令和元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

令和 2 年 3 月 16 日

山梨県　韮崎市役所　第 1 期
総合政策課　山本　英俊
秘書人事課　横森　護
税務収納課　西野　早紀

目次

１　はじめに 1
２　組織・人材の現状把握 1
（１）自組織の人数・年齢構成、財政状況の調査 1
①．職員数（保育、病院職除く） 1
②．韮崎市の人口構成 2
③．韮崎市の財政状況 2
（２）３人のキーパーソンインタビュー 3
①聞き取り内容 3
②聞き取りからの学び・気づき 3
３　ありたい姿とアクションプラン（変革のシナリオ）を考える 4
（１）ありたい姿 6
「地域」：課題解決できる地域 6
「組織」：変化に柔軟に対応でき、弱みを補完し合える組織 6
「人材」：何事にも積極的にチャレンジするような人材 6
（２）アクションプラン 7
ア．現在実施している施策の見直し 7
イ．職員個々の役割の明確化 7
ウ．スキルアップにつなげる機会の提供 7
エ．情報の共有化 7
オ．地域での活動等の参加 7
４　動画フィールドバック 8
５　経営層との対話 8
６　ありたい姿に向けた取り組み（一歩　踏み出す勇気） 9
①他市マネ友との勉強会 9
②業務改善推進員会・検討部会 9
③人マネ１期生として 10
【追記】 11
（総合政策課　山本） 11
（秘書人事課　横森） 11
（税務収納課　西野） 12

１　はじめに

４月【早稲田大学マニフェスト研究所人マネジメント部会】突然の参加が決まり、本市では初参加ということもあり、山本・横森・西野の３名は、なにをするのか、なにができるのか、不安と期待を持ちながらその扉を開いた。

そしてこの１年間、韮崎市が目指す「ありたい姿」を探し、その実現のため研究に取り組んだ。以下、これまでと今後の取り組みについて本論文にまとめる。

２　組織・人材の現状把握

（１）自組織の人数・年齢構成、財政状況の調査

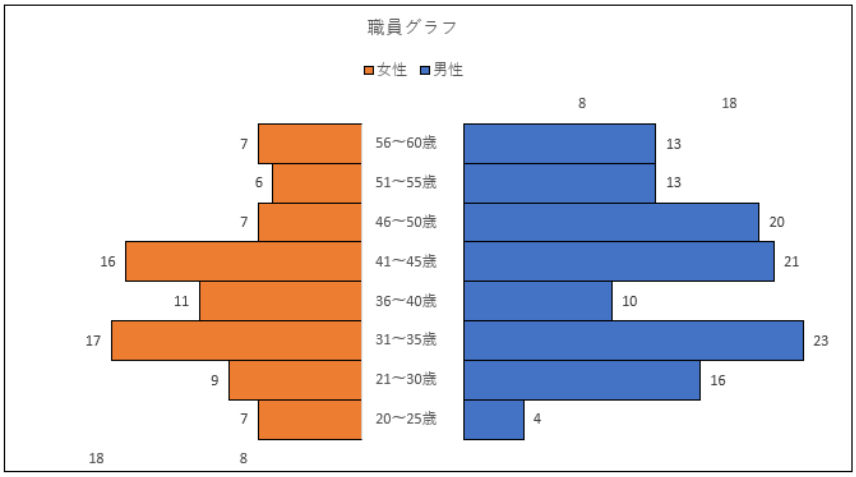
まず、韮崎市の組織・人材の現状把握をするため、担当部署へ行き、数字の把握から始めた。その結果は下記のとおり。

①．職員数（保育、病院職除く）

	平成元年		平成 10 年		平成 20 年		平成 30 年		令和 10 年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総計	236		256		341		359		334	
総人数	151	85	157	99	166	175	153	206	150	184
～29 歳	22	20	35	30	12	10	18	12	20	10
30 歳～39 歳	44	28	25	17	41	34	33	21	25	17
40 歳～49 歳	38	22	50	30	27	12	40	13	35	17
50 歳～59 歳	39	15	40	22	56	28	25	7	37	10
60 歳以上	8	0	7	0	6	0	7	0	3	0
臨時･非常勤	記録無	記録無	記録無	記録無	24	91	30	153	30	130
（内;正職員数）	151	85	157	99	142	84	123	53	120	54
正職員数合計	236		256		226		176		174	

