

第一期は昭和 60 年から平成 12 年頃にかけて経済が右肩上がりに好調な中で、どんどん新たなハコモノを整備した時期であり、第二期は平成 15 年から平成末頃までにかけて、バブルの崩壊による経済情勢の悪化と日本全体が人口減少フェーズに入っていた頃であり、新たなハコモノを整備する中でも民間資金の活用や既存施設の改修などの手法を講じることで、後世への負担を減じながら施設を整備した時期である。

第二期については、氷見市の財政状況が急激に悪化していた時期をその序盤に含んでいるため、財政健全化に向けた様々な取り組みが行われてきた期間と概ね一致している。

それらの取り組みを通して本市の公債残高も最悪の時期と比較すればかなり減少してはいるものの、今後の趨勢を考えると楽観視はできない状況である。今後、大規模な施設整備が複数予定されている他、既存インフラの老朽化に伴い、維持補修費や公債費等が再び増大する可能性も高いと考えられる。

そこで、平成 29 年度から、公共施設の在り方や維持をどうしていくかを考えるために「公共施設マネジメント」がスタートしている。

	平成元年	平成 10 年	平成 20 年	平成 30 年
経常収支比率	74. 20%	85. 40%	89. 40%	88. 00%
実質収支比率		3. 30%	4. 70%	6. 90%
歳入総額	15, 393 百万円	24, 993 百万円	21, 762 百万円	21, 573 百万円
うち市税収入額	4, 334 百万円	5, 781 百万円	5, 839 百万円	5, 330 百万円
歳出総額	15, 060 百万円	24, 411 百万円	21, 032 百万円	20, 678 百万円
うち人件費	4, 148 百万円	5, 668 百万円	4, 411 百万円	3, 322 百万円
うち維持補修費	259 百万円	274 百万円	189 百万円	428 百万円
うち公債費	1, 799 百万円	2, 583 百万円	3, 740 百万円	2, 503 百万円
市債現在高	25, 119 百万円	49, 850 百万円	31, 001 百万円	23, 017 百万円

(表記年度の前年度の決算数値)

(4) 氷見市の現状－まとめ

【地域の現状】

- ・ 10 年後には人口は 4 万人を割り込む恐れがある（独自推計）。

更に、高齢化率は40%以上となり、生産年齢人口は50%程度に落ち込み、「高齢者一人を1.1人で支える」ことが必要となっていく。また、過疎化に伴い、限界集落・消滅集落が発生し、集落自治の限界が間近に迫っている。

⇒◆外部人材の導入（移住定住・関係人口の増）

◆人口が減少しても、幸せに暮らすことができる地域システムの構築

【組織の現状】

- ・財政面は依然厳しい状態が続いてはいるものの、20年間にわたる行財政改革は一定の成果を出しており、危機的状況は脱しているのではないかと感じる。
- しかし、今後は人口減少に伴う市税収入や地方交付税の減、インフラ老朽化に伴う維持補修費の増、大規模な施設整備に伴う公債費の増大などが予想され、楽観視はできない状況にある。
- ・職員数は過去30年間で約半数の減少となっており、今のままでは多様化・複雑化する地域のニーズに柔軟に対応していくことは非常に難しい。

⇒限られたリソース（人的・財政的）を有効に活用するための方策が必要

◆人的リソース…職員一人ひとりの資質向上と適材適所配置

◆財政的リソース…有効な財源の確保と高付加価値化をベース

4. ありたい姿の検討

（1）「持続可能な自治体経営の確立」を目指して

氷見市第8次総合計画（後期計画・H30～H33）の基本目標「4. 持続可能な自治体経営の確立 ～地方分権時代に対応した自立したまち～」における施策について考察することとした。

