令和３年度早稲田大学マニフェスト
人材マネジメント部会
共同論文

令和４年３月

佐賀県玄海町

玄海町第６期生
農林水産課　岩下　朋広
企画商工課　北原　祥裕
総　務　課　脇山　友希

目次

はじめに …… 2

第１章　組織の課題を考える …… 3

　第１節　組織の現状を知る …… 3

　第２節　職員アンケートから考えた組織の課題について …… 4

第２章　人・組織づくりのありたい姿を考える …… 7

　第１節　玄海町人材育成基本方針について …… 7

　第２節　基本方針が示す具体的取り組みについて …… 7

第３章　基本方針の実現のための提案―人事評価制度の活用 …… 8

　第１節　原課地用における人事評価制度について …… 8

　第２節　玄海町人事評価制度における課題と改善案について … 9

おわりに …… 13

はじめに

６期生として参加した今年度の早稲田大学マニュフェスト人材マネジメント部会（以下「人マネ部会」という。）だが、新型コロナウイルス感染症の影響により他自治体の研究生とも直接顔を合わせることなく、全てオンラインによる部会であった。

あまり時代の潮流についていくことができない地方公共団体という組織が、感染症という未曽有の事態に対応するため、半強制的にオンライン会議やテレワークなどに急速に舵を切ったことは、皮肉なことであると感じたし、また、ある意味チャンスであるとも感じた。

今後、アフターコロナ、ウィズコロナの世界へと移行し、このまま時代の流れに乗って自治体の在り方や働き方が様変わりするのか、それとも、終息したからと安心し旧態依然の自治体へ逆戻りするのか。これは、私たち自治体職員の心の持ちようと行動力によるものだと思う。

令和３年度のテーマである「“地域のための人・組織づくり”」を考えたとき、地域のために、と考えるのであれば、自治体は地域や時代の変化に対応しなければならないのは当然であり、時には自治体側から地域へ変化を促すような行動を起こさなければならない。

今回、地域のための職員・組織となるためにも、与えられたテーマを更に深く考え、実際に行動に移さなければ人口減少、少子高齢化に逆らうことができず、自治体としての機能を失ってしまうのではないか、という危機感を抱きながら、今年度私たちが考えてきたことを思い出し、文章に起こしている。

１０年後、この論文や過去のマネ友が残してきた論文を改めて見直したときに、「なぜ、あの時考えたことを行動に移さなかったのか。」「どうして、テーマについてもっと深く考えなかったのか。」という後悔をしないためにも、今からでも行動に移したい

第１章　組織の課題を考える

第１節　組織の現状を知る

本部会の目的は、平成 12 年に施行された地方分権一括法により、従来の中央集権国家から地方分権国家へと様変わりしていく中で、これからの地域のことを“生活者起点”で考えること、ありたい姿から今を考えることなど様々なねらいがある。

これらを念頭に私たち３人が本部会での研究を経て、経験したことを組織に還元し、延いては生活者へと還元することを目的としている。

そこで、私たちは今年の目標である「地域のための人・組織づくりを考える」うえで、現状を明らかにするために、人・組織づくりの“リアル”を一番知っているであろう人事担当者にインタビューを行った。