※200 人前後を推移している

＜参考＞保育、病院職除く職員分布（H31 年度）



※ 、男性職員と女性職員の職員数に大きく乖離はない。

②. 韮崎市の人口構成

	平成元年	平成 10 年	平成 20 年	平成 30 年	令和 10 年
総人口	28,816	31,916	31,915	29,411	25,173
0 歳～5 歳	1,553	1,740	1,343	929	2,496(0~14 歳)
6 歳～14 歳	3,812	3,746	3,372	2,497	
15 歳～64 歳	18,773	20,612	20,232	17,378	13,216
65 歳以上	2,787	3,269	3,393	4,438	9,461（65 歳）
75 歳以上	1,891	2,549	3,575	4,169	

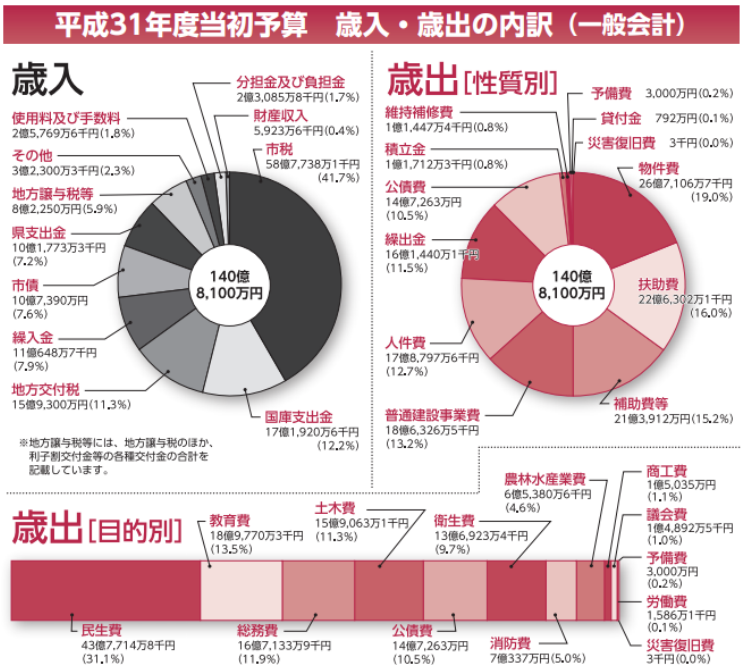
※人口減少は進んでいくと思われる

③. 韮崎市の財政状況

	平成元年	平成 10 年	平成 20 年	平成 30 年	令和 10 年
経常収支比率	66.3	70.8	82.7	91.8	93.4
実質収支	151,571	244,464	345,919	110,655	182,351
市債の現在高	7,822,287	13,969,503	13,106,562	18,922,813	16,433,334
基金の現在高	2,669,740	4,190,456	4,378,760	5,377,762	963,956

※適正水準といわれる７０～８０％を超えつつある。

＜参考＞韮崎市の財政状況



※ 人件費は予算の約 1 割

（２）３人のキーパーソンインタビュー

<u>キーパーソン（３名）</u>　・総合政策課長
・秘書人事課長
・ＮＰＯ法人の理事長

法人理事長を選んだ理由は、市と幾つかの事業を共同で行い、また、市の各種審議会の委員を務めるなど、行政と関わりが深く、外から組織を見た目線での意見を聞きたかったからである。キーパーソン３人に、それぞれの立場（組織と人事、財政状況の動き、市民目線）から、組織の現状・過去の出来事など聞き取りをした。

①聞き取り内容

ア　職員１人当たりの業務の負担が大きく、自分自身のスキルアップのための時間が不足している。
イ　平等の観点で業務を実施するため、スピードと柔軟さが欠けてしまっている。
ウ　効果的・効率的また、コストを意識した仕事をしていない。
エ　課と課の連携を取るのが苦手で、協力関係が薄い。
オ　市民からの声を理解することや、前向きに施策を実施する意欲が低下している。
カ　全体的に何事も「角が立たないように丸く収める」傾向にある。

②聞き取りからの学び・気づき

これらキーパーソンなどへのインタビューから、学んだこと・気づいたこと

・職員階層が上がっていくにつれ、考え方が保守的になっていき、変化を望まない。
・現状に危機感を持っている職員はいるが、どうしたら良いかわからずにいる。
・日常業務に追われ、職員は疲弊している。
・市民が求めているものと、施策が乖離している。市民ニーズを見極める目が必要である。
・NPO 法人など市民団体と行政との間をつなぐコーディネーターのような人材がいない。

