早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

The Study Group Of Human Capital Management In Local Government, Organization

2021.4 – 2022.3

２０２１年度共同論文

市川三郷町人材マネジメント部会
３期生　中込 章　中山 裕子　内藤 隼人

目次

1　はじめに …… 2

2　人材マネジメント部会とはなにか？ …… 3

3　活動の概要・経過 …… 5

組織の現状把握（その１）活動の経過 …… 5

研究会での取り組み＆得られた気づき …… 5

組織の現状把握（その２）対話で得られた声 …… 13

職員対話（キーパーソンインタビュー） …… 13

4　人・組織づくりの現状と問題点 …… 18

現状把握 …… 18

問題点 …… 18

5　人・組織づくりのあるべき姿 …… 18

意欲が低下する原因は何か？ …… 19

意欲を高める具体的な施策 …… 20

推進力を活かし、抵抗力への対策を考える（フィールド分析） …… 21

アクションプランについて …… 22

派遣元・町長からのコメント ～１年間を振り返って～ …… 24

6　立ち位置のふりかえり・今後の展望 …… 26

人材育成基本方針とリンクしているか？ …… 26

かさむコスト、さがる意欲 …… 26

理想と現実のギャップを埋めるもの …… 27

目的のない対話は対話ではない …… 27

１０年先を見据えて、いま何をする？ …… 27

人事担当課と人マネの関わり方 …… 29

7　人材マネジメントに参加してみて …… 30

庁舎内に横ぐしをさす　　中込 …… 30

自分だからこそできることは何か　中山 …… 31

人材マネジメントとは何か？　　内藤 …… 32

8　補足資料 …… 33

1　はじめに

Written by 中込

本論文は、2021 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へ山梨県市川三郷町から参加した職員（第３期生）が、この 1 年間の成果と未来について研究をまとめたものである。

人材マネジメント部会、通称人マネ、本町では 2 年前に初参加し、「あの三人は早稲田大学で研究をしているらしいぞ」とか、「何かすごいことをしているぞ、大変そうだな」と周りの職員は見ていたはずである。我々３人はそう思いながらも、自分の組織を、自分の町を良い方向へ導きたい、そんな思いからこの人マネに参加した。

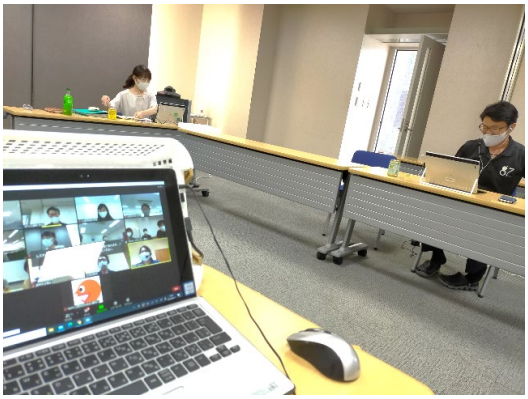
結果からいうと、参加して正解であった。この部会が普通の研修と違う点は、組織に提案できる、組織を変えることができる部分にある。本町は昨年 10 月官製談合による町長の逮捕という緊急事態となり、役場の機能が停滞してしまった。町民の皆様にはご迷惑をおかけしてしまったが、この逆境こそ変革のチャンスであり、我々人マネの動きも加速したことは間違いなかった。

今年度のテーマである「地域のための人・組織づくり」は終わりがない。研究の中で多くの方と対話し得られた考えや理想を、ありたい姿にもっていけるよう、これからも引き続き活動していく。これからが始まりであり、10 年後に「あの時が変革の時であった」と言える活動としていきたい。

次の章から、**人材マネジメントとは何か？**にふれた後、私たち３期生が研究した市川三郷町の「地域のための人・組織づくり」について記していく。

【追記１】時間がない方は、**18 ページ：人・組織づくりの現状と問題点以降を読んでほしい**。この研究の最も重要な部分であり、私たちが考察した内容を記している。

【追記２】コロナ禍のため年間通して ZOOM 開催となり、非常に寂しく残念であった。しかし、マネ友は生涯マネ友だ。来年以降、ぜひ早稲田大学で人マネを受講したい。その時が来るのを期待している。



オンライン(ZOOM)で研究会に参加する様子

2　人材マネジメント部会とはなにか？

そもそも、人材マネジメント部会とはどのようなものなのか？

参考：早稲田大学マニュフェスト研究所 HP

人材マネジメント部会とは、年間を通して 原則１チーム３人の研究生が所属団体を地域経営推進型組織・人材へ変革していくシナリオを、他団体の仲間とともに研究し経営層へ提言・実践していく研究会である。

この部会の基本的な考えは、

> **1　研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」であること**
> **2　教えてもらうのではない、「自ら考え、見つけ出す場」であること**
> **3　知識は後からでも学べる、「対話から気づきを得る場」であること**

である。

また、部会では以下のキーワードを大切にしている。

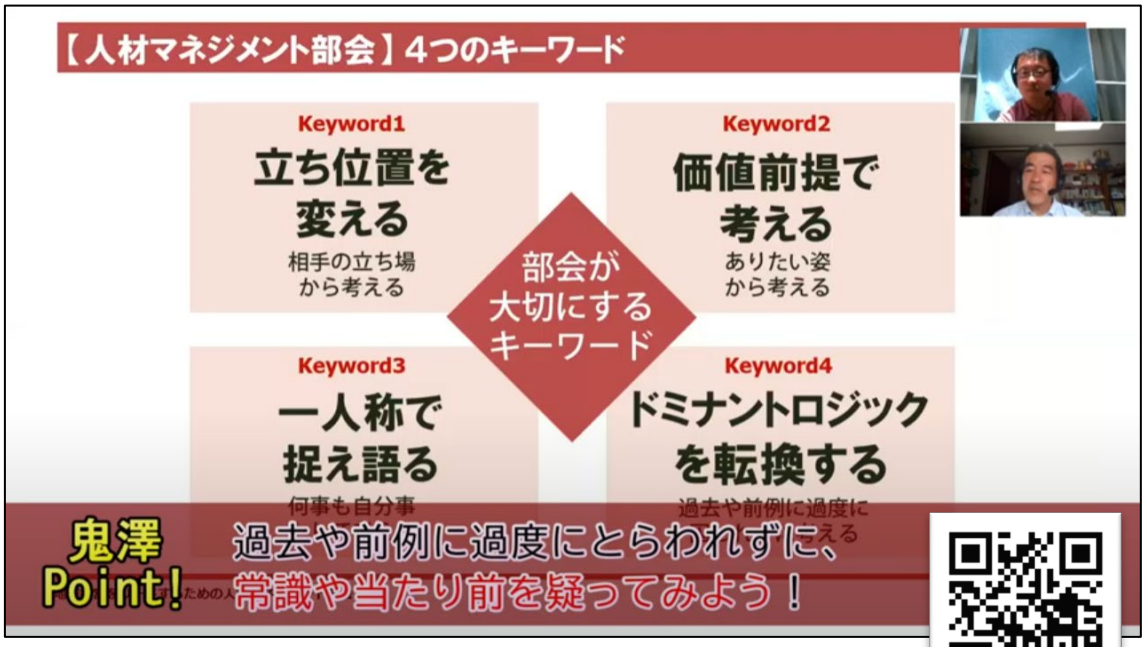
立ち位置を変える　⇒　生活者起点で考える

価値前提で考える　⇒　ありたい姿から今を考える

一人称で捉え語る　⇒　自分事に引き寄せて考える

ドミナントロジックを転換する　⇒　誤った思い込みを捨てる

※「ドミナントロジック」とは、直訳すると「支配的論理」となるが、ここでは**誤った思い込みに支配されている状態**のことを指している。



参考：【YouTube】部会が大切にする４つのキーワード

私たち人マネ３期生は、これらを前提に**「地域のための人・組織づくりとは何だろうか？」**という問いの答えを探して研究を進めていくこととなった。

この時点で、本町の課題は**定期的な人事異動がないこと**にあると目星をつけていたのだが、「では、どうすれば解決されるのだろう？」といった手法も含め、与えられた課題をこなしながら、少しずつ実効性のあるものにしていったのだ。

3　活動の概要・経過

この章では、我々がどのような活動を行ったのか、時系列で追いながら、その時得られた気づきと共に記していく。

組織の現状把握（その１）活動の経過

研究会での取り組み＆得られた気づき

年月	活動項目	活動内容
2021 年４月	第１回研究会事前課題	あなたの自治体の「人組織づくりの仕事」を調べる
2021 年４月	第１回研究会	対話の基本 現状分析の基本（過去現在未来） 他自治体との対話による気づき

◎１回目事前課題

・「人・組織づくりの仕事」を調べることから始まる。

・本町で年間どのように取り組んでいるか。（条例例規、各団体から調査、人事担当から聴取）

・関係する計画、制度、仕組みを洗い出す。（条例例規、人事担当から聴取）

・組織内で旬のテーマは？（自分で調査、人事担当・上司マネ友から聴取）

◎第１回研究会

人事担当へ聞き取りする様子

・北川顧問の講話：「生活者起点」住民目線であれ

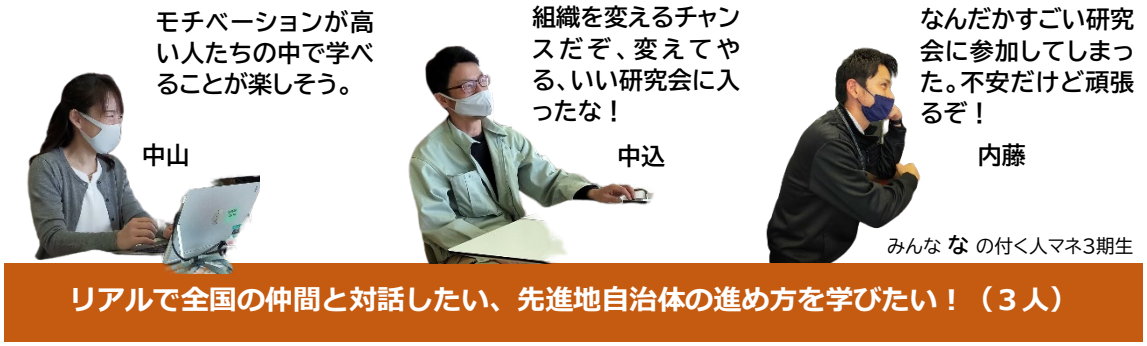
・鬼澤幹事長の講話：「研修でなく研究会である」

・【研究会を終えての気づきと感想】

今までは仕事に対して疑問に思うことがあっても「組織としての決まりだから仕方ない」と思いながら仕事をしていた。しかし、北川顧問や鬼澤幹事長の話を聞いたことで、自分達が組織を変えることができると確信した。我々３人は職員と対話ができる！そして**情報集約＞分析＞共有＞人事部局へ提案**ができる！これは大きな強みであると感じた。そして、より良い組織へと変革していくことが本当にできるの

ではないかと考えた。

　他自治体との対話では「地域のための人・組織づくり」に対して様々な考え方があったが、共通することは、「どうしたらよい組織へ導けるか」を真剣に考え悩んでいた所である。やり方、手法を模索しながらもまだ 1 回目では自分でできるのか？3 人でできるのか？というように見えていた。



リアルで全国の仲間と対話したい、先進地自治体の進め方を学びたい！（３人）

年月	活動項目	活動内容
2021 年 5 月	聞き取り調査	財政・人事担当へ聞き取り
2021 年 5 月	第 2 回研究会事前課題	「人・組織づくり」の現状と背景調査、インタビュー
2021 年 5 月	第 2 回研究会	「人・組織づくり」の現状と背景調査、インタビューでの学びと気づき
2021 年 6 月	全職員へのアンケート	「地域のための人・組織づくりを考える」をテーマにアンケート実施

◎アンケート実施前に財政課、総務課との対話、聞き取り

・財政課との対話では本町の財政状況が悪いこと、勉強してほしい、理解してほしい、そして、「分かろうとして欲しい」という言葉が印象的だった。総務課との対話では、町と職員が一体となり「あるべき姿」＝「町を良くしていく」という同じ目標に進んでいかなければと感じた。

◎全職員へのアンケート調査実施（アンケート結果は補足資料）

・正職員全員へ庁舎内ネットワークのアンケートツールを使用して実施した。

回答方式を検討した結果、情報の取り扱いに注意した上で、記名制とし、他の人には決して分からない方法で調査を行った。このアンケートは今後行う職員対話の中での参考資料としても活用することとした。質問事項は第 1 回研究会で出た質問をそのまま聞くこととし、回答を選択方式、最後に自由記述とした。回答率は 121/161 で 75%だった。

【調査を終えての気づきと感想】

質問する我々もこの質問でよいのか？と迷う場面があった。

そして、自由記載の回答の中に「人・組織づくり」に対するヒントを得ることができた。今後進んでいく方向性が見えてきた。例えば回答の中に、「職員は職場を稼ぐ場と捉えないで欲しい」「何かをやめてから、新たなことをやるべきだ」「地域を良くしていきたい」「声に出せない人達の思いを何とかしたい」などがあった。

逆に何も記載していない、未回答の人が多いことにも気が付いた。今回は「声なき声を拾う」というテーマもあったため、どうして未回答なのか、仕事が忙しすぎるのか？何を言っても変わらないからか？そもそも興味がないのか？など 3 人で仮説を立て検証した。

【アンケートの活用】

・まず全職員がどんな思いで仕事をしているのかを把握し、その後の対話の基礎資料としていくことにした。

今回の対話では、「声なき声を拾う」というのも一つのテーマとした。しかし、声をかけたら断られてしまった。それも何人も・・・やはり声なき声を拾うのは難しいのか？その人達は**言わないのか？言えないのか？言っても仕方ないのか？それすらわからなかった。**自分たちにはどうにもできないという歯がゆさを感じた。