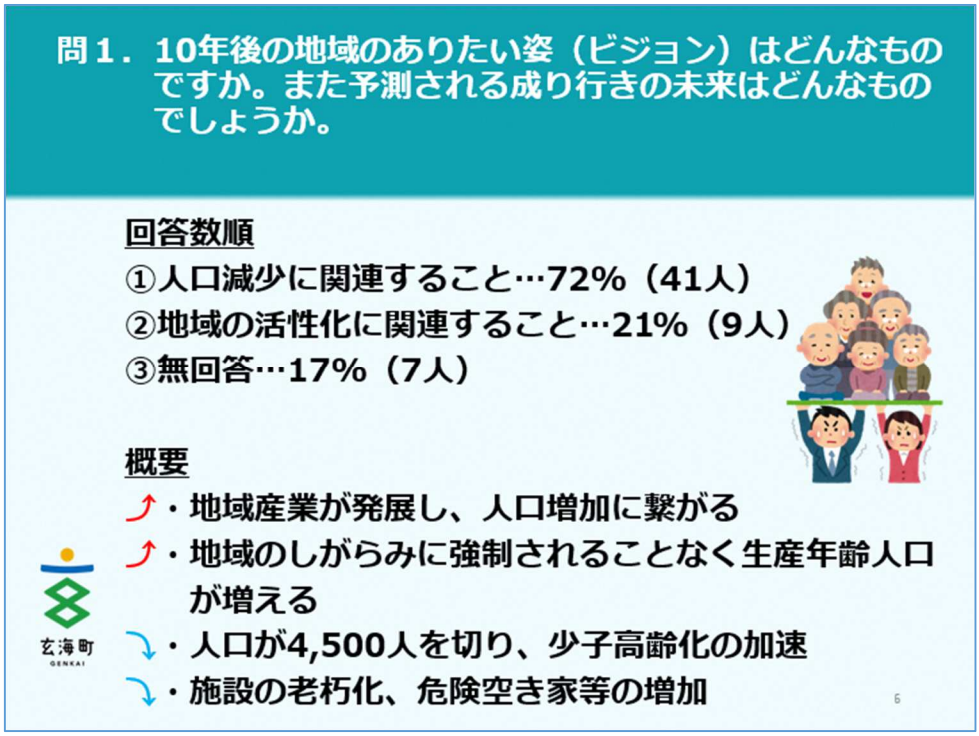
結果として、職員の定数や課毎の業務量の差、外部知識の活用が上手くいっていないことなど様々な話を聞くことが出来た。

その中でも、ここ数年の新規採用職員の退職率が増加傾向にあるが、その理由の一つとして、職員一人ひとりの業務量が増加傾向であり、日々、目の前の仕事に追われているため、コミュニケーションの時間がなく、職員間のつながりが希薄になっているのではないか、また、人事評価制度の評価者間での差が大きく、適正にインセンティブとして機能していないことへの不平不満があるのではないかなど、職員に対する不安や制度の問題に対する意見が多かった。

第２節　職員アンケートから考えた組織の課題について

人事担当者のみならず、職員一人ひとりが将来の玄海町がどうなっているのか、またどうしていかないといけないのか、率直な意見を集めるために庁内ネットワークのアンケート機能を利用し、匿名アンケートを実施した。内容は以下のとおりである。

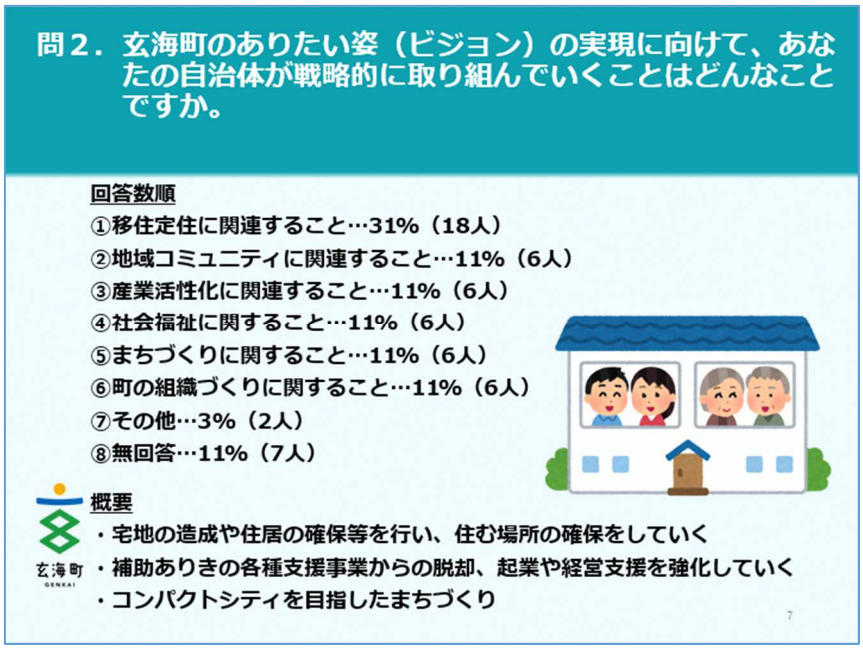
◎実施期間　　令和３年７月６日～９日
◎回 答 率　　58%（57 人／97 人）