後期計画においては、基本理念中に『市民・企業・行政等が協働して直面する様々な課題を克服し、未来につなげていくこと』、そして『地域社会の中に色濃く残っている人と人との絆を大切にし、地域力の向上に努め、地域での新たな支え合いの仕組みを構築するとともに、すべての市民が心身ともに健康で幸せに暮らすことができる環境を整備し、安全・安心を実感できるまちを実現』と記載している。

また、基本目標中に「持続可能な自治体経営の確立 ～地方分権時代に対応した自立したまち～」を掲げ、そのための政策として「誰もが主役のまちづくり」、「スリムでわかりやすい行政の実現」、「周辺団体や国・県等との連携強化」を挙げている。

この「持続可能な自治体経営の確立」を目指すために必要な方策として、次の3つの検討方針を掲げた。

ア）「協働のまちづくり」の方策としての職員兼業（地域活動）の推進

⇒職員を地域づくりの担い手として位置づけ、地域の事務局やNPO等の活動に有償で参画する仕組みを構築することで、地域活動に携わるモチベーションの向

上及びスキルアップ、人脈作りを図る。

イ)「職員力・組織力の向上」のためのダイナミックな複線的人事異動体制の構築

⇒市長部局との人事異動がこれまで行われていなかった消防本部等との異動を図ることで、人材交流の促進とセクション主義の打破等を図る。

ウ) これらを達成するための評価制度の見直し

⇒特に、第4期生が提言した、組織のマネジメント力の向上のための「目標管理・進捗管理の定例業務化」と「管理職適正審査（意思確認）」により、組織のマネジメントを行う体制の構築と「新たな評価制度の構築（360度評価）」が必要である。

(2) キーパーソンインタビュー

上記を踏まえて、次の3名とのキーパーソンインタビューに臨んだ。

①副市長へのインタビュー結果（概要）

- ・兼業は、現在の枠組み（営利企業等従事申請）で可能であるが、あえて行う趣旨は何か。制度化するならば、まずはケースの積み上げが必要ではないか。
- ・地域づくり協議会等の事務局を職員が行うことには、ネガティブにとらえる市民もいるのではないか。ただ、地域外出身職員にとっては地域を知るいい機会にもなるかもしれない。
- ・企画力や説明力がこれからの職員には重要。若手職員を中心とした研修も考えてみては。更に、内部だけでなく外部との人事交流（他流試合）もあっていいと思う。消防との人事異動については消防広域化と絡めてどうするか。
- ・評価制度は抜本的な改革を考えている。地域担当職員を絡めることも可能性はある。
- ・「楽しく働ける」「若手が意欲を持つ」環境づくりに向けてがんばってほしい。

②総務課長へのインタビュー結果（概要）

- ・兼業そのものは今も枠組みがあるので、あえて制度化する必要があるか疑問。また、兼業したことを市の人事評価に入れることは違和感がある。今はまだ職員に無理がかかっている状況で兼業推奨は望ましくないが、将来的にフレックス制度が機能していくようになれば、兼業の意味は増してくると思う。
- ・人事異動については、教育委員会はローテーションの中に組み込まれており、消防本部は現在は事務職との異動はない。消防本部との人事異動だけでは、目指すところと異なってくる。むしろ、外部との人事交流も踏まえて考えてはどうか？
- ・地域協議会等との兼業については、市外居住の職員は地域を知らないし、地域も職

- 員のことを知らないため、機会の創出が難しい。
- ・ 人事評価については、「負荷を少なくする」こと、「目線をそろえる」ことに向けて考えている。副市長からも見直しの指示を受けている。公平な目線をどう確保していくか。地域担当職員の評価は問題ないか。
 - ・ 最近採用された職員は、公務員の仕事のバックグラウンドになる「法」や「条例」のことをあまり知らない（意識していない）ように感じる。様々なことを掘り下げ、物事の本質を掴むようになってほしい。