◎第 2 回事前課題

・「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む

・職員がどんな「不満」を持っているか？どうして欲しいという希望を持っているか？未来、10 年後に起きていることは？など、一人あたり 15 分程度で対話を行っ

た。この時は我々の設定した質問が漠然としていて、対話した職員を少し困惑させてしまったこともあった。

◎第 2 回研究会

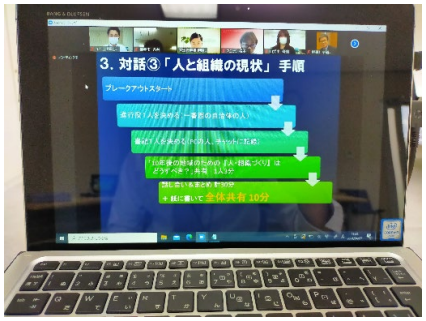
・町の現状、財政・人事部局への聞き取りをまとめマネ友と対話した。

・【研究会を終えての気づきと感想】

職員の中の「声なき声を拾っていきたい」と思った。そして「対話して終わりにしないこと、対話で得られたものを組織に反映させること」を決意した。

・対話の中で「何のために（WHY）、誰に（WHO）、何を（WHAT）問う」のかが大事であると学んだ。この研究が対話して終わりにならないためは「問い」の目的を明確にすることにあると理解した。

・この研究会以降「問い」の目的を伝えたら、良い対話をすることができた。



ZOOM で研究会に参加する様子

年月	活動項目	活動内容
2021 年 7 月	第 3 回研究会事前課題	首長、管理職へのインタビュー 現状の深堀り
2021 年 7 月	第 3 回研究会	あなたの自治体の「人・組織づくり」ありたい姿を考える

◎3 回目事前課題は「あなたの自治体の人・組織づくりのありたい姿を考えること」現状をさらに把握するために、次の 3 つの問いを多くの職員に投げかけた。
①10 年後の地域のありたい姿は何？
②ありたい姿の実現に向け**あなたが**現在実践的に取り組んでいることがあるか？
③今後実践的に取り組んでいくために人事のあり方は今のままで大丈夫か？
そしてその時の反応や感想を分析してくことにした。

◎3 回目研究会では「あなたの自治体の人・組織づくりの現状を深堀りする」をテーマにブレイクセッションや各自治体と対話を重ねた。

今回は、山梨県内参加自治体で韮崎市に参集し ZOOM 参加した。合間の時間や、終了後に ZOOM では話せない職場あるあるや、人マネ進捗状況など韮崎市、笛吹市、マネ友の皆さんと意見交換することができた。これを機に山梨県内の参加自治体と連絡を取るようになった。この仲間づくりも人マネの大事な役割と感じ、どの自治体もよりよい未来に一緒に向かっていければと思い、これ以降、連絡を取り続けていくようになった。

県内参加自治体と交流した様子

年月	活動項目	活動内容
2021 年 8 月	第 4 回研究会事前課題	あなたの自治体の人・組織づくりの現状を深堀りする
2021 年 8 月	第 4 回研究会	対話自治体との対話（韮崎市、大町市、市川三郷町）幹事団へのプレゼン（ボロクソに言われた）

◎ 4 回目事前課題は「あなたの自治体の人・組織づくりの現状を深堀りすること」

キーパーソンインタビューとして町議会議員や課長・係長への対話を行った

町議会議員との対話

課長・係長との対話

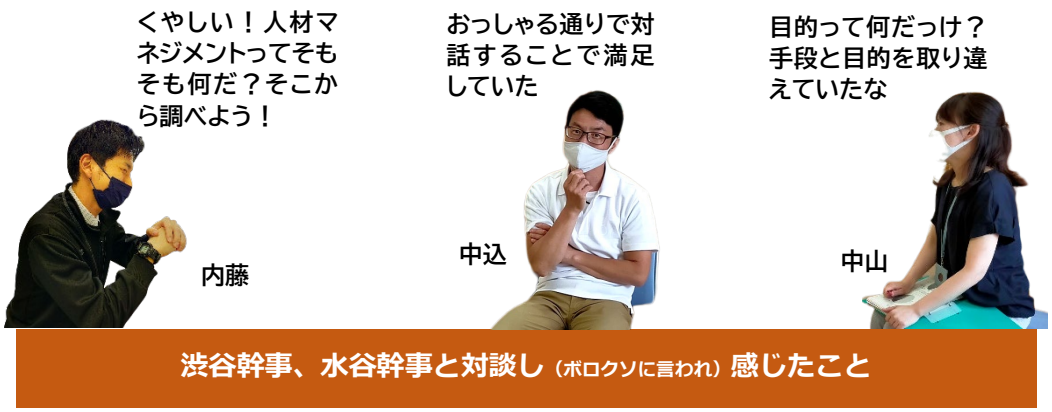
キーパーソンインタビューの様子

◎第４回研究会「あなたの自治体の人・組織づくりの現状を深堀りする」

・この時点で定期的な人事異動を実現させたいと、それに向けたアクションプランを作成し部会幹事団に発表した。しかし、幹事団から「対話が目標になっている。対話で得られた結果が施策として反映されない」と指摘された。この指摘はまさにその通りで、我々３人はこれからも多くの人と対話をしていこうと思っていた。しかし、現状のアクションプランでは、対話で得た結果を課題解決へリンクさせる道筋が不明瞭だったのだ。

　その後、渋谷幹事の論文や「静岡県版キャリア・デベロップメント・プログラム」を拝見し、職員研修、人事異動への反映（公募制度・派遣研修）などキャリア形成、職員の意識変革、なにより人材育成の重要性を実感した。本町では定期的な人事異動がないため、こういったプログラムや人材育成方針の策定が必要であり、総務課への提案や実務を一緒に取り組む必要があると感じた。また、山梨県から派遣されている人事担当雨宮君の対話で得られた「外側から見た市川三郷町」に、本町がとるべき人材マネジメントのヒントを得ることができた。

雨宮君との対話の様子



年月	活動項目	活動内容
2021 年 9 月	第 5 回研究会事前課題	アクションプランの作成
2021 年 10 月	第 5 回研究会	アクションプランでの対話 個別フィードバック

前回指摘された点を踏まえ、大きく改善したプランを再び幹事に発表した。

　現状把握で本町の財政状況と将来高齢化率を分析し、大きな事業の見直しと多すぎる公共施設による財政悪化、住民サービスの低下に陥る、そして若い世代への負担を記載した。アクションプランではより具体的に作成した。

※アクションプランの詳細はＰ２２

年月	活動項目	活動内容
2021 年 12 月	第 6 回研究会事前課題	アクションプラン読み込み・投票 今年一年の気づきと学び
2022 年 1 月	第 6 回研究会	参加一年の振返り対話 テラルネッサンス鬼丸さん講演
2022 年 3 月	論文作成	一年間の研究成果のまとめ

◎第 6 回研究会事前課題では、参加自治体のアクションプランを読み込み、より良いプランに投票を行った。

◎第 6 回研究会

　いよいよ最後の研究会である。各自 1 年後に**踏み出したい一歩**を決意表明した。鬼丸さんの講演では「行動を起こす勇気と実行力」、幹事団のセッションでは改めて多くの気づきや学びができた。

組織の現状把握（その２）対話で得られた声

対話の中で得られた声の中から、一部抜粋して記していく

職員対話（キーパーソンインタビュー）

インタビュー対象者：歴代総務課庶務係職員：４名、財政課職員：３名

インタビュー内容：

①職員がどんな「不満」を持っているのか。

②どうしてほしいという希望を持っているか。

③地域の１０年後の未来で起きていることは何か。

得られた声

●異動ができない。

・若い時こそ、短いスパンで異動して、いろいろな経験が必要。

・いろいろな経験をしたいという職員の芽を摘んでいる。

・新採用時の所属・イメージで勝手に決めつけられている。

・解決ができず、あきらめてしまっている職員もいる。

●財政状況が悪いことを理解しようとしない職員が多い。

・解決しようとしている職員もいるが、行動を起こさない職員が多い。

・実際の状況を正しく理解しようとする意欲と、どうしていくかということを考えていく能力が必要。

・自分の仕事以外の広い視点で理解してもらいたい。

・町民に対し、正常な判断ができる情報を伝えていくことが必要。

・職員は全体を俯瞰し、担当する業務は公務員としてのサービスの一部であることを理解していれば、公共サービスを自分の業務の一つだと認識することができる。

●町として長期的な展望がない。

・世間一般常識、数値としての説明ができて、そこから起こりうることを考え、この事業をするかどうか、という議論をするべきだ。

・行政改革をしないと沈没する。

・方向性を示していくことが必要。

●人事評価制度を人事に使っているのか。

・人事評価を活かしていくことが必要。

・人事評価制度を客観的な根拠として開示してほしい。（特に、昇格時には客観的な根拠と説明が必要。）

・わかりやすい給料表にしていく。

・管理職が**人を評価する**ということを、どれだけの認識と責任をもって行っているのか。

●管理職の能力不足。

・課長たちがこのことを考えて、日々の仕事をどのように捉えていくか。

・管理職の昇格試験制度を導入してはどうか。

・管理職ポジションになってどういう仕事をしたいのか、どういう地域にしたいのか、という思いを聞くことができる制度が必要。

●地域組織のスリム化が必要。

・70 代、80 代の人に振り回されている。50 代、60 代の意見を聞いていく必要性。

・地域組織のスリム化、仕組みづくりが必要。（自治会・PTA のあり方の検討等）

・できないことを役場に要求してくる雰囲気を改善する必要性。

・役場内会議の縮小が必要。

●体制が非常に悪い。

・庁内連携不足。

・忖度しすぎ。

・課題の認識の差が激しすぎる。自分事として考えられない。

・「○○をやめて、これをやっていこう」という視点が必要。

●職員のモチベーションの低下。

・何が真実で何が偽りなのかがわからず、職員のモチベーションが下がってしまったのではないかという懸念がある。

・職員には生活するための稼ぎどころとして、職場を捉えてほしくない。

・職員は公共のサービスを提供して、地域を良くしていこうという思いがないといけない。謙虚に地域のことを考えられる職員であってほしい。

・声に出せない人たちの思いを何とか聞きたい。

・コミュニケーション能力は必要であり、学ぶ機会を与えてあげる必要性。（人マネの役割なのかもしれない）

職員対話（アンケート後）

インタビュー対象者：アンケート調査に基づいて選出

１０年後、町のありたい姿に近づくためには「職員の働く意欲・モチベーションのアップ」、「職員の能力が活かせる環境があること」が必要と考えている。それを前提として説明し、意見を聞いた。

インタビュー内容：

①職員がどんな「不満」を持っているのか。

②どうしてほしいという希望を持っているか。

③地域の１０年後の未来で起きていることは何か。

職員対話の様子

得られた声

●意欲を高めるための雰囲気づくり

・モチベーションを上げることは本当に大変なこと。課員のモチベーションはどうしたら上がるのか。本当にやりたいことができればモチベーションは上がるの？という疑問。

・描いている仕事や職員像と違っていたのではないか。こんなはずじゃなかったという気持ちがあっても、職場に適応してやってきたが、適応ができない人が多くなっているのではないか。

●「言っても変わらない」ということをなくす職場

・変えたい、おかしいということは何度も言ってきた。しかし、差別的な対応ばかりで、言っても無駄だと思っている。

・どのような組織になることを期待するかについては、「不満が少ない組織」。不満がゼロになることは難しいが、一つでも不満が少なくなっていけばよいと思う。

●意見を言い合い、協働できる職場

・気軽に仕事をお願いできる環境づくり。

・臨機応変に対応できる雰囲気づくり。

●多様性を受け入れる職場

・同じ考えの人ばかりでは組織は良くならない。変わった考えを持つ人の意見を受け入れる必要がある。

・組織の中でみんな洗脳されて染まっていく。組織が変わらないとだめ。

・一生懸命やっている人は住民から憎まれる。きちんとやっていても憎まれる。周りでフォローできる雰囲気づくりが必要。

●組織として目指すべき方向性を定める

・町への「愛着」をどう育てるか。戻ってきたくなる町づくり。

・町として良くならない理由は周りが変わっていくのに変わらない町。

・仕事の見える化、具体的にどう行動したらいいのか、方向性を示してほしい。

●人マネに期待すること

・人マネの活動に対しては、組織のことを考えてくれている人がいてうれしいという思い。人マネは応援している。一つの指針を立てて、３人で考えを統一していくことが大切だと思う。

町議会議員対話

インタビュー対象者：町議会議員４名

我々が取り組みを事前に伝え、１０年後、町のありたい姿に近づくためには、「職員の働く意欲・モチベーションのアップ」、「職員の能力が活かせる環境があること」が必要と考えている。それを前提として説明し、意見を聞いた。

インタビュー内容：

①町の現状をどのように感じていますか？

②あなたの考える町の１０年後のありたい姿を教えてください。

③あなたの考える１０年後のありたい姿に近づくためにはどのような施策、取り組みが必要だと思いますか。

④それらを踏まえて、**役場の組織づくり**に対して、私たちに期待することは何ですか？

得られた声

●若者支援

若者の力が絶対的に減ってきている状況で、未来においても若者が外に出て行ってしまう状況は変わらない。

・青洲高校とのつながりを増やしていく。

・地元に馴染み、愛着を持つための仕組みづくり。

・情報発信方法の工夫をする。

・若者が活躍できる場、住みやすい環境づくり。

町議会議員との対話の様子

●空き家の活用

●買い物難民対策

●学校施設の活用

●地域組織・PTA 等の見直し。

●住民とともに町を良くしていく。

・財政状況について考える。財政健全化ビジョンを作る。

・PTA を含めた、地域組織の見直し。

●職員に期待すること

・課を横断してほしい。

・議員と職員とのコミュニケーションを図り、住民も含めみんなで考えることが必要。

・風通しを良くしていき、意見の言える組織、刺激し合う組織を作っていってほしい。

・地域を見捨てるようなことはしないでほしい。

・立場の弱い人を孤立させないでほしい。

・組織内業務の偏りの改善を検討してほしい。

・人マネの活動はぜひ続けてほしい。

町議会議員との対話の様子

4　人・組織づくりの現状と問題点

多くの対話や調査から、我々は組織の現状を以下のように分析した

現状把握

●定期的な人事異動ができていない。

●異動ができないことにより、モチベーションが低下している職員が多い。

●自分がどのような仕事に適しているのか、どんな仕事をしたいのかという目標もイメージしにくい。

●事業系・福祉系など職員に「色」が付けられていて、同じような部署に異動する。

●人事評価制度が給与や人事に適切に反映されていない。

●職員組合が機能していない。

問題点

○人事異動希望調査は反映されない。（人事異動は町長が行っていた。人事異動に対して、町議会議員・外部団体が意見を言う。）

○町長の方針により、各部署にスペシャリストを置きたいという方針があった。

○人材育成基本方針が生かされていない。（職員が知らない。）

○何度言っても変わらない職場体制。（形だけの職員組合）

○年功序列制度。

5　人・組織づくりのあるべき姿

我々は、**１０年後の市川三郷町が「財政健全」&「住民サービス維持・向上」されている状態**が町の「ありたい姿」であり、「人・組織づくり」という切り口で考えた場合、今の市川三郷町に足りないのは**働く意欲を高める具体的施策**であると考えた。