◎問１の回答について

町のありたい姿としては、地域産業の活性化や人口増加に関することが多く挙げられた。これとは反対に、成り行きの未来としては、少子高齢化が加速し、施設の維持経費が困難のみならず町政の維持も難しくなるのではないかといった厳しい意見も寄せられた。

しかしながら、研究会で全国の自治体職員の方と意見交換をする中で、こういった懸念事項は玄海町のみならず、全国どの自治体でも直面している課題であることが再認識できた。また、程度の差こそあれこの課題解決に向けて取り組みがなされているところである。

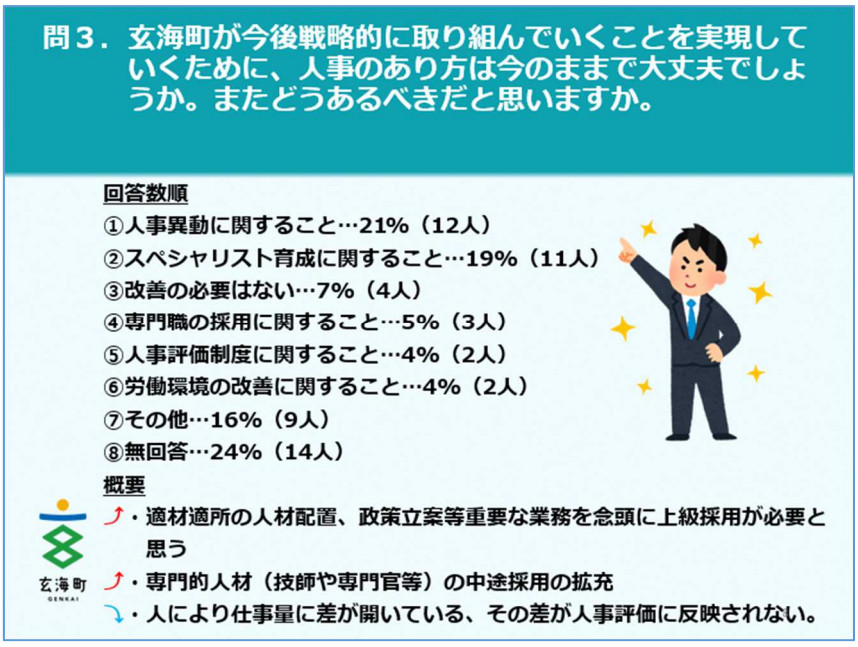


◎問２の回答について

町のありたい姿の実現に向けて取り組んでいくこととして、一番多く意見が寄せられたのは「移住定住に関連すること」であった。

このことは、町の人口維持に直結する重要事項であり、現在の取り組みとしても、定住促進奨励金や空き家バンク制度等、様々な施策を講じているところである。

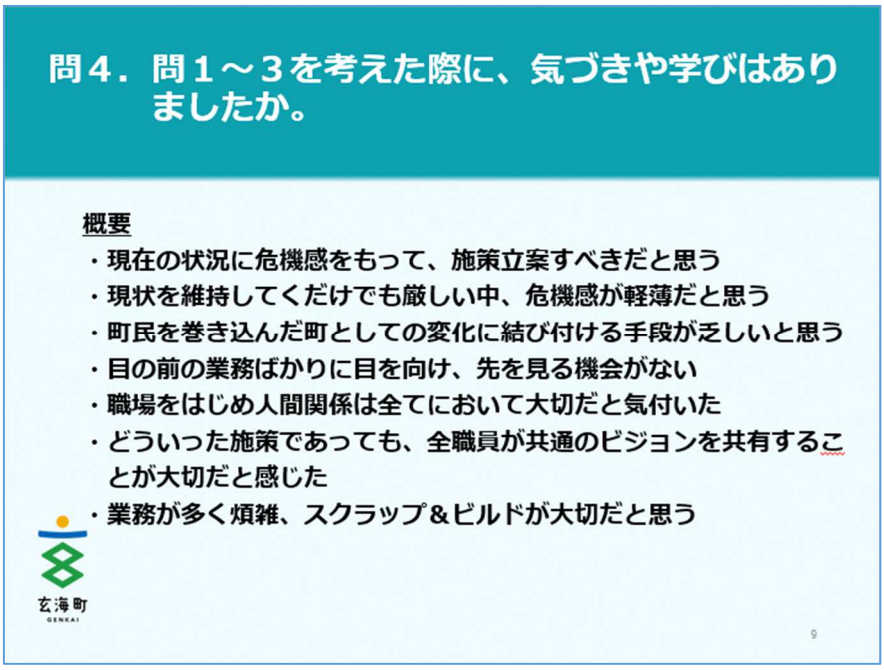
そのため、現状でも自身の身近な問題として認識している職員が多くいたのではないかと考える。