人口３万人を切り、職員数も約２００名と組織の規模としては小さく、市町村合併もこれまで行ってきていないため、組織としては硬直化の傾向にある。

３　ありたい姿とアクションプラン（変革のシナリオ）を考える

キーパーソンへのインタビューや第１回～第３回までの部会及び県内マネ友との勉強会での学びから現状からありたい姿（２０年後）へ向け、１年後、３年後、５年後、２０年後の状態を考え、アクションプランを作ることとなった。

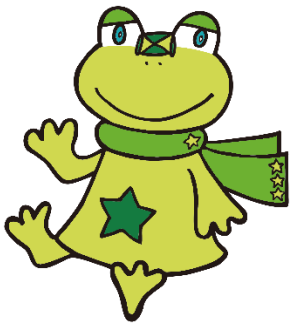
山梨県内のマネ友との勉強会

目指すありたい姿として、「地域」、「組織」、「人材」、について考えた。

★ ８月　in 甲府

―自治体ごとに活動を発表―

―夜は懇親会でさらに交流を深めた―



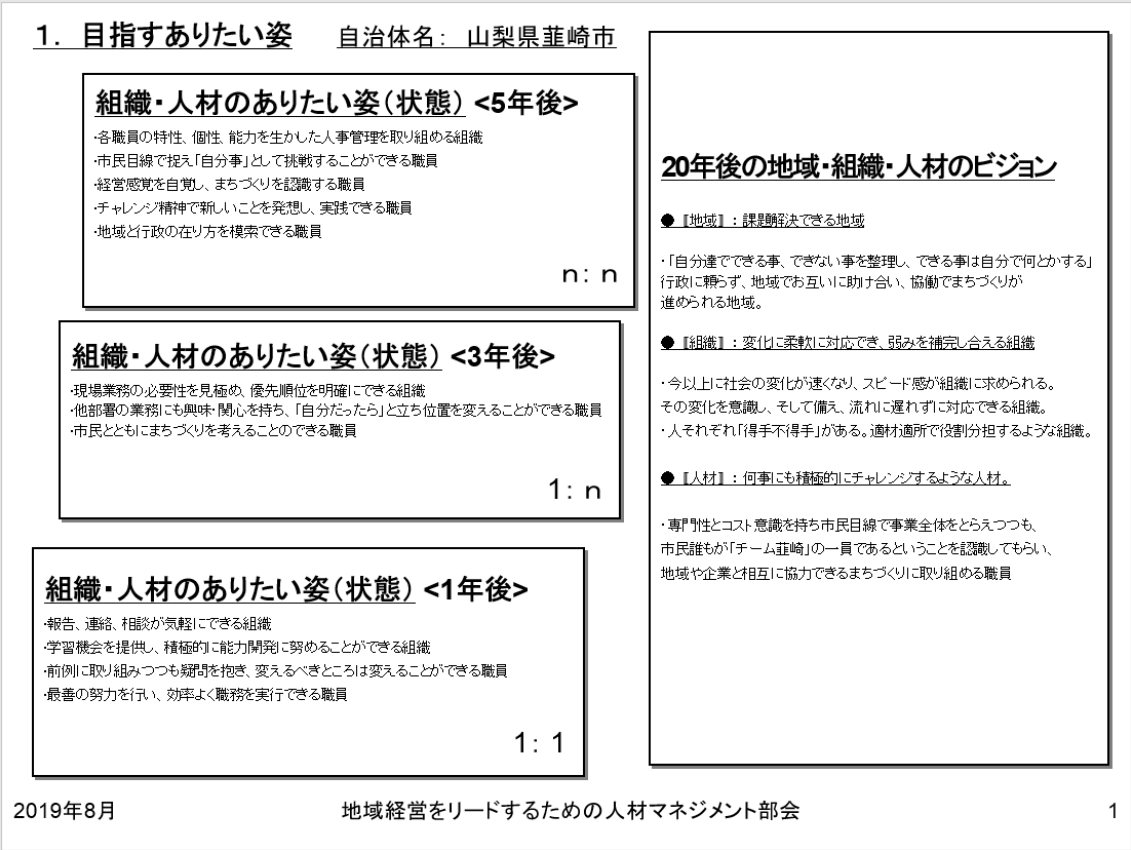
★ 11 月　in 甲府

―伊藤幹事も来県していただきました―

参加者で【人マネとは？の答えとともに】

20 年後には地方の人口は半減するかもしれないという、これまでの予想をはるかに上回る人口減少や少子高齢化、そのような状況下では、職員増は期待出来ないという現実。これから大きな転換期を迎える中で、この変化に各市町村は順応していかなければならない。そこから我々3 人が導き出したありたい姿とは、以下である。