私たちが実現したい**地域のための人・組織づくりのあるべき姿**とは…

・職員の意欲・能力の向上ができる職場であること

・人事的要素の改善が定期的になされていること

・課間の命令や情報伝達の仕組みができていること　である。

意欲が低下する原因は何か？

私たちはまず、若手職員の「意欲が低下する原因は何か？」という問いに対して話し合いをした。アンケート結果や対話を通して考えられた、仕事の意欲に関係する心理的な作用として以下が考えられた。

- やっても無駄。
- 周りもやっていない。
- 達成感や、やりがいがない。
- 仕事をやっても認められない。
- 仕事は与えられたことだけやればいい。
- 人事異動がない。

これらを解決していくための精神的フォローとして、以下の方法を考えた。

■ネガティブになっている気持ちを吐き出す機会を作る。

コロナ禍の影響により、職場内外のコミュニケーションの場が激減し、思いを吐き出すことができず、ネガティブな思いが蓄積してしまう状況が見受けられた。人マネで対話の機会を作っていく。

■周りもやっているから自分もやろうと思える雰囲気づくり。

ピアプレッシャー（同調圧力）効果を利用する。互いに高めあえる環境づくりをする。

■「思いやり」と「仕事の厳しさ」を伝えるリーダーシップ。

・良いところを言葉に出して具体的に褒めること。

人材マネジメント研究会の中で、丸本幹事からアドバイスをいただいた内容。人は意識しなければ、自然と欠点ばかりに目が向いてしまう。意識をして良いところを探し出し、「あなたの○○なところが素晴らしい」と具体的な言葉で褒めることが大切。

意欲を高める具体的な施策

次に、私たちは「意欲を高める具体的な施策」について以下のとおり考えた。

人事異動制度の確立

人マネからの提言書を総務課に提出する。

・長年異動できず意欲の下がった職員を異動させるための提言を人マネが行う。

キャリアプランが描けるよう、主査までは３年毎の定期異動ができる体制を構築する

・若いうちに経験を積み、自分の適性や目標を自分自身が理解できるようにする。

係指定の人事異動の発令を取りやめる

・課内異動を課長が行えるようにし、柔軟な人事異動を促進する。

チャレンジ制度、庁内公募制度の導入

・「この業務を行いたい！」という積極的な意思を持つ職員を掘り起こすために、自発的にアピールできる機会を設ける。

人事評価制度の変更

評価基準の見直し

・「部下からの評価」について評価できる項目を追加する。

評価者と自己評価者の基準の徹底。

・評価者・被評価者の評価のバラツキを改善するための研修・マニュアル作成。

OJT の導入

若手職員の力のバラツキを解消させる

・係長は係員と一緒に仕事の課題を考え、進捗状況を把握し、解決に向けた力を育成させる。

・月１面談シートを義務化し、勤務態度・仕事に対する意欲を定期的にチェックできる体制をつくる。

・人事評価の一環として取り組むことで、若手職員の力にバラツキがでないよう（腐らせない）にする。

他市町村、県、中央省庁への出向事績を作る

外側からの視点、自分の町に対する分析力・現状把握力を向上させる

・外側から「町に足りないものは何か？」といった視点を持つ人材を育てる。

・出向先との関係を活かしながら、地方創生推進交付金、SDG s モデル事業、高校魅力化支援事業、過疎地域等集落ネットワーク圏形成支援事業等の外部財源獲得の実績を増やし、町ステークホルダーと事業を共創できる人材を育てる。

推進力を活かし、抵抗力への対策を考える（フィールド分析）

物事を動かす、変える際には、組織内に必ずと言っていいほど、推進力と抵抗力が生まれる。推進力を活かすために誰をどう巻き込むのか、そして、抵抗力は何かを事前に考えて対策を考えていくことが必要となる。

変革を進める推進力は何か

・人マネの活動自体を理解し、活動に期待してくれている職員がいること。

・マネ友が様々な場面で助言をしてくれたこと、職員との対話に協力してくれたこと。

・人マネの組織・活動自体が推進力となっていること。

・総務課長・庶務係長が人マネの活動を理解して、協働してくれた。町長、町議会議員、職員に理解を求める際に協働してくれたこと。

・県人事交流職員から人事異動制度についてのノウハウについて助言を受け、協働してくれたこと。

予想される抵抗力は、どこ、誰、どんなことが考えられるか

・現在の部署で満足している職員・モチベーションが低くなっている職員からは、定期的人事異動制度を確立していく活動は反対である可能性がある。

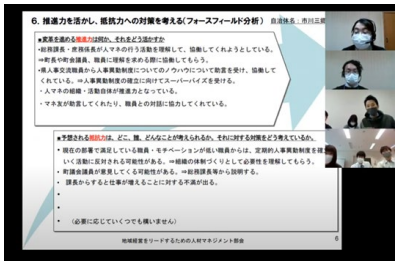
⇒組織の体制づくりとしての必要性を理解してもらうことができるような取り組みを検討する。

・町議会議員からの意見がある場合が考えられる。

⇒組織としての対応を検討していく。

・管理職の立場からの意見がある場合が考えられ、反対されると抵抗力となり得る可能性がある。

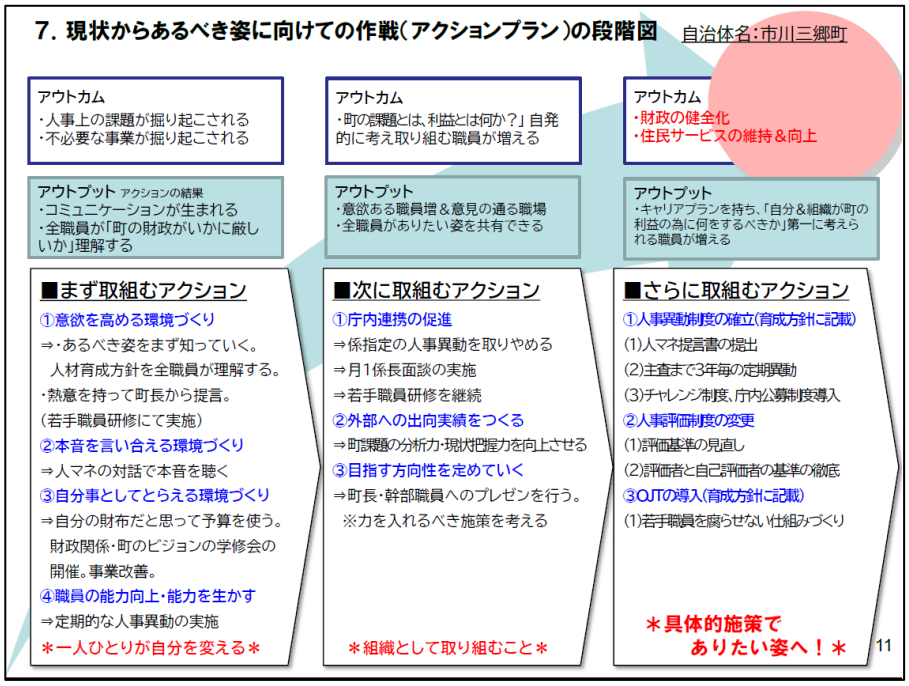
⇒組織としての対応を検討していく。



地域勉強会で、推進力、抵抗力を説明している様子

アクションプランについて

以上を基に、我々はこのようなアクションプランを考えた。



プレゼンシート（アクションプラン）より抜粋

①まず取り組むアクション　「一人ひとりが自分を変える」

アウトカム アウトプットによりもたらされる状態	・人事上の課題が掘り起こされる ・不必要な事業が掘り起こされる
アウトプット アクションすることで達成したいこと	・コミュニケーションが生まれる ・全職員が「町の財政がいかに厳しい状態か」理解する
まず取り組むアクション	**①意欲を高める環境づくり** ○あるべき姿をまず知っていく。 人材育成基本方針を職員全員が理解する。（若手職員研修を皮切りに実施） **②本音を言い合える環境づくり** 人マネの対話で本音を聞く。 **③自分事としてとらえる環境づくり** 自分の財布だと思って予算を使う。 財政関係・町のビジョンの学習会の開催。事業改善。 **④職員の能力向上・能力を生かす** 定期的な人事異動の実施

②次に取り組むアクション　「組織として取り組むこと」

アウトカム アウトプットによりもたらされる状態	町の課題とは、利益とは何か？自発的に考え取り組む職員が増える
アウトプット アクションすることで達成したいこと	・意欲ある職員増＆意見の通る職場 ・全職員がありたい姿を共有できる
次に取り組むアクション	**①庁内連携の促進** 係指定の人事異動を取りやめる 月１係長面談の実施 若手職員研修を継続 **②外部への出向実績をつくる** 町課題の分析力・現状把握力を向上させる **③目指す方向性を定めていく** 町長・幹部職員へのプレゼンを行う。 ＊力を入れるべき施策を考える

③さらに取り組むアクション　「具体的施策でありたい姿へ！」

アウトカム アウトプットによりもたらされる状態	・財政の健全化 ・住民サービスの維持＆向上
アウトプット アクションすることで達成したいこと	キャリアプランを持ち「自分＆組織が町の利益のために何をするべきか」第一に考えられる職員が増える
さらに取り組むアクション	**①人事異動制度の確立（育成方針に記載）** （１）人マネ提言書の提出 （２）主査まで３年毎の定期異動 （３）チャレンジ制度、庁内公募制度導入 **②人事評価制度の変更** （１）評価基準の見直し （２）評価者と自己評価者の基準の徹底 **③OJT の導入（育成方針に記載）** （１）若手職員を腐らせない仕組みづくり

派遣元･町長からのコメント　～１年間を振り返って～

人事担当課である総務課長と、総務課庶務係長に、今までの経過を説明した。アクションプランへのコメントとともに、人事担当課としての「人・組織づくり」を改めて聞いてみた。

派遣元インタビュー

（頂いた言葉）人マネを１０年続けてほしい！

【総務課庶務係長】

● **これからは財政状況と自分の仕事の必要性を考えられる職員が求められる。**

【総務課長】

●**課題解決に向けて一つの方向性を見ていくことの重要性。**

人マネアンケート結果や対話より、組織の課題が浮き彫りになった。組織において「言っても変わらない」と思っていたり、あきらめてしまっている職員が多いと感じる。

●**人事評価制度に部下からの評価を導入することを検討。**

管理職としては苦痛を強いられることは承知だが、一方通行では対話ではない。

●**ＯＪＴを学び、仕事を通じて部下を育てる。**

具体的なアクションプランを評価。今後も継続してほしいとコメントをいただいた。

町長インタビュー

職員は Think Globally，Act Locally であれ！

遠藤町長に、人事担当課からのコメント、組織の抱えている課題、過去の経緯、アクションプランを説明する。

●**全体をとおして**

・県などへ出向し、外側の視点を養ってほしい。

・積極的に研修会にも参加し、知識を広めてほしい。

●**職員の意欲を高めること**

・どのような方法が良いのか考えていくことが必要。

●**若い時期はジョブローテンション**

町長インタビューの様子

・異動することで得られる視点がある。

・人 to 人の仕事は異動によるリフレッシュも必要。

アクションプランに賛同＆人事担当課と協力していくようにと言葉をいただいた。

6　立ち位置のふりかえり・今後の展望

私たち人マネ３期生のテーマは「地域のための人・組織づくり」である。どのような「人・組織づくり」のアクションで「財政健全化」「住民サービスの維持・向上」が達成されるのだろうか？

私たちの立ち位置をおさらいしながら、今後の展望を書いていく。

人材育成基本方針とリンクしているか？

人材育成基本方針（令和２年３月３０日改定）では、求められる職員像として

1 公務員としての強い使命感をもった、公平、公正かつ信頼される職員
2 **主体的、積極的に課題に立ち向かう意欲に満ちた職員**
3 正確かつ迅速に課題を解決できる職務遂行能力を備えた職員
4 **コスト意識を持ち、効果的、効率的に職務を遂行できる職員**　を挙げている。

また、養成すべき必要な能力として

1 公務員としての高い倫理観
2 **挑戦する意欲と的確な判断力**
3 **幅広い視野と創造力**
4 様々な課題解決に不可欠な政策形成能力、法務能力等の実務能力
5 **コスト意識と経営感覚**　を挙げている。

人材育成基本方針にも、働く意欲とコスト意識を持つ職員が求められていることがわかる。つまり、私たちのアクションプランともリンクしている。

かさむコスト、さがる意欲

本町では、高齢化していく人と建物にコストを払いながら、年々減っていく税収の中で予算を組み、行政を運営しなければならない。そのため、コスト意識を持ちながら課題に対して意欲的に取り組む職員が求められるのだが、アンケートや対話では「頑張ったって給料は変わらないし」「目の前の仕事をこなすので精一杯」「言われたことを淡々とこなすだけだよ」という声が聞こえてきた。

課員から課長・係長に対する不満もあれば、部下に対してどう接すればいいのかわからないといった悩みの声も聞こえてきた。

そして目の前の仕事に忙殺されながら働く意欲は低下していき、若い職員は特に「自分はいつ異動できるんだろう」といった見えないキャリアプランの中、働いている現状がわかってきた。

理想と現実のギャップを埋めるもの

私たち人マネ３期生は、**働く意欲の向上とコスト意識を持つ職員が増えること**でありたい姿（財政健全化＆行政サービスの維持向上）を目指したいと考える。では、この理想と現実のギャップを埋めるために必要なものはなんだろうか？