◎問３の回答について

人事のあり方については、人事異動に関することが多く挙げられ、次いでスペシャリストの育成に関連することが挙げられた。その中で最も多かったのは、人材の適材適所に関する意見であった。

この適材適所の人材配置については、町長・副町長へのインタビューでも同様に意見交換を行ったが、玄海町のような小さな町では、大きな町と比べ人材が限られており、真に適した部署への配置は大変難しいとの意見であった。



◎問４の回答について

問１～問３までを考えた際の意見として、現在の状況に危機感が薄いことや、町のビジョン共有が出来ていないことなどが多く挙げられた。

こういった危機感を持っている職員と、そうでない職員との差を埋めていく作業が必要であると同時に、いかに自分事として捉えていけるよう意識を変えていくかが重要だと考える。

実際に今回アンケートを実施したが、回答率が 58%であり、約半数が未回答である。この未回答人数が取り組みに対して、否定的であるのか、中立的であるのか分からないが、少しでも興味を持ってもらう取り組みが必要であると考える。

第２章　玄海町における人・組織づくりのありたい姿を考える

第１節　玄海町人材育成基本方針について

次に、玄海町としてはどのような人材を育成すべきと考えているのだろうか。それを明記しているのが玄海町人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）である。これは、玄海町が求める職員・組織像を示したものであり、これに基づいて職員研修、自己啓発推進、人事異動などが実施されている。令和３年２月に第２次玄海町人材育成基本方針として刷新された。

この基本方針には玄海町として求めている職員像を次のように明記している。それは、『「行政のプロとしての志」と「質の高い仕事力」を有し、新たな行政課題に「積極果敢に挑戦」する職員』である。

上記の職員となることを目指すために職員としての必要な能力もまた提示されており、それは、「職務遂行能力」「法制執務能力」「情報化対応能力」「政策立案能力」「課題解決能力」「管理マネジメント能力（管理職層に限る）」の６つである。そして、これら能力を高めるための取組項目として、「人材確保（採用）」「職員研修」「人材活用」の各分野における取組方針を掲げ、それぞれを有機的に関連付けて人材育成を推進していくこととしている。

また、基本方針では、目指すべき職場像についても言及されている。能力開発に必要な職場機能として

①組織目標・ビジョンを職員が共有できること
②書簡に拘泥せず広く町の仕事として業務を受け入れることができること
③主担当と副担当の役割が明確で、かつ、課内全体の職員が協力し合えること
④風通しがよく活発なコミュニケーションが取れること
⑤職員が自ら学び政庁できること

の５つが挙げられている。

これらを踏まえ目指すべき職場像を、『職員一人ひとりが十分に能力を発揮できる活力ある職場』と明記している。

第２節　基本方針が示す具体的取組について

次に、基本方針でしている職員像及び職場像を目指すために実施する具体的な取り組みについて下記のとおり示されている。

１．人材確保（採用）分野

人材確保（採用）分野では、前節の職員像を意識した職員採用を行うこととしており、定員管理計画に基づく計画的な採用、専門職（技師、保健師等）における経験者の積極採用が明記されている。また具体的な施策として、人物評価主体の採用試験制度の実施や即戦力の採用など弾力的な採用の実施をすることとしている。

２．職員研修分野

職員研修分野では、職員自身が学び成長したいという意識を持つようにすることを目

的とし、自主研究グループへの支援や資格取得のための受講料の支援等による自己啓発の推奨、積極的な職場内研修（OJT）の推進、採用一年目の職員の人間関係や不安をサポートし、心身の負担を軽減するためのメンター制度の実施、日常の職務を離れ職務遂行のために必要な知識・技術を体系的・集中的に取得するための職場外研修（OFF-JT）の充実、職務遂行のための新たな考え方や働き方を得るための長期間の外部派遣研修の実施、職員提案制度の積極的な運用に努めることとしている。