（１）ありたい姿



「地域」：課題解決できる地域

ここ数年行政頼みでは無く、市民レベルの活動の芽が出始めてきている。例えば中高生が学校や家庭以外の第３の居場所作りとして青少年育成プラザの開設や、街のシンボルであったビルをイノベーションし、街なかを活性化するなど、地域の課題を解決する動きが活発になった。行政は、このような市民と協働でまちづくりを進めていくことができる地域を目指す。

「組織」：変化に柔軟に対応でき、弱みを補完し合える組織

社会の変化についていけるようなスピード感のある組織であること。AI・RPA や5G など情報社会の進展や、多様化する市民ニーズに対応できる柔軟で強く、また、それぞれ「得手不得手」があるように、その弱みを補完し合えるような組織を目指す。

「人材」：何事にも積極的にチャレンジするような人材

市民目線で地域住民、民間企業、市民団体等の様々な人達と相互に協力し、まちづくりを進められる「積極的」な職員を目指す。

（２）アクションプラン

次に、ありたい姿になるため、変革のシナリオ作りに取り組んだ。現状の把握をする中で、本市の組織の風土として「急激な変化」に対するある種のアレルギーがあると考え、アクションプランでは、「スロースタート」を我々３人は共通意識として持ちながら以下のような取り組みを考えた。

ア．現在実施している施策の見直し

・・・現場からの提案

市民と一番接している「現場」が、市民が今何を望んでいるかを把握する機会が多い。市民ニーズに合った施策は、「前線」業務を担当している職員の声から作られる。

イ．職員個々の役割の明確化

・・・人事異動の際になぜその配置にしたのか個々に説明する。

職員一人ひとりがその職場に居る「価値」、存在価値を見出すことができれば、高いモチベーションを持って業務に当たることができると考え、人事異動などの配置の際、異動職員には個別に意味づけ（なぜそこに異動になり、何を期待されているか）を行う。

ウ．スキルアップにつなげる機会の提供

・・・民間企業への派遣や研修。

国・県・市長会などが行う研修や、階層別研修も良いが民間企業などへの出向や、民間主催の研修に積極的に参加し、行政の殻を破る柔軟な思考を身につける。

エ．情報の共有化

・・・なぜその施策を実施しているのかを周知する。

トップダウンの施策は「やらされ感」があり、達成感も薄い。その施策は何のためにするのか、背景を知ることが大切である。

オ．地域での活動等の参加

・・・市民の方とのコミュニケーションを図る。

地域の行事には積極的に参加し、生の声を聞くことが本当に住民のニーズを捉えることが出来る機会である。

４　動画フィールドバック

これでの取り組みのプロセスや思いを動画プレゼンし、これに対する幹事団からのフィードバックがあった。

幹事団からは、「３人は活動していない。」「アクションプランなど途中でも良いから経営層に見せ、対話すること。」と指摘があった。

確かに、３人未だにどう進めて良いか迷い、部会で散々「対話」の重要性を学んでいたにも関わらず、経営層には最後に「報告」すればと考えていた。そこで、第４回部会を前に市長、副市長に「組織・人材の現状」、「今後の組織、人材のありたい姿」、「アクションプラン」について対話した。

５　経営層との対話

経営層との対話の内容をまとめると

「組織・人材の現状」については、

①新規施策への取り組みが遅延している。

②人材育成する（経験させる）時間的余裕がない。

⇒業務に追われ企画立案する余裕がない。

「今後の組織、人材のありたい姿」については、

①スペシャリストの育成が不可欠である。⇒（危機管理、法制、収納事務など）

②民間の企画力やネットワークを活用。⇒行政だけでは無理、民間とも協働

③管理職は聞く耳を持つこと。

④こうだから出来ないという理由を考えるのでは無く、こうすれば出来ると発想を転換できること。

⑤前例踏襲を全て否定する必要はない。（これまでのプロセスがあるはず）

⑥若手、中堅職員は上司を論破（納得させる）する手法を習得すべき。⇒あきらめず、自分の意見をぶつける。

「アクションプラン」については、

①現状把握などは的確であるが、取り組みについては具体性に欠けるため、肉漬けが必要でもっと具体的に。

この経営層との対話で様々な事が話題に上がったが、経営層が組織・人材育成に対するビジョンが何であるか知る機会になり、また組織を変革するためには所属長（課長）の意識を変えることが重要であることを再認識した。