私たちは**具体的施策を策定すること**だと考えた。

具体的な施策は先に述べたとおり、自身のキャリアプランが描けるようになる施策のこと、「この業務に挑みたい！」といったチャレンジ精神を尊重する施策のこと、頑張った人が適正に評価される施策のことである。**具体的施策を策定すること**こそ、働く意欲の向上につながると考える。そして、それらを達成するために、町長・人事担当課・職員と対話を重ねていく必要があるのだ。

目的のない対話は対話ではない

対話の先に何があるのか、しっかり目的を決めて対話をしないと、「これ、なんの意味があるんですか？」「こんなところで話したって結局何も変わらないよ」といった事態に陥ってしまう。

私たちは対話をはじめる前に、アンケート結果等で得られた現状を伝え「10 年後、町のありたい姿に近づく為には、職員の働く意欲・モチベーションのアップ、職員の能力が活かせる環境があることが必要であると考えます。それを前提として、あなたの考えをお聞かせください。」といったやり方で対話を進めた。

１０年先を見据えて、いま何をする？

以上を踏まえて、今すべきことはなんだろうか？

まず取り組むアクションとして、

一人ひとりが現状を知り、自分を変えることを実践していく

　具体的には、育成方針にある**求められる職員像**と**養成すべき必要な能力**を全職員が理解すること。若手職員業務把握研修を皮切りに「現状で満足している職員」はマイナス評価になり得ることを理解してもらう。

■「地域のための人・組織づくり」がテーマの対話を継続する

　「今の組織に足りないのは何か？」を把握していく、それと同時に現状に不満を持つ職員の本音を聞き出していく。

■予算は「自分事として」とらえる

　財政研修や町総合計画を知る研修を実施する。一人ひとりがコスト意識を持ち、町がどこに向かって進んでいるのか理解する。

これらを実践していく。

次のフェーズは**組織としての実践**

具体的施策の策定を目指し実績を増やしていく段階となる

例えば、

- ・係指定の人事異動を取りやめる
- ・庁内連携の促進
- ・月１係長面談の実施

山梨県のモデルを参考に、係長が業務の進捗や職員の勤怠をチェックする

そして、**やらなければいけないこと（施策にしていくこと）**として取り組むことで、対話して終わりのような、なあなあな状況を回避していく。

これらを通して、１０年後には

- ・人事異動制度の確立
- ・OJT の導入
- ・人事評価制度の見直し　等を達成するのだ。

人事担当課と人マネの関わり方

アクションの実行のルールは人マネ２期生と同様、２つを基本とした。１つは、『私たち人マネ参加者だけでアクションする』のではなく、『業務としてアクションする』ということをベースにした。過去を調べる中で、職場改善や学習活動は実施していたが、主となる職員ができない状況になったり、熱が冷めたりしたら停滞や中断し、活動が定着しなかった事例が多くあるからである。

もう一つは、逆に「担当課に任せきりにしない。ともに活動する」ことである。これは現状把握の中での反省で、【担当任せ】ということが数多く出てきた。私たちの活動が【担当任せ】になってしまっては冗談にもならない。ともに活動し全体で課題の共有ができることが目指す姿であるので、その点は十分留意した。

今回掲げた具体的施策は、総務課長、庶務係長、庶務係員との対話を通して一緒に考え決めた施策である。

施策の策定に関する業務は庶務係に実行してもらうことになるが、策定に向けてのアクションは私たち人マネが実践していく。前述した具体的施策が実効性の高いものになるための手段として、アンケートや対話、勉強会を継続していくこととする。

現時点で進めているアクションプランについては次年度以降も「振り返り」を通して、必要に応じてアクションプランの見直しを継続し、「あるべき姿」の実現を目指す。

そして「いつまでに」「どのような状態にするのか」を考え、バックキャスティングで実行していく。それでもアクションプランの実行が進まないのであれば理由・経緯の分析まで活動をやり直し、まずは実行してみる(=一歩踏み出す)のだ。

■おわりに

この共同論文をまとめるにあたり、一年間助言をいただいた幹事、事務局の皆様、全国のマネ友、対話自治体、派遣元の総務課、理解いただいた上司部下、多くの皆様に感謝しております。本当にありがとうございました。

7　人材マネジメントに参加してみて

庁舎内に横ぐしをさす　　防災課　中込　章

「早稲田大学人材マネジメント部会」カッコいいな、早稲田大学だし、やりますよ！人事担当から打診され即答した。市川三郷町は３期目で人マネの活動は興味もあったし応援もしてたので、どうせなら、役場を変えてやろうと思い参加しました。

この部会で「研修でなく、研究会」、「ファクトベース」「対話をしてるだけ」多くの言葉が活動の原動力となりました。特に「ファクトベース」は今まで自分が疎かにしていた部分なので、今後の職員生活でも強く意識して職務に当たっていきたい。

自分の１年後の目標は「庁舎内に横ぐしをさす」であり、組織の横の連携をもっと強くし、繁忙期は部署をまたいだ協力ができるような組織にしていきたい。職員の声を拾い、対話をし、人事部局にかけより提案していきたい。

この部会に参加したことは自分の財産であり、鬼澤幹事長はじめ幹事の皆様、事務局の松本さん、青木さん、部会での仲間、そして町職員の皆様、関わってくれた皆様に感謝しています。役場組織、市川三郷町の財産にもなれるよう、日々を無駄にしないで頑張ります！

やっぱ最後に早稲田大学行きたかったなー（笑）

自分だからこそできることは何か

福祉支援課　中山 裕子

目の前の仕事以外は他人事であった私は、「自分の中の何かを変えたい。」という思いで、一歩踏み出そうと決意した。

研究会の中で私が一番学びを得たのは、庁内対話である。人・組織・仕事に対する多くの考え方を学び、自分自身のモチベーションが日々高まっていくことを実感した。そして、多様な思いを互いに受け止め、共感することにより、新たな価値が生み出されることを体感することができた。この学びを活かし、気軽に対話ができる環境づくりを進めていきたいと思う。

【私が今後始めていくこと】

①　「自ら考え、まずは自分が動くこと」

課題に気づいていたとしても、それを改善するために自ら一歩踏み出すには大きなエネルギーが必要である。しかし、まずは自分が動くことで、周りの人にも意識が生まれ、その積み重ねにより、少しずつ現状を変えていくことができるのではないかと思う。私はまずここから始めていきたいと思う。

②　「その人の能力・価値に光を当ててあげることができる職場づくり」

これは、研究会の中で私がとても印象に残った言葉だ。自分だからこそできることは何か、相手だからこそできることは何か…人は意識しなければ、相手の欠点にしか目が向かなくなる、良いところを見ようとする一人ひとりの意識と環境づくりが大切であることを学んだ。まずはこうした雰囲気づくりを目指して、自分に何ができるのか考えていきたい。

最後に、いつも励まし支えてくださった上司・同僚の皆様、多くの学びをいただきました職員の皆様、熱い思いで導いてくださった幹事団・事務局の皆様に感謝申し上げます。ありがとうございました。

人材マネジメントとは何か？

総務課　内藤 隼人

人材マネジメントという言葉を聞いて、皆さんはどのように答えるだろう？

僕が１年間研究を続ける中で、この問いに対してもっとも腹落ちした答えがある。それは人材マネジメント部会幹事の渋谷さんの言葉だ。

渋谷さんは、「人材マネジメント」とは、「人材という経営資源を効果的、効率的に稼働させる」ことであり、その具体的な手法は、「単に職員の意欲、能力の向上に留まらず、採用、評価、育成、配置、異動、昇任、給与などの人事的要素と、それらが稼働するフレーム（組織）と組織間の命令や情報伝達の仕組み、そこに生じた支障を取り除く改善処理手法にまで及ぶものであって、いわゆる具体的な行政施策のことである。と述べている（長い！）。【『人材マネジメントを実践するとは ～施策稼働のすすめ～』 静岡県教育委員会総括担当理事 渋谷浩史（2018）抜粋】

『人材マネジメントを実践するとは　～施策稼働のすすめ～』

幹事　静岡県教育委員会総括担当理事　渋谷浩史

１　人材マネジメント部会への思い

私は、自治体における「人材マネジメント」とは、自治体の利益、すなわち自治の実現に導くため、人材という経営資源を効果的、効率的に稼働させる手法である

全部読みたい人はこちら、４ページしかないのですぐ読めるよ→

つまり人材マネジメントとは、範囲がすごく広くて、具体的な行政施策を伴うものなのだ。単に人材育成だけ頑張ればよいとか、人事評価を改善するだけでよいということではない。組織全体を俯瞰し、目標を定めた上で取り組む具体的な施策こそ、人材マネジメントと言えるのではないだろうか。

この研究会で学んだ**現状把握＞課題の抽出＞目標の設定＞アクションプラン実行**のプロセスは今後の業務遂行にも活かせる考え方だ。頭でわかっていることと、実際にやってみて３人で悩みながら得た経験とでは、大きな違いがあった。そして、組織内にはいろんな考えの人がいることがわかった。今後の僕たちの役割は、人材マネジメントを駆使してありたい姿を達成することである。対話や研修、アンケートを継続し実行部隊として取り組んでいきたいと思う。

最後に、早稲田大学行きたかったー！

８　補足資料

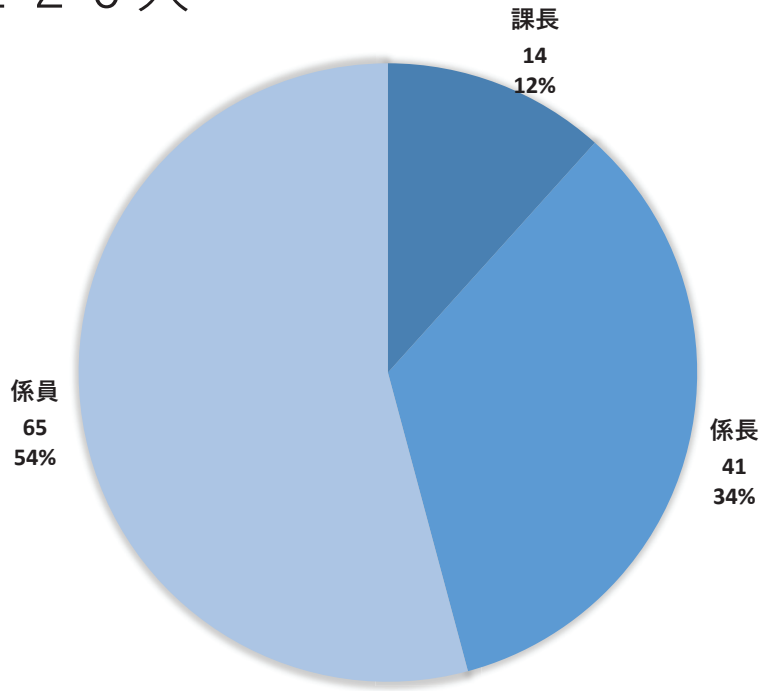
市川三郷町人材マネジメント部会全職員アンケート・・・・・・・・・・・・・・・３４

プレゼン用シート・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４４

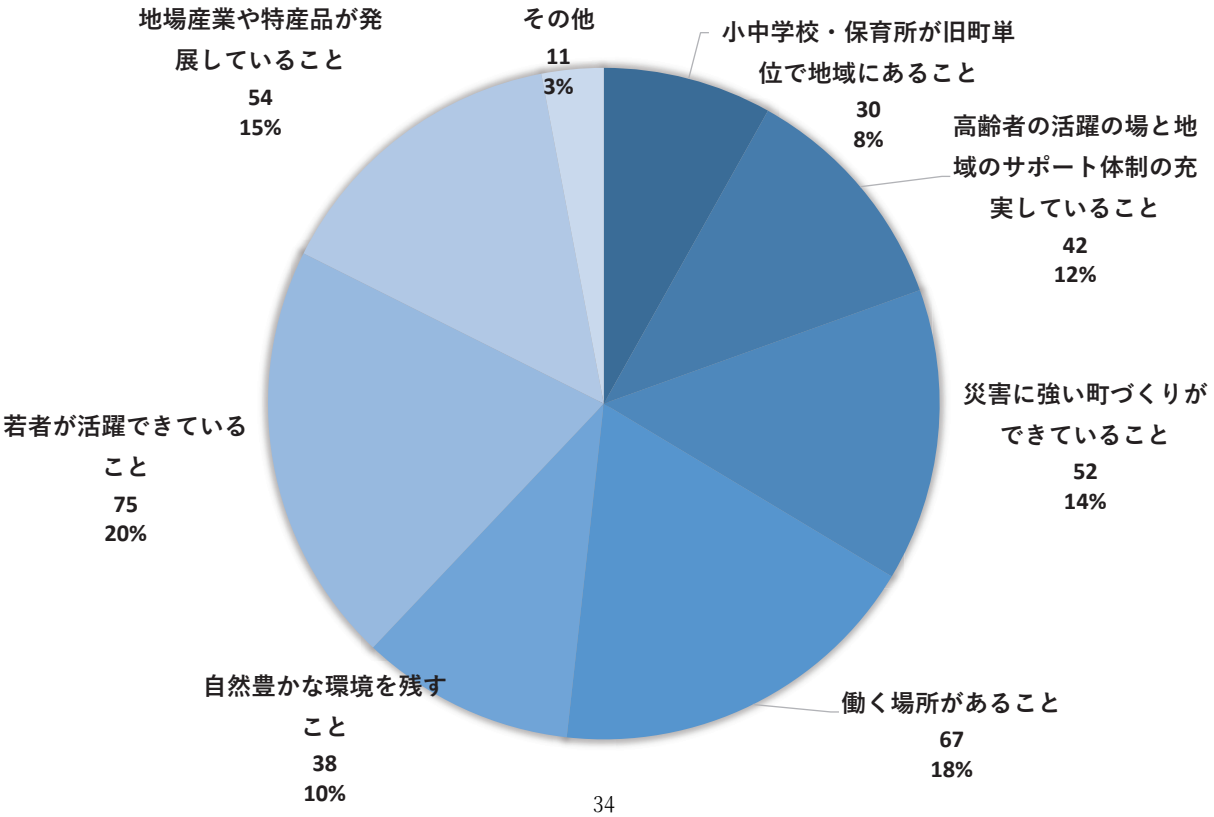
市川三郷町人材育成基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５１