３．人材活用分野

人材活用分野では、組織の中で職員が持つ能力を最大限に発揮することができることを目指すため、職員個人の能力・適正に応じた人事配置、意欲ある職員を積極的に管理職へ採用するためのポストチャレンジ制度の積極運用、人事評価制度の不断の見直し、キャリアデザイン研修の実施や育成型ジョブローテーションによるキャリア形成の支援を実施することとしている。

４．組織・風土改革

目指すべき職場像を実現するため、兼務辞令の活用やプロジェクトチーム等を活用した組織横断的な職務遂行体制の構築、課長会などによる組織の課題の共有と解決策を検討する場を創出や目指すべき職場像の共有やそのための手段についての研修の実施等による管理職マネジメント能力の向上策の実施、業務マニュアルの策定・運用、AI・RPA の導入及び事業改善委員会の設置をする事としている。

第３章　基本方針の実現のための提案―人事評価制度の活用―

前章に記載したとおり、玄海町では基本方針を策定し、玄海町として目指すべき職員像及び職場像を明確にし、それらを実現するための具体的な方策もまた示されている。

基本方針では、人材育成については各分野における取組を有機的に関連付けて人材育成を推進していくこととしているが、それを職員が実感し納得感を得るためにも、可視化する必要があるのではないか。そうしなければ、人事部局が実施する職員研修や人材活用の施策に対して、職員が納得感を得ることができず、積極的に人事部局の施策に参画できず、結果として基本方針に記載する職員像、組織像の達成ができないのではないだろうか。

そこで、私たちは玄海町に既に制度として定着している人事評価制度を改善することでそれが実現できるのではないかと考えた。

第１節　玄海町における人事評価制度について

玄海町の人事評価制度は、玄海町人事評価制度マニュアル第７版（以下「マニュアル」という。）において、「仕事の成果や職務遂行能力及び業務に対する取り組み姿勢を的確に把握し、職員の指導・育成に資することを目的とし、その結果を異動、昇任、給与等に反映することで、職員のやる気を高め、意識改革を図るとともに、庁内活性化につなげていくものである。」としている。

上記の目的を達成するため、業績評価及び能力評価を行い、成績上位者に対して賞与支給

時における勤勉手当への反映及び毎年 1 月 1 日の昇給時の反映を行っている。また、マニュアルにはどのように活用をしているのか記載されていないが、人事異動の際にも活用することとしている。

業績評価では、担当している業務に対して年度初めに目標及び難易度を設定し、半期（前期：4 月～9 月、後期：10 月～3 月）ごとに目標の達成度を 5 段階で自己評価、一次評価（課長）及び二次評価（副町長）を行い、評点を付すものである。

能力評価では、前期評価の際にマニュアルで設定された能力（積極性、社会性、信頼性、経験学習力、コーディネート力、コミュニケーション力）ごとに 5 段階で自己評価、一次評価（課長）及び二次評価（副町長）を行い、評点を付すものである。

第２節　玄海町人事評価制度における課題と改善案について

玄海町の人事評価制度をさらに活用するためには三つの課題があると私たちは考えた。

一つ目は、自己評価の書き方により一次評価者及び二次評価者の評価が変化してしまう可能性が大きいこと。二つ目は、能力評価では表れにくい職務外での研修や OFF-JT 等の個人の努力が人事評価に反映されにくいこと。三つ目は、評価の実施から評価終了後に実施するフィードバック面談までではPDCA サイクルが機能していないこと。この三つの課題に対して私たちが考えたそれぞれ改善案を提示する。

１．改善案１：自己評価欄の削除

一つ目の課題である被評価者の自己評価の書き方により一次評価者及び二次評価者の評価が変化してしまうことについて、現行の能力評価においては、自己評価欄があり被評価者が自身の能力に対し評点を付することとなっているが、今回の提案では図１のように自己評価における評点を削除し、コメントのみを記載することとしたい。

これにより、一次評価者及び二時評価者は、被評価者が自身で付した評点に左右されることなく、被評価者が記載したコメント及び普段の職務態度、また、後述する自己 PR 欄及び職員提案欄にて被評価者を評価することができるようになると思われる。