③総務課職員（マネ友）へのインタビュー結果（概要）

- ・ 職員兼業の推進はぜひやりたいが、スキームが難しい。働き方改革を進めながら、魅力的な職員が入ってくれる職場を目指しており、兼業も含めた働き方の多様性は非常に重要である。
- ・ 兼業の推進が地域の事務局や NPO 法人だけでは狭く感じる。神戸市や生駒市などの先進事例もあるので、参考にしながら幅広い文脈でとらえてほしい。兼業は興味のある職員も多いと思うが、フレックス制度を昨年度試行した際は関心がある者は多かったのに利用者は少なかった。ロジック整理と需要の調査は早めに行ったほうがよい。
- ・ 昨年度から始めたエキスパート制度や今年度からのメンター制度などを通して、職員がどういうキャリア・人生を歩みたいかを問い、応援していきたい。そのためにキャリア開発研修を考えている。人事交流がそれに資すればいいと思う。
- ・ 人事評価は、競争よりもピアレビューの仕組みにつなげたいと思っている。人生マネジメントの一環として、自己成長のための評価制度にできるのであれば、NPO 等での活動なども評価の要素に加えることもいいのではないかなと思う。

⇒ここまでの検討内容は、「やりたいこと」から考えたため、最終的に目指す方向性には理解を示されたが、現状との矛盾が発生した他、その取り組みの必要性をうまく説明できなかった。

「ありたい姿」から再構築する必要性をあらためて認識する。

（３）氷見市の「ありたい姿」とは？

上記では、氷見市のありたい姿として第８次総合計画の中から「持続可能な自治体経営の確立」とし、そしてメンバー３名の思いから仮説を立ててインタビューに臨んだ。しかし、その結果は（２）で記述したように、現状との矛盾があり、伝わらなかった。

これは、ありたい姿の設定が適当ではなく、更にありたい姿からバックキャストしたのではなく、メンバーのやりたいことを当てはめたアイディアにすぎなかったからではないかということに気づいた。

そこで、あらためて氷見市の「ありたい姿」とは何なのかを検討することとした。

①氷見市の「ありたい姿」

「市役所」の存在意義は何か。地方自治法第一条の二では、次のとおり記述されている。

「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする。」

すなわち、そこに住む人々が幸福に暮らしていける地域を作ることが、市役所の役割の基本として定義されている。

よって、まずは氷見市の20年後のありたい姿として、以下のとおりとした。

【氷見市のありたい姿】

「人口減少が進んでも、市民が幸せに暮らせる地域」

- ・人口減少は全国的な趨勢であり、この動きを完全に止めることは不可能である。
- ・しかし、人口減少を前提に置きながら、市民がこれまで通り地域で幸せに暮らしていけるための「仕組みづくり」を進めることが必要なことであり、ありたい姿であると考えたものである。
- ・そこで、都市部における関係人口の創出と、移住による地域のプレイヤーの確保を図るとともに、本市で進める“地域づくり協議会”を中核とした「小さな拠点」づくりによる過疎地版コンパクトシティのモデル化を図りたい。そして、中山間地域においては、人口減少のカーブを少しでも緩やかにすることを目指す。

③氷見市のありたい姿を実現するための「市役所のありたい姿」

この「人口減少が進んでも、市民が幸せに暮らせる地域」を作るために必要な市役所の組織と人とは、どのようなものだろうか。

人口が減り続け、収入も減少を続けるとともに、将来の財政的負担も楽観視はできない状況の中で、職員数も減少を続けることが想定される。人が減り、予算も減るが地域の課題は多様化・複雑化していくことから、職員一人当たりの業務負担は今後も増大していくことが考えられる。

そのため、市の組織は「選択と集中」を基本としながらも、本市のありたい姿を求めるための「地域の課題を解決する“課題解決型組織”へと進化」することが必要となると考えられる。