アンケート結果

回答者 １２０人



問１　１０年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどのようなものですか。あなたの考えに近いものにチェックしてください。選択肢がない場合は「その他」に記入してください。（複数回答可）



問１　その他

地域住民と町職員との距離が近く、気軽に話ができる状態。

・町民の目線に沿った町役場になっていたい。そのためには職員と町民・地域が気兼ねなく対話できるような環境になっていることが必要（要望を言われるだけではない）。そのような雰囲気を地域に作るために、毎日のように対話が存在している役場でありたい。

・若者が出ていかない。他の地域から若者が入ってくる。そのような魅力的な町でありたい。

・財政的に破綻していない町。単独の町として残っている。そのためには必要なものは残す。

・なくしていけるものはなくしていかなければならない。

・無駄を無くした行政ができていること。

・町の財政が少しでも健全化されていること。

・一部の人間の意見に左右されない行政ができていること。

・上記以外、「公共交通網の充実」「買い物難民ゼロ」「地域間格差の解消」「弱者（障害者、高齢者、生活困窮者）への支援体制の充実」などなど、ビジョンを上げだしたらキリがありません。

※基本は町にどれだけ財政的な余裕があるか？につきると考えます。財源がある限り、住民ニーズが可能な限り達成できる施策の実現を期待したい。上記選択枝以外にも数多くのニーズがあるはずなので、特定の既得権益や政治的志向に偏らない、本来の町民要望の最大公約数をベースにし、実現可能なものをビジョンであってほしい。

・ずっとここに住みたいと思える町であること

・インフラが隅々まで整備されていること

・企業誘致（雇用促進）、若年層の地域定住、税収確保

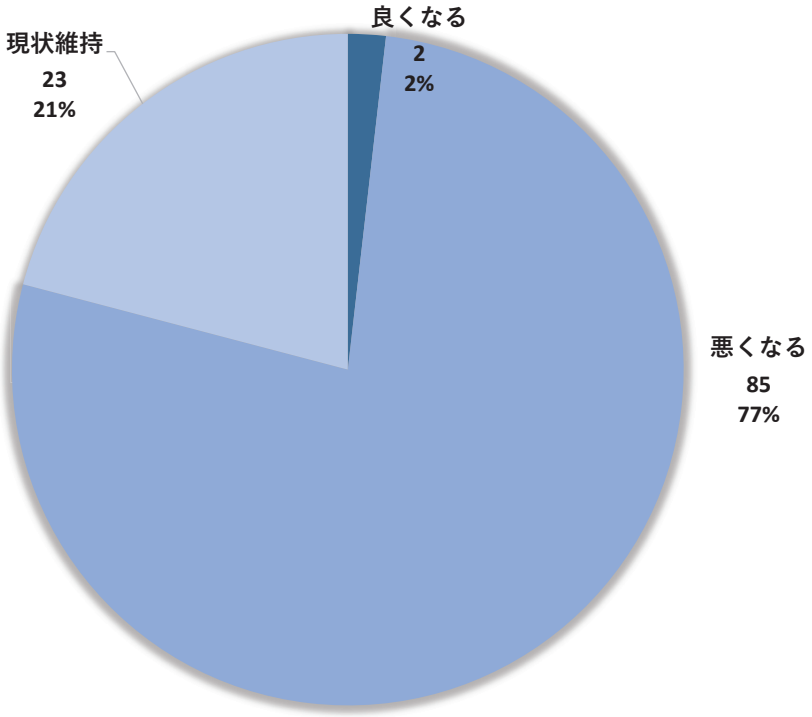
・他の市町村には無い、市川三郷町独自の取り組みや事業が活発なビジョン。

・色んな方が立ち寄ったり、遠方から人が訪れたり、賑わいのある街になっていてほしい。

・障がいがあっても、住み慣れた地域でいきいき暮らすこと

・すべてでありますが、地域力・職員力が全てである。

問２　現状のままであった場合、予測される未来はどのようなものでしょうか。あなたの考えに近いものにチェックしてください。



問２　理由（１／５）

・老齢人口の増加、生産年齢人口の減少が続いている為、現状のままだと財政状況はますます厳しいものになると予想できるから。
公共施設の集約・再編成を行うことや、事業の見直しを行わない限り予想される未来は悪くなると考えます。収入が減っているのに、支出がそのままなら、それは現状維持ではなく悪化であると考えます。
「前任者がやっていたから」とか、「毎年のことだから」といった考えで事業の見直しをせずに１０年が過ぎれば、予測される未来は「悪くなる」と答えるしかできません。

・人口減少による商業施設撤退

・空家の増加

・地域組織力の低下

・ここ数年単位での急激な変化はないと思うが、何もしない状態ではいずれ少子高齢化が進み人口減少や、経済の衰退化が進み町の存続が危ぶまれるのではないか。

・実際に10年前と比較しても特に変化はないため

・人口減少と高齢化が進んでしまうことは避けられないと考えます。
少しでも現状維持できるように、人・まち・仕事が活性化するように努力することが必須。

・「現状のまま」であるので、良くはならないと思う。

・財政的な問題もあり、今後町の発展がどの程度見込めるのか不安です。

・災害拠点の整備は進むのかもしれませんが、若者が活躍できる場を提供できているか未知数のため、総合的に良くはなっていない気がします。

・現状のままであった場合は、現状維持となると思う。

・場当たり的な対応しかできず、将来を展望したビジョンが無いため、チクハグなまちづくりとなっている。
また、事業効果がほぼ検証されておらず、バラマキ事業が多いため、その場しのぎの印象を受ける。

・高齢化が進んでいて、若い世代の働く場も少ないことから、このままでは活気がなくなっていくと思う。

問２　理由（２／５）

・施設の劣化による維持・修繕、人口の減少、税収の減少などにより財政状況の悪化する。そのため事業の縮小などしなければならず悪化のループが発生すると思う。

・事業の見直しを行わず時代錯誤の事業も存続するため

・町として目指すところの一貫性がない。

・若者人口が大幅に減少するから。
・私が知っている中では、現在市川三郷町は財政的に厳しい状況である。コストがかかる建物も多くあるし、切っていける事業もある。それをせずにこのまま毎年同じことをしていると財政調整基金はなくなり、夕張市のようになってしまうと思う。

・補助金とかで賄える事業もあるはずなのにそれを探す努力を職員が怠っている。
寂しい商店街、空き家が多く見られるようになりました。子供の数も減ってきています。

・少子高齢化が益々進んでいき、税収等様々な観点より町の財政状況がひっ迫するのではないかと考えられます。

・三珠地区では新築の家など比較的若い世帯が増えている。しかし市川大門地区の中央通り周辺について、細い道が多く土地も比較的狭いため

・土地が空いていても新規に家を建てにくいのではと感じます。
・全国の市町村が知恵を絞り、様々な業務を展開している。

・昔のように住民が地域に縛られず、転居などに抵抗が少ないため、人口の流出は避けられない。

・高齢化(後期高齢者の増加)の進行と同時に、若年層の減少化も進行していくことが懸念されるが、10年先は、まだ大きな変化は見られない。

・若い世代が地元に残りたい又は戻りたいと思える魅力、便利さに欠ける。

・町の財政破綻による住民サービスの低下
町が財政破綻したら元も子もない。何でもかんでも現状維持するのではなく、取捨選択が必要な時に来ていると思う。
例えば、子どもの数も減っているので町立保育所、小中学校は旧町に一単位あればいい。近隣の身延、富士川、南部などは町立保育所や学校の統廃合を進めているのに、なぜ本町はそこに踏み込まないのかと疑問に思う。
市川地区の公民館主事や大同出張所も不要。不要な施設、人件費、業務が多い。

・職員力の低下
定期的な人事異動で様々な業務を知ることで、様々な角度から町を知ることができると思うが、現状では、事業系、福祉系など同じような職員に”色”がついているように感じる。

問２　理由（３／５）

・後継者不足による地場産業や特産品の衰退。

・若者が町外等に転出することによる高齢化。

・財政状況が悪化するから。

・コロナの関係もあり観光系は今後発展は難しいと思う。望みがある農作物のブランド化と生産拡大が急務ではあるが、嗜好品系は他の地域でも似たようなものを売り出していて厳しい。

・市川三郷町で育った若者が、本町に魅力や職場を見いだせず、他市町村の働く場所や魅力を求めて転出してしまうから。

・現状、人口減は自然減、社会減ともに著しく、財政的にも苦しい状況が続いている。現状のまま行けば、今以上に人口は減るし、それに伴い財政もますます苦しくなる。満足な住民サービスが提供できなければ、さらに人口が減るという悪循環に陥り、**町存続さえも危ぶまれると思うから。**

・財政状況の悪化による事業（施策）の硬直化

・問１に記入した内容の真逆がなされている為。

・問１で考えるビジョンは、現状では達成は極めて難しいと思います。予測される未来は、悲観的な考え方にはなってしまいますが、まず、町の財政が行きづまると予測されます。よって、全てのビジョンは、形骸化したものとなり、どれも中途半端になってしまうと考えています。

・私見ですが、ビジョンより、現実の財政危機について、職員、議員、町民がしっかり理解し、財政再建をビジョンの前に考えるべきだと思います。
現在も進んでいるように今後も住宅が空き家になり・農地の管理者がいなくなることにより荒廃地が多くなり、地区で実施していた水路清掃や草刈りができなくなり、さらには山林をはじめ川や水路など生活に必要なすべてのことで維持管理が人の力ではできなくなり荒廃していき公共頼みになっていくが、財政的に町も実施していくことが困難な状況であるため住環境の悪い町になることが予想される。

・年々赤字が膨らんでいく。

・インフラが弱く、災害時に脆弱なところから崩壊したり、暮らしにくさを感じたりするのではないか

・山や耕作放棄地を管理できず、荒廃した風景になると思われる

・地場産業については、後継者不足で先細りになるのが心配

・現状のままだと、ますます若者や企業の町外流出が増えると思う

問２　理由（４／５）

・将来は、かなり厳しい現実となると予測できるともいます。

・本町は目に見えて、明るい材料がない。健全といえばそれまでだが、他町に比べると明白。

・雇用、観光面意もう少し、力を入れていかないと、取り残されてしまうと思う。

・人・組織づくりができていれば、10年後も現在と同じ状況が維持できるのではないかと思う。

・人が入れ替わったとしても組織がしっかりしていれば、悪くならない。悪くさせないことが可能だっと思います。

・現状のままでは、人口減少による影響が出てくる。

・現状の動向を考えると、何もしなくてもよくなるとは考え難い。

・若者が住みたいと思える町ではない。町が暗い。

・生産者の高齢化と、地場産業の後継者が居ない。

・人口が減って町がなくなる

・高齢化が今以上に進み活力がない状況になる。

・空き家が多く存在し管理できない状況になる。

・若者が少ないため、年金の崩壊や高齢者の世話等で若者も経済的に崩壊。

・高齢化の波で荒廃地が増加し維持管理できない状況で景観も農業産業も廃れる。

・少子高齢化が進んでいくと思います。

・医療費の軽減や若者定住の促進につとめるための尽力が必要かと思います。

・若者定住促進でとっているアンケートの様子を知りたいです。

・小学生～中学生までの様子を見ていると、この町のことを大切に思っている気持ちが育っていると感じます。高校生や大学生等と一緒に町のことを考えていけば、より良い地域づくりにつながっていくと思います。

問２　理由（５／５）

・**財政難だし、本当にそこに資金を使用していいのか議会の決議案だけでなく考えたほうがいい**

・少子高齢化のため

・人口流出のため
（上記２つも「悪い」と捉えてはいけないのかもしれませんが、「悪い」ものという先入観がぬぐえません）

・人口減少、高齢化が進む。

・ますます高齢者を支える若者が減り、地域の活力となる人材が少なくなると思う。

・災害時も周囲を見渡すと全てが高齢者になり、地域で共助の力を発揮することに限界があり、行政等への期待、負担は大きくなると思う。

・明確な理由はないが、良くなる未来も想像できないが、悪くなる未来も想像できない。

・さらなる財政悪化、人口減少、少子高齢化、無駄（？）な施設の維持や活用に関わる問題等が深刻化する。

・**少子高齢化がさらに進み、町を支える若者はいなくなり、昔町を支えていた老人しかいなくなるため、国保の増額や税収の減少等による財政の危機に陥ると思います。**

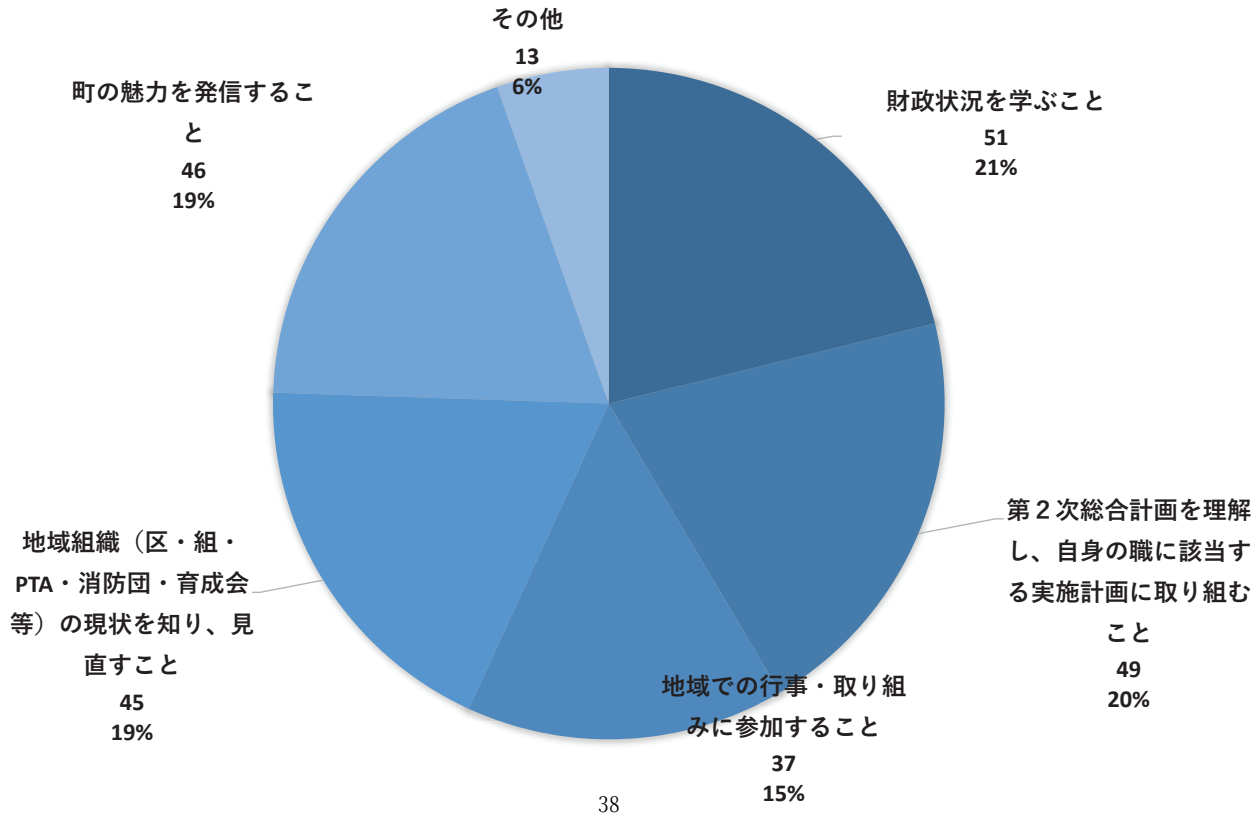
・老齢人口が増えていくので税収が見込めなくなる

・少子高齢化による、歳出増による財政状況の悪化。

・現状以上になるビジョンが見えないため。

・人口が減少する一方であるため

問３　地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、あなたができることは何ですか？あなたの考えに近いものにチェックしてください。選択肢がない場合は「その他」に記入してください。