図１　玄海町人事評価制度における能力評価シートの改善

２．改善案２：自己 PR シートの追加

二つ目の課題である、職場外での研修や OFF-JT 等、職員個人の努力が能力評価において反映されにくい点については、能力評価シートにおいて被評価者がコメントを記載するだけでは、一次評価者及び二次評価者へ被評価者個人の努力があまり反映されないのではないかと考えた。そこで、能力評価の被評価者のコメントを記載し、一次評価者へ提出する際に、参加した研修の実績、自己 PR 欄及び職員提案を記載し、提出することができるよう図２の自己 PR シートの作成を提案したい。これにより、職員個人の努力を一次評価者及び二次評価者が見ることができるようになり、基本方針に記載されている。

図２　自己 PR シート案

1. 参加研修について

	名称	研修目的及び内容	対象	時期	期間	参加
1	財務事務(伝票編)	本町職員が財務規則を正しく理解し、実際の伝票の記入の仕方を学び、より早く実務に生かすことを目指す。特に複雑な旅費伝票については、より詳しく説明を行う。	1～3年目の職員	5月	（伝票編） AM 1.5時間 （政策編） PM 1.5時間	○
6	企画書作成及びプレゼンテーション研修 ※外部講師	企画の実現に向けた効果的な展開や関係者の同意を得るための効果的な企画書の作成及びプレゼンテーション法を学ぶ。	係長～主査級職員	7月	1.6時間	×
7	仕事の進め方研修 ※外部講師	仕事の効率的な進め方やテクニックを学ぶことで、業務ひとつひとつの時間を自由に調整したり、部下の指導などその他業務に使える時間を増やすことを目指す。 例)担当業務の進捗管理、業務の優先順位のつけ方　など	係長～主事級職員	8月	1.7時間	×
8	人事評価研修	人事評価制度の意義や適切な目標設定、公正な評価の仕方を学ぶことで、部下のモチベーション向上や人材育成を図る。	評価者・被評価者	4月	1.8時間	○