トップ（首長）が全てのボトム（現場）を把握していることは、まず不可能に近いことである。そこで、トップと現場を繋ぎ機能させていくためには、所属長のマネジメントが重要である。

トップに正しい情報を提供し、分析・検討されたものであれば、トップダウンであっても現場は納得し、仕事に取り組めるのではないか。そして検討・決定された背景が所属長から現場に知らされるプロセス（所属長⇒担当 L⇒課員という流れでも可）が重要ではないか。

このプロセスが無いため、現場は言われたのでやるだけという「やらされ感」がでてきてしまっているのではないだろうか。

６　ありたい姿に向けた取り組み（一歩　踏み出す勇気）

①他市マネ友との勉強会

・小金井市
・東村山市
・武蔵野市
・韮崎市

で、実施。山梨県内で行ったときとはまた異なる視点で話をすることができた。

―２回目の様子（東村山市役所にて）―

②業務改善推進員会・検討部会

韮崎市では、副市長と委員長とする４０代職員を中心とした、１５名程度の業務改善推進員会と、秘書人事課を事務局とする下部組織の３０代職員を中心とした、１０名程度の業務推進検討部会が存在する。

今年度は、推進員会を２回、検討部会を５回実施し、直近で取り組める業務の改善や、将来を見据えた改善に向けての検討など議論を重ねた。部会では、「気づき」を視点に現状の見つめ直しをし、何ができるか、できないか整理することも行った。推進員会では RPA や AI の活用方法などの議論も出て、それぞれの職員が積極的に参加した。

③人マネ１期生として

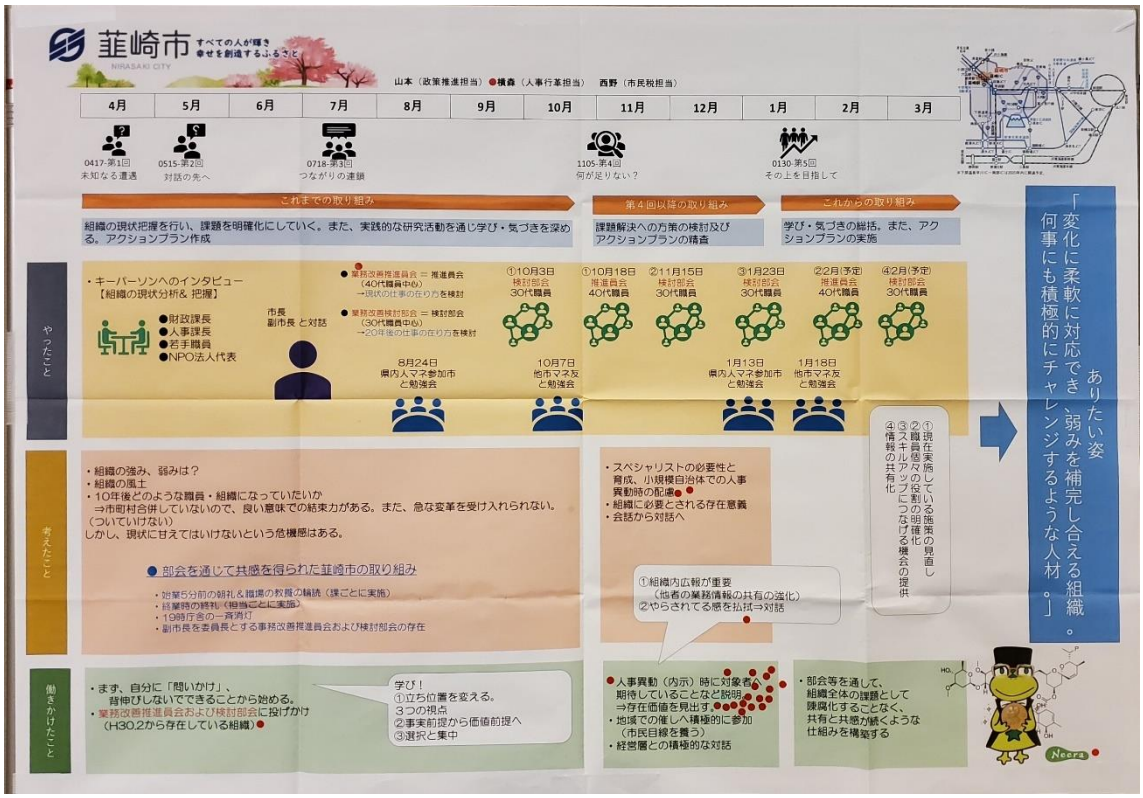
「研究会に卒業は無く、研究は永遠に続く」と胸に刻み、１期生として結果はすぐに出せないが、まずは、来年度派遣の２期生と連携を図り、土台づくりに取り組んでいく。