問３　その他

・地域のありたい姿に向かうには、町の職員が「町民の利益追求」に向かって変わっていかないと実現していかないと思う。職員の大多数（約８割）が自分の担当している業務で「町民の利益追求」の考えを持てる職員の意識・行動の改革を促していくこと。

・総合計画及び国土利用計画の見直し

・なし

・何をしていいか、何ができるか分からない。

・財政状況を学ぶ。一番大事なことだと思う。自分の財布に事情がわからないと効率的な買い物（事業）ができない。

・町の魅力を発信していく。市川三郷町は自然豊かで、甲府や昭和にもアクセスが良く素晴らしい町であると思う。コロナ禍になったからこそ市川三郷町のような町の需要は増えると思う。職員一人ひとりが町のこと（特産品や自然、短所）を勉強することも大切。

・全職員と対話できる人になる。仲良くするのではなく対話をしていきたい。

・現状等含め、町をよく知ること。

・特にない。

・この町の現状では意見を述べたところで何も変わらない。なぜなら一部の人の悪い意見しか聞かないため。

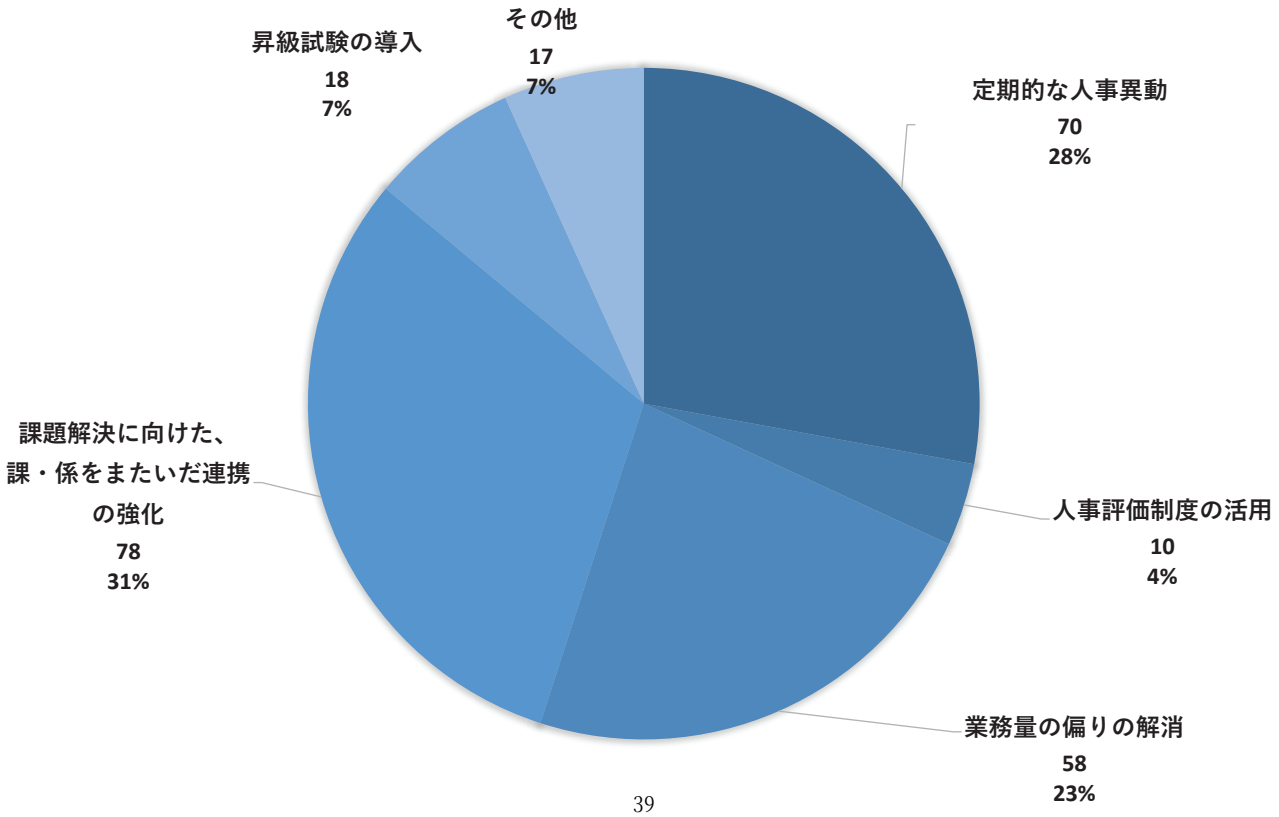
・まともな意見を述べている人がおかしいとなるような行政のため。

・問２で書いたとおりです。付加すると、「財政状況を学ぶ」のは、私たちだけではなく、全町民です。

・役場全体の予算の使い方の見直し。

・住む人すべての勉強会

問４　地域のありたい姿（ビジョン）を実現していくために、人事・給与・労働時間・勤務形態等についてより良くするためにはどのようなことが考えられますか。あなたの考えに近いものにチェックしてください。選択肢がない場合は「その他」に記入してください。



問４　その他（１／３）

・人事評価制度がこの業種に合わない部分があることは理解できますが、「根拠なき異動」に対する職員間のフラストレーションをなくすには、人事評価制度の活用が重要だと思います。
自身の職位を全うできない職員は評価を下げざるを得ないし、降格の理由にもできると思います。
昇格の際も「人事評価の結果判断した」となれば、理解も得られやすいと思います。

・行政評価の導入。
客観的に現在の事業がどのように評価されているか把握する場がないので、漫然と既存事業を続け、終わらせることができない。

・秘密主義、事なかれ主義の脱却

・対外的に悪いことは隠そうとする風潮が強い。
法律や制度と照らし合わせてもそこをかいくぐろうとする姿勢も見え、**一時しのぎ的なお金の使い方も多くモチベーションがガタ落ち。**

・外部事業評価制度の導入

・異動希望調査の実施

・定期的な人事異動。できていない。制度にしてみても良いと思います。

・他の課のことを知る。その課になった時ではなく常日頃から他の課のことも考えられる職員であるために他の課のことを勉強する。

・残業なくす。残業している→仕事が多い→人が足りていない＝その課に重点的に人を増やす＝人事異動

・役職、年齢、地域、部署等、隔てなく、町の事業等に対し率直に物事が言える職場環境づくり、

・意見交換の場が必要ではないかと思う。

・不要と言われてきているものを、早く整理し、経費削減につなげて欲しい。（公民館主事の廃止。日直は本庁と六郷だけ。花火の全員使役。など）

・「人事評価制度」そのものが、地方公務員にはマッチしていないと考えています。悪く言えば、目標適正化会議や課員が多い評価者の負担は増加しており、時間の浪費としか考えていません。「人事評価」することにより、職員のモチベーションが上がったりするであれば、効果があると言えますが、現状そんな考え方で取り組んでいる職員は数少ないことと察しています。そもそも、容易に達成可能な目標設定のゾーンを決めていることからして、普通に仕事していれば評価が下がることは無いし、逆に評価を上げるには、表彰レベルの偉業を達せなければ、評価アップしないシステムには大きな疑問を感じています。
また、「昇級試験」については、経験した職種により、大きな差がでてしまう懸念を感じていますので、「定期的な人事異動」の実現後に考えるべきかと思います。

問４　その他（２／３）

・現在実施している仕事で町主導型の仕事を住民主導型にしていき、いずれは町が実施しなくても地域でできることは地域でするようにすすめていくいことができるようにする。

・昇級試験の導入とは違うが、課長（特に総務課長や財政課長などより町政の中心になる役職）につく方には、各支所及び事業課の業務を経験している人を付けるようにしてほしい

・職員の給与体系の見直し。
現行のままだと、する人、しない人の差がなく、しない人が勝ち組となっている。

・モチベーションを上げ、効率・効果的な業務となるよう改善を要望します。

・定期的な人事異動。

・業務連携を図るためには相互の業務を理解することが必要。

・町全般の業務を理解することでアイデアも多彩になる。

・ジョブローテーションは必要です。他課の業務を知ることで連携を図ることであったり、人事交流にもつながるかと思います。課を越境して対応ができる町としていくことが望ましいかと思っています。発災時の行動にもつながるかと思います。

・人事評価制度本当に意味がありますか？評価する側の評価は正しいですか？そんなことより**全職員が報告・連絡・相談がチキンとできて、メモを取る習慣つけさせ、ディスク回りの書類を一元化し、整理整頓が出来て、身の周りがいつもきれいな職員を育てる教育指導を行ったほうがいいと思います。**出来ていない職員がたくさんいます。

・職員全員が「町の仕事＝町民や地域のための仕事」をしていますが、**地域のありたい姿（ビジョン）の実現と役場内の労働環境がどのように作用しあうのかがいまいちイメージがつかめません。**

・「職員がやりがいを持っていきいき働くことで町のためになる」というのは言葉ではわかるのですが、どのような効果（町民や地域の利益）があったか目で見てわかるとイメージがつかめるのですが…。（他市町村でもよいので目に見える実績があれば紹介してほしいです。）

・行政だけでは難しい。地域で同じように町の将来を考えていける人材を発掘して、協力を得ていくことも必要かと思います。

・業務の削減。

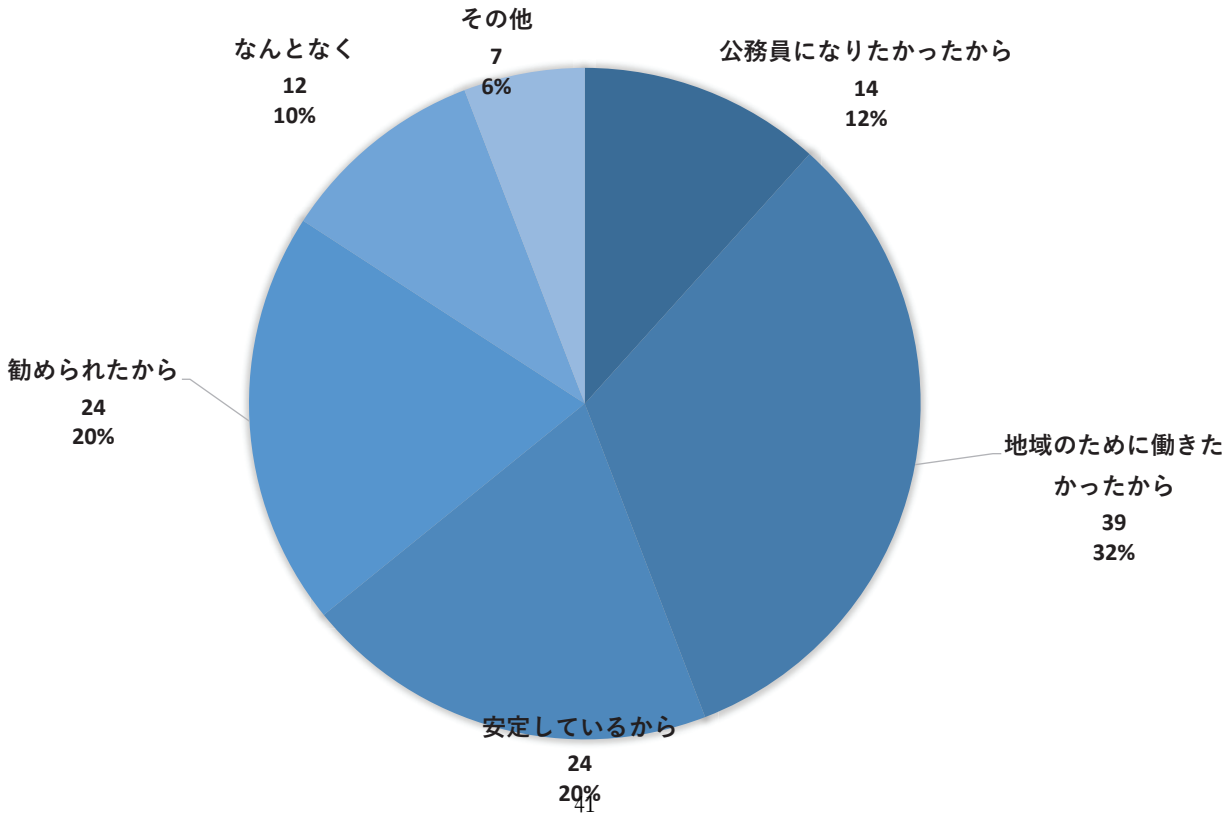
現在実施している仕事で町主導型の仕事を住民主導型にしていき、いずれは町が実施しなくても地域でできることは地域でするようにすすめていくいことができるようにする。
昇級試験の導入とは違うが、課長（特に総務課長や財政課長などより町政の中心になる役職）につく方には、各支所及び事業課の業務を経験している人を付けるようにしてほしい