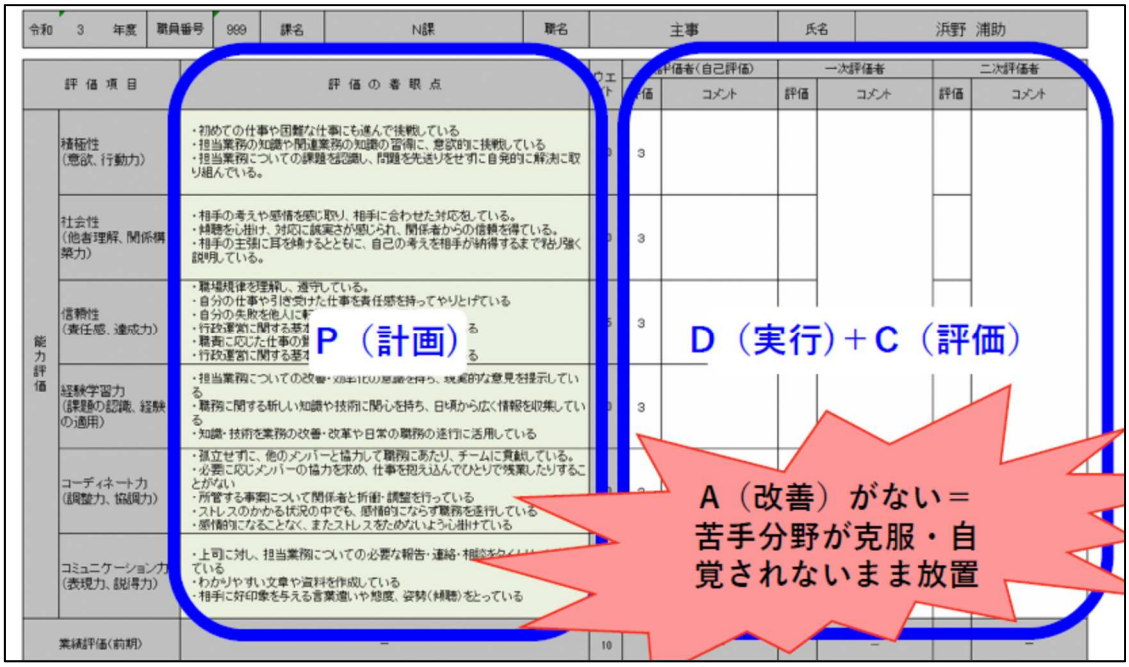
2. 自己PR

3. 職員提案制度

３．改善案３：改善シートの作成による人事評価における PDCA サイクルの活性化

三つ目の課題である、人事評価における PDCA サイクルについて、図３に示しているとおり現行の能力評価シートのみでは PDCA の「A：改善」がない。

図３　現行の能力評価シート



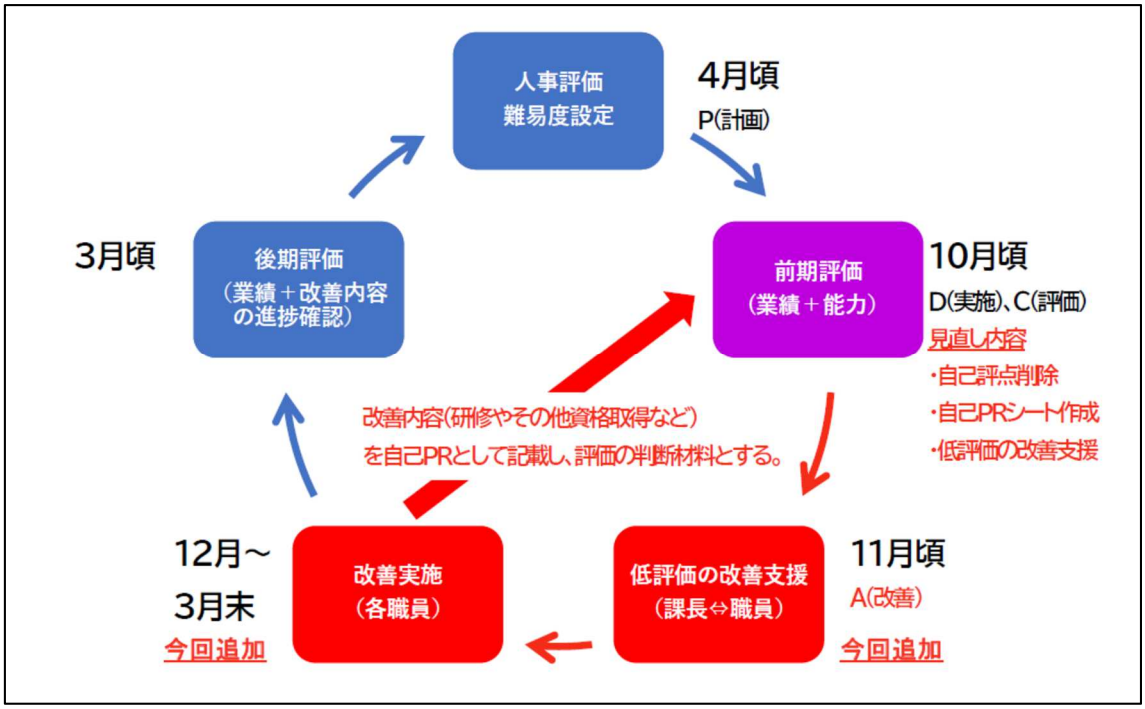
そのため、今回の提案では、能力シートの評点が低かった項目に対して図４のような能力改善シートを作成し、被評価者の能力面での課題とそれの改善案を示し、組織として職員一人ひとりの能力の向上に努めることとしたい。

図４　能力改善シート

番号	改善する能力評価	具体的な改善策（課長⇔職員）	期間	参加が推奨される研修等	後期評価でのフィードバック
1	担当業務の知識や関連業務の知識の習得に意欲的に挑戦している。	根拠法令などの基礎学習を行い、業務に反映させる。	1年間	法制執務研修、仕事の進め方研修	改善の傾向がみられる
2	職場規律を理解し、遵守している。	服装で注意を受けた。服務規程等を熟読し、職員としてふさわしい服装とする。	1か月	接遇研修	改善済
3	孤立せず、他のメンバーと協力して職務にあたり、チームに貢献している。	一人で物事を抱え込まず、適宜ホウレンソウを行い、問題解決に努める。	1年間	コミュニケーション研修	改善の傾向がみられる
4	わかりやすい文章や資料を作成している。	苦手分野のため、各研修に参加し、わかりやすい説明や資料作成に努める。	1年間	説明力向上研修	改善の傾向がみられる