このように、ありたい姿に向けての取り組みは始まったかりである。また、我々３人だけで実現できるものでもないし、やり遂げるためには仲間が必要であり、必ず変わることができると強い信念を持ち続けることが大切である。

１人では心が折れてしまいそうになっても、仲間がいれば励まされまた継続していくことが可能であると考えます。

職員が互いに働きやすく、良い仕事ができるような職場になるよう、対話を重ね「目指すべき姿」に向け進んで行きたい。

―第５回のポスターセッションでは多くのイイネ！をいただきましたー



【追記】

（総合政策課　山本）

「誰かがやるだろう」と待っていても、結局「誰もやらない」と部会で幹事が話してくれました。また、それに「気付いた人は気付いた責任」があるとも。

この話はとても深く刺さりました。これまで自分も、「これはおかしい」とか、「こうすれば良くなるのに」と思う場面が幾つかありました。しかし、その都度面倒くさくなり、そのまま素通りすることが多くありました。人が変えてくれることを期待し、やり過ごしてきた自分がとても恥ずかしく、後悔しました。

頭で解かっていても行動に移さなければ何も変わりません。業務を惰性でこなしてることを「充実した仕事をしている」ものと勘違いしてこれまで過ごしてしまってないだろうか。「誰のために」、「何のために」を常に自分に問いかけ、考えることが大切であると気付かれました。

この１年、人マネ１期生として活動はとても十分とは言えませんが、これから先も考え続け、勇気ある１歩を踏み出せるよう「スローペース」でも歩を止めず、取り組んでいきたいと思います。

（秘書人事課　横森）

自治体が変わらなければならない。これは、終わることのない永遠の課題であり、答えはないと思っていた。だからこそ、あえてそこに踏み込まない自分もいた。自治体が変わること自体、誰が望んでいて、そしてもしかしたら大多数は望んでいないのかもしれない。しかし人マネに参加することで、踏み込まざるを得なくなり、この 1 年本当に悩ましくそのことを考え続けた気がする。庁内の部会を進めるだけでも、毎回の落としどころはどこで、何を議論し、どこに向かっていけばいいのか、本当に手探りだった。

僕の中でこの人マネに参加して、「民間は日々利益を求めるために、常に何かを改善し、マンネリの時を過ごしていないのに、自治体は過去と同じことをやろうとするだけで、そこからあたらしいもの、あたらしいことを生み出す努力をしていない」という言葉が深く心に響きました。つまり、「変わること」はいきなり起きることだけをいうのではなく、日々の積み上げから、振り返ると大きく変わっていることにつながるという認識でも良いのではという考えに至った。利益＝住民の満足度ととらえ、日々職員は何を思い、何を考え職務にあたっているか、ただ自己保身のために、面倒なこと、嫌なことから逃げることに注力していないか。まず、意識の改革をすることから、本質的な自治体職員の改革は始まり、それを確認し合うために時間を共有し、より良い活動を導き出す。それは一過性で終わることなく、続けていくことが大切である。職員としてのあり方というものを深く考える機会をいただけたこの人材マネジメントに参加出来たことを深く感謝します。

（税務収納課　西野）

マネジメントとは管理、経営である。では自治体職員に必要なマネジメントとは何かと考えると市民満足を得られる行政を行い、それに向けて考え実行できる職員を育てることだ。
そのためには経営層が部下を管理、指導するだけでなく やる気や実力を引き出すことと、実際職務を行う職員自信の上昇志向の向上、ファシリテーション、プレゼンテーション力の up が必要だ。
しかし、今、目の前の仕事に追われているのが現状で理想を求める余裕がない。
まずはじめにやることは「仕事を減らす」ことではないかと考える。しがらみや慣例を振り払って不要な業務の洗いだしを行い、職員に余裕を持たせるべきだ。
(余裕が出た中で甘えが起こるのは別)
研究会に出席した中で、気づいたことで自分にできることは小さなことだが、「ささいなことでも相談する、口に出す」や「回り配慮して積極的に声をかける」などささいなことだが積み重ねで周囲を巻き込む変わり方ができるのが理想だ。

韮崎市から望む富士