【組織のありたい姿】

「市は地域の課題を解決する課題解決型組織へ進化」

◆横断的な組織

⇒複雑化・多様化する地域課題に着実に対応するために、複数の組織で連携して柔軟にプロジェクトや事業を実施できる組織となる。

◆適材適所を達成できる組織

⇒職員数が減少を続ける中で、職員一人ひとりの「強み」を生かし、「弱み」を補い合えるような配置を通して、適材適所の運用ができる組織となる。

◆A I やR P Aなどの新技術を積極的・効果的に用い課題解決を目指せる組織

⇒これまでの常識を覆す新たな技術がこれからどんどん開発されていく時代となる中で、それらを積極的・効果的に活用することで、職員数の減少をカバーできる組織となる。

組織に属する職員についても、今後の Society5.0 を含めた I o T、A I、R P A等の急激な進化が予想される中で、職員に求められる姿や資質も大きく変容することが予想されている。

これまでは、様々な職場を異動で巡りながら、各々の事務事業を着実に遂行する人材（ジェネラリスト人材）が求められてきたが、ありたい姿を達成するためには、「課題解決型組織を支える“シンクタンク的な役割”」を果たすことができる職員が必要となると考えている。予測が困難で解答もない社会の中で、自ら考え、自ら実行し、新たなチャレンジをし続ける職員像が、その「ありたい姿」となる。

【職員のありたい姿】

「課題解決型組織を支えるシンクタンク的役割を担う」

◆主体性を発揮する職員（自分ごと志向）

⇒他人ごとではなく、地域の課題を自分ごととして捉え、自らの能力を発揮しながら課題解決と未来のために奔走する。

◆様々な人と関わる職員（対話志向）

⇒地域住民や団体と積極的に関わり、現場での対話を通して地域の課題を実感する。

◆チャレンジする職員（挑戦志向）

⇒地域課題の解決のために、積極的に様々な新しいことに挑戦し、またそのために研鑽し、自らを磨き続ける。

(4) 氷見市の「ありたい姿」と、到達するまでの道筋

【20年後の氷見市のありたい姿】

人口減少が進んでも、市民が幸せに暮らせる地域

- ・市は地域の課題解決型組織へ進化
- ・職員は、課題解決型組織を支えるシンクタンク的役割を果たす。

【組織・人材の
ありたい状態
(5年後)】

- ＜組織＞・新たな職員研修と評価方針の確立、実施
 - ・RPAやIoTの業務への本格導入
 - ・適材適所に基づく人員配置の達成
- ＜人材＞・自らのキャリアへの理解とありたい姿を描く状態
 - ・職員が積極的に新たなチャレンジを続ける状態

【組織・人材の
ありたい状態
(3年後)】

- ＜組織＞・将来を見据えた「人材育成基本方針」の改正
 - ・横断的組織に向けたプロジェクトチーム発足
 - ・人材育成と育成方針に基づいた新たな評価制度の検討
- ＜人材＞・職場内でのコミュニケーションとオフサイトMTGの活発化
 - ・自主研究グループから提案型グループへの変遷

【組織・人材の
ありたい状態
(1年後)】

- ＜組織＞・有志による横断的組織と新たな評価制度の検討
 - ・一人ひとりの強みを知り、生かすための研修導入
- ＜人材＞・複数の自主研究グループ創設(ICT、地域活動、資格取得)
 - ・職場づくり(適材適所・雰囲気づくり)のための討議

5. 私たちのこれからアクションプラン

「ありたい姿」に向けて、私たち5期生3名は、他の職員も巻き込みながら次のアクションに取り組んでいきたい。

メンバー	取り組むアクション	目標・目的
各自で	自らの居住地域の自治会総会に出席	自らの地域の課題を身近に感じることから、自分ごとへ
	「職場づくり」のために何が必要か、所属長同士で検討会を実施する。	適材適所や職場の雰囲気づくりのための検討会
	自主研究グループを創設し、「公的資格」取得のための勉強を実施する。	消防設備士や危険物取扱者免許取得のための自主勉強会
	自主研究グループを創設し、「地域活動」や「組織」について学び合う。	研究テーマを設定
歴代マネ友と	人材育成・人事評価の在り方について検討	対話を進め検討する。
5期生3名で	新たな「職員提案制度」の創設検討	対話を進め検討する。
幅広い職員と	横断的組織の達成に向けた「プロジェクトベース」の組織の在り方検討	対話を進め検討する。