問４　その他（３／３）

・現在実施している仕事で町主導型の仕事を住民主導型にしていき、いずれは町が実施しなくても地域でできることは地域でするようにすすめていくいことができるようにする。

・昇級試験の導入とは違うが、課長（特に総務課長や財政課長などより町政の中心になる役職）につく方には、各支所及び事業課の業務を経験している人を付けるようにしてほしい

問５　公務員（町職員）を職業として選択した理由を教えてください。



問５　その他

・他の試験に落ちたので仕方なく。

・地域での就職先として考えた。

・教員になりたかったが、当時採用がなかったため仕方なく。両親からの強い勧め。

・公平な立場で真面目な職場と思い公務員になったが、現状を見るととんでもない。合併して不正しかない町である。

・正直に言うと、深い理由はなく、山梨県内の企業選択が少なかったことと、当時の外部から見た役場のイメージが気楽なものであったことです。（もちろん、採用試験や面接の際には、地域のために働きたいと言った記憶がありますが…）

・家の近くで働きたかったから

・専門職で、たまたま公的な職場だった。

・正規職員として働きたかったからです

問６　【自由記載】町全体の業務に関する事項で自分が興味・関心がある事や研究したいことがあったら記述してください。（1／2）

・興味関心がなくなったことが悩みです

・若者定住を促進するための施策

・町民の声を生かした施策の策定

・農や土木、水道など自身の経験のない部署や業務について経験したいと思います。

・業務中他の課のことを学ぶのは難しいので人事異動は大切だと思います。ここ10年中仕事で住民との業務上の関りはほとんどない状態です。（一時的な対応程度）

・類似事業洗い出し。民間を活用した既存業務の委託。

・従来からのさまざまな事業や慣例・制度の見直しや廃止　選択と集中が必要

・これからの町を担う若い世代（特に組織に所属していないような、発信する機会のない方も含め）と町長や町の職員、議員が意見交換ができるような機会やアンケート調査等を行い、住民の生の声を知り、町政に反映させていく必要があると思う。

・市川三郷町で新たな特産品や名物等の魅力作りをどうしたらできるか

・空き家や農地・山林等をなんとか活用して企業を誘致できないか

・若者の起業をサポートできないか

・若者の興味・関心がなににあるのか

・人口の増加している市町村の魅力はどこにあるか

・どのようにしたら町に利益をもたらすことができるのか。

・SDGsについて

問６　【自由記載】町全体の業務に関する事項で自分が興味・関心がある事や研究したいことがあったら記述してください。（２／２）

・さしあたり、財政再建のために、不正、無駄遣い、など、監査委員ではありませんが、行政マンとしての角度から調査や研究し、改善できることはしていきたいと考えています。

・人事の決め方

・人マネのみなさまには、お忙しい中私たちのために取り組んでいただき、本当にありがとうございます。
人マネ通信や論文等を読ませていただく度に、みなさんすごいなと思います。
しかし、こんなことを言うのは大変申し訳ないのですが、人マネで取り組まれていることが私たちにどのような影響を与えてくださっているのかが、私にはわかりません。予算がもったいないとさえ思ってしまいます(申し訳ありません)。
誰が書いているのかわかってしまうことは承知の上で書かせていただきました。
質問内容とも違うことを書いてしまいすみません。
最後に、とても大変だとは思いますが、今後ともよろしくお願いいたします。

・過疎地域や放棄地について、観光や定住に向けての有効活用

・SDGｓについて

・気象予報士

・芦沢渓谷や四尾連湖など自然を生かした観光産業のPR。

・飼い主の高齢化により飼育が出来なくなったペットの保護施設に関心があります。
施設にて保護されたペットと小・中学生のふれあい体験や、老人ホーム等の施設訪問が理想です。
峡南保健所と共同で何か事業が出来たらいいなと常々考えています。
殺処分ゼロの町として、誇りに思える町にしたいです。

・高校生が将来この町に住みたいと考えているか、この町のことをどのように捉えているか聞いてみたい

首長からのコメント

自治体名：山梨県
市川三郷町

「1年間を振り返って」

町長の逮捕、人・組織の改革が待ったなしで訪れた

私たち人マネから、就任間もない新町長に、人事担当課からのコメント、組織の抱えている課題、過去の経緯、アクションプランを説明。「人・組織づくり」をどう考えるか聞いてみた。

新町長の考え

Think Globally, Act Locally.

- 県などへ出向し、外側の視点を養ってほしい。
- 積極的に研修会にも参加し、知識を広めてほしい。

職員の意欲を高めること

- 現在はどのような方法が良いのかわからないが、考えていくことが必要。

若い時期はジョブローテーション

- 仕事を移ることで得られる視点がある。
- 人 to 人の仕事は異動によるリフレッシュも必要。

結論 **アクションプランに賛同＆人事担当課と協力していくようにと、言葉をいただいた。**

市川三郷町のアクションプランってなんだろう？詳しくはシート7をチェック！

派遣元からのコメント

自治体名：山梨県
市川三郷町

「1年間を振り返って」

総務課長

人マネを１０年くらい続けてほしい。いい方向性に向かっていると思う。

人事担当課である総務課長と、総務課庶務係長に、今までの経過を説明。アクションプランへのコメントとともに、人事担当課としての「人・組織づくり」を改めて聞いてみた。

【総務課庶務係長】
・人マネ3年目で一番具体的ではっきりした施策が提案されている。
・専門職はモチベーションが上がると業務量が増えると思うが、その点はどうか？財政状況と自分の仕事の必要性を考えられる職員が求められそうだ。

【総務課長】
・人マネのアンケートや対話により、組織の課題が浮き彫りになった。
・組織において「言っても変わらない」と思っていたり、あきらめてしまっている職員が多いと感じる。異動希望調査にしても、いろいろな意見があったが、組織にとってプラスの意見ばかりではないことがわかった。
・抵抗勢力になりそうな人は？に「経営層の力不足」を追加してほしい。
・年明けから県の指導を受けていて、全庁業務標準化分析を行うことを計画している。各課各係でやってきた業務を拾いあげていき、民間も活用する方程式で分析したい。数値として可視化できると、うちは何をやらなければならないかがわかる。うちの良さも出てくる。改善するべきポイントが明らかになる。組織の改革にもつながると考えている。
・「熱意をもって町長に提言してもらいたい」という項目について…
町長が変わると方針が変わるというのはどうか。町長に振り回されない方が良いのではないか。町長が人材育成基本方針を認めてくれて「これに沿って人材育成を実施していく」と言ってくれるのはいいと思う。
・人事評価制度に、ぜひ部下からの評価を入れたい。管理職としてはかなり苦痛を強いられることは承知。しかし、管理職が抵抗勢力であれば、それを入れるべきだと思う。一方通行は対話ではない。
・人材育成基本方針の運用は早くて3年を目指す。
・OJTを学び、仕事を通じて部下を育てる。リーダーシップの発揮の仕方が違うので、やるべきだと考える。
・人事異動について、自分の中でゴールが見えてると頑張れる。終わりが見えず、病んでしまう。同じ所属に7～8年もいて、よく今まで問題が起きなかったなと、職員のモラルが高いという分析をしている人もいる。
・町の課題について、同じことに気付き、その課題に対して一つの方向性を見ていることが大切。

結論 **具体的なアクションプランを評価。今後も継続してほしいとコメントいただいた。**

具体的な施策ってなんだろう？詳しくはシート4をチェック！

・第5回から変更・修正したところ

自治体名：山梨県市川三郷町

人事担当課とマネ友の意見を反映。

・マネ友とミーティングを行い、職員が人材育成基本方針を知らない状況で、目指すべき職員像を理解していないことが課題として挙げられた。そのため、**「まず取り組むアクション」の中に、全職員が人材育成基本方針を理解するための取り組みを追加した。**

・人事担当課（総務課）からのコメントの一つに、職員の意見が反映されず、「言っても変わらない」という職場体質により、モチベーションが低下していることが挙げられた。その原因の一つとして職員組合が機能していないことが挙げられため、**原因分析に追加した。**

詳しくはシート5、シート7をチェック！

・今年一年の自分自身の気づきと学び

自治体名：山梨県市川三郷町

防災課防災防犯係　中込さん

・***ファクトベース***を理解した。
今まではこんな感じで事業を進める、を***具体的な施策を決め***進めていかなくてはと学んだ。

・市川三郷町は***人事異動が全て***というくらい、今までの異動しなさすぎが問題であった。

・財政状況を理解し、そして***町民の皆様も理解***をしてもらわないといけない。

・今まさに市川三郷町は変わるべき時期で変わらなければならない。人マネ発信で積極的行動が必要を思っている。

福祉支援課福祉係　中山さん

・それぞれの立場で町の将来を真剣に考えていることが理解できた。
その中で、「言っても変わらない組織体制」がモチベーションを下げる要因の一つであることが分かった。
→対話を続け、協働して改善していくことができる組織づくりが必要だと感じた。

・自ら学ぶこと、自ら行動することの必要性を感じた。
→組織としての雰囲気づくりが大切だと感じた。
個人の問題とあきらめず、組織全体で考えていくことが必要だと思う。

総務課広聴広報係　内藤さん

・ 対話を続ける内に、自身の思い込みやイメージだけで人の印象を決めていたことに気づいた。
その反面、人にはそれぞれ特性があり、仕事をする中で変化や適応をしていかなければ、時代に取り残されちゃうなと感じた。

・ うちの町は自身のキャリアプランを描けている職員が少ないと感じた。自分の「ありたい姿」をイメージできていない。悲しいことだが、今までの体制にも大きな原因があることを学んだ。

・ 特に若手職員には、「ありたい姿」に近づけるよう、モチベーション高く、対話を重ねながら、一緒に仕事していきたいと感じた。

1．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来　自治体名：山梨県市川三郷町

■10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか

※全職員アンケート（回答122名）
およびキーパーソンインタビューより抜粋

※カッコ内の％はアンケート結果で
得られた割合を示す

- 若者が活躍できていること（20％）
- 働く場所があること（18％）
- 地場産業や特産品が発展してること（15％）
- 災害に強い町づくりができていること（14％）
- 高齢者の活躍の場と地域のサポート体制の充実(12％)
- 小中学校・保育所が旧町単位で地域にあること（8％）
- 無駄をなくした行政ができていること
- ずっとここに住みたいと思える町であること
- インフラが隅々まで整備されていること
- 賑わいのある町になっていること
- 財政的に破綻していない町であること
- 町民の目線に沿った町役場であること
- 企業誘致（雇用促進）、若年層の地域定住がされていること

わくわくする未来

予算があればなぁ、、、

職員の**やる気**も大切だよね

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか（財政状況の予測、人口予測などを考えて）※シート2

2．10年後の地域のありたい姿となりゆきの未来　自治体名：山梨県市川三郷町

■10年後の地域のありたい姿(ビジョン)はどんなものですか　※シート1

■予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか（財政状況の予測、人口予測などを考えて）

※「成り行きの未来」とは、人口減少や財務の硬直化、職員数の減少や業務の増大など物事が変化していく状況を何もせず（或いは“やったふり“して）流れのままに変化する未来のこと。

・人口減少に伴う税収、消費額の減少および高齢化による社会保障費増加

【総人口】2020年15,604人→2030年11,672人　▲3,932人（参考：町DB＆人口ビジョン）

町税収　▲3,932×10万8千円＝▲4億2千万円（参考：2020.決算書）

消費額　▲3,932×127万円＝▲49億9千万円（参考：2018総務省家計調査）

【高齢化率】2020年37.3％→2030年45.2％（参考：2020山梨県高齢者福祉基礎調査）

悲惨な未来

・上記理由に加え、事業の見直しを怠ることや、多すぎる公共施設の維持管理により引き起こされる町行財政の悪化→**住民サービスの低下**

・若い世代の住む場所、働く場所も少ないことから、若者の流出が進み町の活気が失われる負のスパイラルに陥ると予想される。

こんな未来はいやだ！

3. これから自治体の果たすべき役割（戦略的な取り組み）

■ 10年後の地域のありたい姿
※シート1

■地域のありたい姿(ビジョン)の実現に向けて、
あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。
※前シートの様な「成り行きの未来」を回避するために、あなたの自治体が重要視して取り組んでいること。

- 財政状況を学ぶこと　（21%）
- 第2次総合計画を理解し、自身の職に該当する実施計画に取り組むこと　（20%）
- 地域での行事・取り組みに参加すること（16%）
- 地域組織（区・組・PTA・消防団・育成会等）の現状を知り、見直すこと（19%）
- 町の魅力を発信すること（19%）

・職員が自ら考える能力、取捨選択能力、問題解決能力を身につけるための、職員の質の向上に向けた取り組みを行うこと

・自分の担当している業務で「町民の利益追求」の考えを持てる職員の意識・行動の改革を行うこと

・全町民が財政状況を学ぶこと

やるべきことは見えてきた、
じゃあ、具体的にどうする？

4. 人・組織づくりのあるべき姿

■戦略的な取り組み
※シート3

■ 果たすべき役割を実践するための「人材マネジメント」を考える
※前シートの取組は真に成果をあげていますか（今後、理想を掲げた状態に近づけますか）？。もし、そうではないのだとすると、それはどこに問題がありますか？組織はどうでしょう？人事はどうでしょう？

①人事異動制度の確立

(1)人マネからの提言書を総務課に提出する
・長年異動できず意欲の下がった職員を異動させるための提言を人マネが行う。

(2)自身のキャリアプランが描けるよう、主査までは3年毎の定期異動ができる体制を構築する
・若いうちに経験を積み、自分の適性や目標を自分自身が理解できるようにする。

(3)係指定の人事異動の発令の取りやめる
・課内異動を課長が行えるようにし、柔軟な人事異動を促進する。

(4)チャレンジ制度、庁内公募制度の導入
・「この業務を行いたい！」という積極的な意思を持つ職員を掘り起こすために、自発的にアピールできる機会を設ける。

②人事評価制度の変更

(1)評価基準の見直し
・「部下からの評価」について評価できる項目を追加する。

(2)評価者と自己評価者の基準の徹底
・評価者、被評価者の評価のバラツキを改善するための研修・マニュアル作成。

足りないのは、意欲を高める具体的施策！

職員のモチベを上げて、
財政健全
&
住民サービス維持

4. 人・組織づくりのあるべき姿

■戦略的な取り組み
※シート3

■ 果たすべき役割を実践するための「人材マネジメント」を考える

③OJTの導入

若手職員の力のバラツキを解消させる

・係長は係員と一緒に仕事の課題を考え、進捗状況を把握し、解決に向けた力を育成させる。
・月1面談シートを義務化し、勤務態度・仕事に対する意欲を定期的にチェックできる体制をつくる。
・人事評価の一環として取り組むことで(②(1)とリンク)、若手職員の力にバラツキがでないよう(腐らせないよう)にする。

④他市町村、県、中央省庁への出向実績をつくる

外側からの視点、自分の町に対する分析力・現状把握力を向上させる

・①(4)とリンク、外側から「町に足りないものは何か？」といった視点を持つ人材を育てる。
・出向先との関係を活かしながら、地方創生推進交付金、SDGsモデル事業、高校魅力化支援事業、過疎地域等集落ネットワーク圏形成支援事業等の外部財源獲得の実績を増やし、町ステークホルダーと事業を共創できる人材を育てる。

新町長の考えとリンク
Think Globally, Act Locally.