これにより、図５のように人事評価における PDCA サイクルを効率よく回すことができるようになるかと思われる。

図５　今回の提案による人事評価における PDCA サイクルの改善



以上、この３つが私たち人マネ部会第６期生としての提案となる。

今回の提案により、基本方針に示された職員像・職場像の実現の一助となれば幸いである。

おわりに

今回の人マネ部会のテーマは「地域のための人・組織づくりを考える」である。今回の提案だけではテーマに十分に沿うことができていないと考えている。今後は人事評価制度をさらに活かして職員一人ひとりキャリアデザインの作成についても検討をしたいと考えている。今回頂いた人マネ部会という機会と今までのマネ友という人材を活かし、日進月歩で改善することで、地域のために存在する役場となりたい。

付記

岩下　朋広

公務員として、地域のために何かしたいという思いはあっても、その思いが上司や他の職員に伝わらないことはあると思います。

あるべき姿の実現に向けて、軸となる目標を定め、そのための手段を述べることは当然のことですが、誰のために、何のために、誰が欲しているのか、根拠となる数値を資料として整理しておかないと、相手には伝わりません。自分では分かっているつもりでも、どこかで手を抜きがちになるのも分かります。

早稲田人材マネジメント部会に参加することにより、仕事に対する行動プロセスを自ら考え、あらためて眠ったやる気を起こすことができると思います、同じ思いに至ったマネ友の存在がいるはずです。

マネ友は課を超えて、横のつながりが増えますし、情熱を伝えるために情報を得ることができ、一致した目標へ向かうためのエネルギーになるものと思います。

私はもう環境の変化を求める年でもありませんが、若い職員の方々には、みんながこうあって欲しいと願う理想の姿になるよう、マネ友をはじめ、いろいろな方と対話し、少しずつでも進めていかれることを願っています。

北原　祥裕

１年間、アンケートや副町長等へのヒアリングを行う中で、町の未来に危機感を抱いている職員は私が思っていたよりも多くいた。しかしながら、その危機感に対して個人で、今の部署で何をすることができるのかを考え、具体的に行動をすることができているものはほとんどいなかった。そこには、周りの協力が無い、主張しても無駄だという雰囲気、個人で活動する個に対する限界など様々な障壁、というか理由を付けて行動できていないのだと思う。

先ずは、役場内に漂う「いっても無駄、やっても無駄。」という雰囲気、環境から変えていかなければならないと強く感じた。また、「課」や「係」という組織の縛りも左記の雰囲気を作る一因であると思う。

このような雰囲気を変えるのは、早稲田人材マネジメント部会に参加したマネ友のつながりである。今年度の研究生を含め、計 18 人のマネ友が本町には存在している。1 年間の研究が終わったのちも、役場の「課」や「係」とは異なる、「マネ友」という横のつながりで、現状の組織がよりよくなるよう、そして、地域のためになるような組織に変える努力を惜しまないようにしたい。

脇山　友希

一年間を通して、「対話」の重要性を再認識しました。

私自身、あまりコミュニケーションが得意な方ではなく、どちらかというと受け手なため、日ごろは自分から積極的に働きかけを行ったことはありませんでした。

しかし、この部会に参加して、何かを動かすためには、まずは自分から行動しなければならないと強く感じました。

行動すると、言うのは簡単だが、実際に自分が一番に行動するというのはとても難しく、勇気がいることだと思います。

今年の活動の中では、キーパーソンへのインタビューや２人の仲間とは積極的に対話を重ねることが出来ましたが、もっと広い年代層や地域の方に意見交換の機会を設けることが出来れば良かったと反省しています。

しかし、「部会に卒業はない」をモットーに、これから起こりうる機会を手放さないよう、最大限行動していきたいと思います。

末筆にはなりますが、今年度部会参加にあたり、時には厳しく時には優しく助言いただいた早稲田人材マニフェスト研究所人材マネジメント部会の幹事団・事務局の皆様、そして、多忙にもかかわらず、対話の機会を設けていただいた町長や副町長、所属課長や課員、マネ友の先輩方には感謝しかありません。

私たち３人は今後も、人と人との対話を続け、少しでも良い方向に進めるよう尽力したいと思います。