6. 氷見市のありたい姿へ向けて（提言）

この「20年後の氷見市のありたい姿」を目指して、私たち5期生の3名から次の7つの提言を行いたい。

①「氷見市人材育成基本方針」及び「人材開発モデル」の見直し

- ・これまで考慮されてこなかった消防職員等の専門職も含めた、全庁的な「人材育成基本方針」及び「人材開発モデル」の構築
- ・職位毎の研修モデルの中で、「対話」と「課題把握と課題解決」に向けた能力向上のための研修を位置付ける。

②職員一人ひとりが自分の「強み」を認識する多様な人材開発

- ・ストレングスファインダーなどの新しい手法を用い、職員一人ひとりの「強み」を認識する取り組みを推進する。
- ・新たな資格の取得等に対するインセンティブを設けたり、会計年度任用職員等からの正規職員への登用制度を創設したりする等、多様な職員のモチベーション向上を図ることで、全体的な組織力のアップを図る。

③適材適所を目指した戦略的な配置の仕組みづくり

- ・職員毎の「強み」を把握し、その資質を生かすための柔軟な人員配置を進める。
- ・エキスパート職員制度やフレックス制度等の周知を進め、職員の多様な働き方を推進するとともに、「担当制」を有効に運用できるような方策を検討する。

④先進自治体や民間企業等との人事交流の活発化

- ・職員の視野を広げ、新たな人脈を作るとともに、時代をリードする新しい考え方を導入するために、積極的な人事交流を行う。

⑤新たな「職員提案制度」の創設

- ・職員による課題解決に向けた柔軟な発想での事業提案と新たなチャレンジを推奨するために「職員提案制度」を復活する。
- ・これまでの職員提案制度の弊害を打破するために、例えば職員による選考（投票や選考会の実施等）、職員提案に基づく事業をプロジェクトチーム化するなどの工夫を行う。

⑥横断的組織の創設を目指した「プロジェクトマネージャー」の育成

- ・複雑化する諸課題を解決するために、縦割りの弊害を打破した部局横断的な取り組みがこれからますます求められる中で、実務レベルでのプロジェクトベース組織をどう構築するのが重要になると考えている。
- ・まずは、特定の事業をベースとしてプロジェクトチーム的な組織を創設し、試行することが望ましいが、その際には、プロジェクト全体を俯瞰しながら所属間の調整を行うようなスキルを有する「プロジェクトマネージャー」が必須であり、そのような人材の育成も推進する必要がある。

⑦新たなチャレンジや積極的な取り組みを評価するための「評価制度」の見直し

- ・自らの資質向上のための取り組みや地域活動への参画や支援等を行っている場合に加点を行う等、新たなチャレンジ・地域課題解決のための取り組みを評価する指標を加える。
- ・上司からの評価だけでなく、同僚や部下等からの評価である「ピアレビュー方式」を採用することで、評価の質を深めるとともに、適切なフィードバックを通して職場コミュニケーション文化の醸成やチームビルディングにつなげることが肝要である。

7. おわりに

上記でまとめた提言については、「20年後のありたい姿」からバックキャスティングを行う中で、近い将来に取り組むことが求められるであろうことについて列挙したものである。

人事や組織、評価に関することなど多岐にわたっており、すぐに取り掛かれそうなもの、相当の時間と調整が必要なものなどがあるが、一つでも理解と共感をいただき、実施につながれば幸いである。