5. 人・組織づくりの現状と問題点

取り組むアクション ○

人・組織づくりのあるべき姿
※シート4

■ 過去からの経緯

・人事異動は町長が行う。トップダウン方式が根強い。
・人事異動に町議会議員・外部団体が意見を言う。
・異動希望調査は反映されない。
・町長の方針により、各部署にスペシャリストを置きたいという方針がある。

■ 現状把握 ※最初に記入ください

・定期的な人事異動ができていない。
・異動ができないことにより、モチベーションが低下している職員が多い。また、自分がどのような仕事に適しているか、どんな仕事をしたいかという目標もイメージしにくい状況。
・事業系・福祉系など同じような職員に「色」がついている。
・人事評価制度が給与や人事に適切に反映されていない。
・職員組合が機能していない。

■ 原因分析

①人事異動は町長が行う。⇒
・町長の任期が長く、まわりとはかけ離れたことをしていた。
・課長たちが町長に意見を言える体制ができていなかった。
②人事異動に町議会議員・外部団体が意見を言う。⇒
・合併前の慣習を引きずっている。
・町長の権利が強すぎた。
・組織としての行動がなかった。総務課に任せていた。
③町長の方針により、各部署にスペシャリストを置きたいという方針がある。⇒
・人材育成基本方針が活かされていない。(職員が知らない)
・町民に有利な情報を与えたいという町長の意向もあった。
・内側しか見ていない。それが当たり前だった。外部からの意見を聞いていなかった。
・幹部職員がものを言える環境を作れていなかった。
・何度言っても変わらない組織の体制。(形だけの職員組合)
・係まで指定しての異動体制。(課長の能力も原因の一つ)
・年功序列制度。

6. 推進力を活かし、抵抗力への対策を考える（フォースフィールド分析） 自治体名：市川三郷町

■変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか

・総務課長・庶務係長が人マネの行う活動を理解して、協働してくれようとしている。
⇒町長や町会議員、職員に理解を求める際に協働してもらう。
・県人事交流職員から人事異動制度についてのノウハウについて助言を受け、協働してくれている。⇒人事異動制度の確立に向けてスーパーバイズを受ける。
・人マネの組織・活動自体が推進力となっている。
・マネ友が助言してくれたり、職員との対話に協力してくれている。

■予想される抵抗力は、どこ、誰、どんなことが考えられるか。それに対する対策をどう考えているか。

- 現在の部署で満足している職員・モチベーションが低い職員からは、定期的人事異動制度を確立していく活動に反対される可能性がある。⇒組織の体制づくりとして必要性を理解してもらう。
- 町議会議員が意見してくる可能性がある。⇒総務課長等から説明する。
- 「経営層の力不足」 課長…影響力が強いため、反対されると抵抗力となる。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

7. 現状からあるべき姿に向けての作戦（アクションプラン）の段階図 自治体名：市川三郷町

アウトカム
・人事上の課題が掘り起こされる
・不必要な事業が掘り起こされる

アウトプット アクションの結果
・コミュニケーションが生まれる
・全職員が「町の財政がいかに厳しいか」理解する

■まず取組むアクション

①意欲を高める環境づくり
⇒・あるべき姿をまず知っていく。
人材育成方針を全職員が理解する。
・熱意を持って町長から提言。
（若手職員研修にて実施）
②本音を言い合える環境づくり
⇒人マネの対話で本音を聴く
③自分事としてとらえる環境づくり
⇒自分の財布だと思って予算を使う。
財政関係・町のビジョンの学修会の開催。事業改善。
④職員の能力向上・能力を生かす
⇒定期的な人事異動の実施

＊一人ひとりが自分を変える＊

アウトカム
・「町の課題とは、利益とは何か？」自発的に考え取り組む職員が増える

アウトプット
・意欲ある職員増＆意見の通る職場
・全職員がありたい姿を共有できる

■次に取組むアクション

①庁内連携の促進
⇒係指定の人事異動を取りやめる
⇒月1係長面談の実施
⇒若手職員研修を継続
②外部への出向実績をつくる
⇒町課題の分析力・現状把握力を向上させる
③目指す方向性を定めていく
⇒町長・幹部職員へのプレゼンを行う。
※力を入れるべき施策を考える

＊組織として取り組むこと＊

アウトカム
・財政の健全化
・住民サービスの維持＆向上

アウトプット
・キャリアプランを持ち、「自分＆組織が町の利益の為に何をするべきか」第一に考えられる職員が増える

■さらに取組むアクション

①人事異動制度の確立（育成方針に記載）
(1)人マネ提言書の提出
(2)主査まで3年毎の定期異動
(3)チャレンジ制度、庁内公募制度導入
②人事評価制度の変更
(1)評価基準の見直し
(2)評価者と自己評価者の基準の徹底
③OJTの導入（育成方針に記載）
(1)若手職員を腐らせない仕組みづくり

＊具体的施策でありたい姿へ！＊

8. まず取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）

自治体名：市川三郷町

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように・目指す変化は
3人で	・町長就任後	・町長・総務課長	・若手職員研修にて、熱意をもって町長から提言してもらえるように依頼 ・定期的な人事異動制度確立のため、実施していきたいことを説明する	・意欲を高める環境づくりを目指す ・職員の能力向上・能力を生かす
マネ友と	①月に1回定例会 ②四半期に1回	・マネ友1期生・2期生	①対話で本音を聞く ②アンケートを行う	・本音を言い合える環境づくりを目指す ・「係内では意見が通りやすいですか？」⇒6割を目指す
みんなで	・町長就任後	・職員	・財政研修を開催 ・広報で町民に向けて啓発する	・ 町民意識を高める。 ・自分事として考える。
内藤	・今日から	・若手職員	・音声配信の取り組みを通じて施策の勉強やコミュニケーションをとる	・ 最低1年間、平日毎日配信、すべての若手職員とコミュニケーションをとり、自分の思う「町を良くするために働く」というマインドを伝え、賛同者を増やす。
中山	・11月から	・係長	・モチベーションが低いという課題に対して組織としてどのような取り組みが必要なのかを考える。	・モチベーションが上がる職員が増え、上司としてもそのことを実感できる職場を目指す。
中込	・今日から（月2回）	・不安がありそうな職員	・個室にて3～4人でランチミーティングを実施	・精神的疲労職員やその係から ・最近の職場の様子を対話 ・長期休暇にならない対策

市川三郷町人材育成基本方針

平成１８年4月１９日策定
令和　2年3月３０日改定

１　人材育成の基本的な考え方

第１　人材育成基本方針策定の必要性

少子高齢化の急速な進展や情報技術の飛躍的な進歩など社会環境の急激な変化に加え、地方分権の進展や町民のまちづくり意識の高まりなど、新たな潮流に的確に対応するためには、職員の資質の一層の向上を図り、個々の能力を最大限に発揮することが重要です。

そのため、長期的かつ総合的な観点から職員の能力開発を効果的に進めるため、「人材育成基本方針」として、求められる職員像や養成すべき必要な能力を明確にしたうえで、人材育成施策を推進することが不可欠です。

また、平成２６年５月に改正地方公務員法が公布され、平成２８年度から人事評価制度を導入しており、人事評価制度を有効に活用し、職員の成長、組織力の向上につなげ、質の高い行政サービスの提供が実現します。

第２　求められる職員像

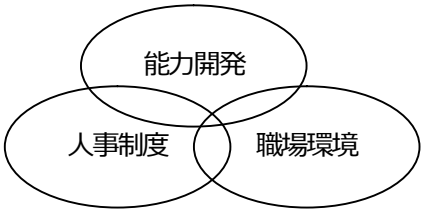
①　公務員としての強い使命感をもった、公平、公正かつ信頼される職員
②　主体的、積極的に課題に立ち向かう意欲に満ちた職員
③　正確かつ迅速に課題を解決できる職務遂行能力を備えた職員
④　コスト意識を持ち、効果的、効率的に職務を遂行できる職員

第３　養成すべき必要な能力

①　公務員としての高い倫理観
②　挑戦する意欲と的確な判断力
③　幅広い視野と創造力
④　様々な課題解決に不可欠な政策形成能力、法務能力等の実務能力
⑤　コスト意識と経営感覚

２　人材育成の方策

人材育成を推進するための取り組みは、「能力開発」、「人事制度」、「職場環境」の３つに大きく分類されます。これらを相互に関連付け、体系的な取り組みを行うことにより、目指すべき職員像を具現化することができると考えます。



第１　「能力開発」

職員研修の３つの柱となる「職員が自発的に取り組む自己啓発」、「職場において上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修（ＯＪＴ）」、「日常業務を離れた所で実施する職場外研修（OffＪＴ）」のそれぞれの特性を活かし、必要な能力を効果的・総合的に開発できるよう取り組みます。

（１）自己啓発

自己の能力向上に対する意欲と主体性は、職員研修にもっとも基本的な要素であるため、その成果が活用できる環境づくりや支援体制の充実が図れるよう、次のように自己啓発を促進します。

①　自己啓発の必要性を考える意識啓発セミナー等の開催

②　自己啓発研修・研究成果や職場事務改善の取組事例を発表できる研修成果発表会等の開催

③　各種研修情報や研修・研究の体験談を掲載する研修情報誌の発行

④　各分野への主体的な参画意識を育成する自主研究グループへの支援

⑤　多様化する行政環境に対応する能力を養成する通信教育・資格取得の奨励

（２）職場研修（ＯＪＴ）

日常業務を通じて職員個々の特性に応じた個別指導を実践することは、人材育成の原点であり、その指導者となる管理監督者を養成し、各職場で所属職員の効果的な指導・育成が図られるよう、次のように職場研修の充実・促進を図ります。

①　部下の指導育成を積極的に推進するための管理監督者への啓発と指導者研修

②　職場研修を具体的・効果的に進めるための職場研修マニュアルの作成

③　的確な業務遂行と自己啓発への積極的な取組を支援する新規採用職員育成方策の検討

（3）職場外研修（OffＪＴ）

職場を離れて一定期間内に、高度・専門的な知識・技術を学習できる職員研修の実施は、時代の変化に即応した能力を効果的・重点的に養成するのに重要であるため、研修の効果測定も視野に入れ、次のように職場外研修の充実を図ります。

① 職務に必要な知識習得や能力開発を目的とする集合研修の実施

・階層別集合研修･･･階層ごとに必要となる知識習得や能力開発を目的とする集合研修

＊管理職研修、監督者研修、一般職員研修　など

・専門的集合研修･･･専門能力や実務能力を高める実務重視の集合研修

＊法務能力養成研修、政策形成能力養成研修　など

・人権・倫理研修･･･人権問題を正しく理解するとともに、公務員倫理の確立に向けて意識啓発

② 市町村職員研修所など研修機関主催の高度で専門的な研修へ参加させる委託研修の実施

③ 実務経験や先進地視察等を通じて専門的な実務能力や知識を養成する派遣研修の実施

・実務派遣研修

・先進地視察研修など

④ 広域的な相互啓発となる広域市町村圏単位などの広域共同研修の実施

第２　「人事制度」

人事制度は、職員一人ひとりのやる気を引き出し、能力を高めるとともにその努力に応えるような制度でなければなりません。そのためには職員個々の能力、適性、及び組織への貢献度を的確に評価できる人事評価制度を人事制度の中心に据え、評価の更なる制度向上と組織への浸透を図ります。

① 人事評価の目標設定は組織目標との適合をはかり、職員のモチベーションの源泉となる制度を構築

② 職務を遂行するに当たり発揮した能力（能力評価）及び上げた業績（業績評価）の両面からの客観的評価

③ 職務遂行能力や仕事への取組み姿勢、人事評価における目標管理の達成状況について評価者が育成面談を実施

④ 様々な職場・職務をバランスよく経験させるとともに、職務に応じた適切な研修機会を提供するため、職務経歴や研修実績を管理する経歴管理（ジョブローテーション）の導入

⑤ 幅広い職務経歴や知識に基づくゼネラリストの養成と併せ、自己の適性に応じ、専門的な知識や技能が必要となる分野へのスペシャリストの養成を図るための複線型人事管理の導入

⑥ 女性職員の能力・適性を見極め、企画立案・調整業務担当部署や、女性職員の配置の少ない部署等への積極的な配置

第３　「職場環境」

職員の能力開発にとって職場環境が与える影響は大きなものがあります。そのため、職員が自己啓発の必要性を自ら認識するきっかけを与え、職場の上司や同僚などが組織的にサポートをしていく職場環境づくりを進めます。

① 管理職として必要な職場運営の知識・技能の習得を図り、管理職のリーダーシップ発揮
② 目標や課題を職場単位で話し合う定期的な職場勉強会の開催
③ 職場環境や研修プログラムの改善に活用できる職員ニーズの把握
④ 職員の多様な発想を政策に反映する職員提案制度の充実
⑤ 住民対話とプレゼンテーション能力の向上を図る出前出張講座の充実