氷見市からこの人材マネジメント部会への職員派遣も、聞くとところによれば今年が最後になるということであり、残念ながら自分たちが最後のマネ友となる見込みである。

しかし、この部会は卒業はない、と幹事団の方々から何度も繰り返された言葉を思い返しながら、まずは自らのアクションプランの着実な実施を進め、将来の氷見市のありたい姿の達成に向けてこれまでのマネ友をはじめ多くの職員を巻き込み、一歩ずつ取り組んでいきたい。

8. 附記－それぞれの学びと気づき

【鎌仲 里志】

定年が間近に見えはじめ比較的時間に余裕があった職場であったことから、安易な気持ちで部会への参加を希望しましたが、近年で最も、組織経営のあり方や職員の能力について考えた時になったと考えています。

若い方々との会話は新鮮な気持ちで話し合うことができましたが、老化のため頭が回らない、考えがまとまらないということも実感することになりました。

参加する団体の抱える問題は共通するものが多く、特に身近では団体内の人口減を発端に、職員数の減少に伴って一人ひとりの仕事量の増加し、新しい業務に対する反応が悪くなるなど、これらの諸問題を他人事ではなく自分のことと捕らえて、様々な角度からありたい姿を考えて答を出していく。そして最終的に大切なことは最初の一步を踏み出すことであることは、仕事上だけでなく、人生においても一番大切なことだと教えていただいたと思います。

これからもいろいろなことに興味を持って、それらを吸収し、踏み出す力を持ち続けたいと考えています。

【坂下 洋昭】

これまで業務において比較的公務員以外の方々と接する機会が多い部署を巡ってきました。特にいわゆる管理系の部署に配属されたことはなく、氷見市という「組織」そのものについて考える機会はありませんでした。

そういう中で、この人材マネジメント部会への参加を総務課から打診されたときは、正直なところ、「自分にとって何の役に立つんだろう？」と思い、悩みながら参加したことを今でも思い出します。

「組織」がどういう状態であれ、志ある職員たちとともに、市民、地域、そして氷見市のために仕事をしていくことができればそれでいい、今でもそう思うときはあります。しかし、「地域経営」というものを見据え、組織全体の理解と共感を得ながら、真の課題をとらえ、将来のために備えていかなければ、人口減少・少子高齢化などこれまで日本が経験したことのない「新しい時代」の中で、今のままでは生きていけない時代がくるということにあらためて気づかされた1年だったと思います。

参加メンバー3人それぞれが、立場も部署も職場の場所すらも異なり、各々が大きな課題を抱えている中で、なかなか集まることもできなかった状況でしたが、今まで自分たちで考えたこともなかったことを、「対話」しながら一つの提言としてまとめることができた、そういう意味で大きな成長につながったのではないかと思います。

これからも、今回の経験を生かして地域経営の達成に向けて尽力していきます。

【三浦 公司】

「外を見ること」に徹底した1年でした。私たち専門業務に従事する職員は、自身の業務を外から客観的に見る機会が少ないため、得てして市政や市民感覚とのズレを生じやすいと感じています。他の自治体職員、当市の参加メンバーと多くのテーマについて研究を重ねた経験は、自分自身の個性、所属組織の個性を再認識する良い機会となりました。特に今年度のメンバー3人は、部署の離れた混成チームであったため、所属組織の個性を広い視点で、より深く議論できたのは予想外の収穫でした。

「組織変革」のプロセスには、組織のビジョンを全職員が理解し、共有することが必要不可欠です。理解、共有の伴わない「組織変革」は、「やらされ感」が先行してしまい、職員の自発的行動に繋げにくい面がある。当市においても、「人材育成基本方針」をはじめとする組織ビジョンが策定されていますが、その目的が浸透しているかといえ、いささか疑問が残ります。私は氷見市の目指す姿、市役所のあり方について全職員の議論があり、ビジョンを共有できる「活性化した組織」への体質改善が改めて急務であると思います。

「研究に終わりなし」。この1年間の研究をフィードバックし、繋げていくことが最重要だと自覚し、微力ながらも努力してゆきたいです。