令和3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

ー 共 同 論 文 ー

【千葉県酒々井町】

はじめに

人 自然 歴史 文化が調和した　活力あふれるまち　酒々井
～しなやかに すこやかに いきいきと生きる人づくり～

酒々井町は、都心より５０キロ圏内、千葉県の北西部に位置し、豊かな自然と清らかな水そして温暖で暮らしやすい土地柄（郷土）であります。町内には、旧石器時代（約３万７千年前～）の遺跡や国指定史跡の本佐倉城跡など貴重な歴史文化遺産が多数存在する歴史と伝統につつまれた素晴らしいまちです。

さて、多様化する行政需要に対し、地域の実情に応じて地方公共団体が自らの判断と責任において柔軟かつ弾力的に対応し、効果的かつ効率的に事務・事業を遂行するとともに質の高い行政サービスを提供する意欲と能力のある多様な人材や組織の活力を維持できるような魅力的な公務員制度の構築が必要とされたことから、地方公務員についても、人事評価制度の導入等により能力及び実績に基づく人事管理の徹底を図ろうという趣旨から、地方公務員法が改正され、酒々井町においても人事評価制度が導入されたところです。

しかしながら、酒々井町では、人事評価が必ずしも人材育成に繋がっておらず、また、人事に不公平感を抱いている職員が多いなどの課題を抱えている状況となっています。

このような中、酒々井町では、平成２６年度から人材マネジメント部会へ職員の参加を継続しており、今年度で８期生となります。

今年度の部会は、「“地域のための人・組織づくり”を考える　～“生活者起点”を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～」をテーマに６回の研究会が行われ、地域のありたい姿を実現できる人・組織のあるべき姿の実現に向け、この１年間、人事担当課未経験の３人で研究に臨みました。

研究会の課題に対する取組み

○　第１回研究会　令和３年４月２７日（火）
テーマ　狙いの共有＆対話に慣れる

【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

◎　自治体で年間どのようなことに取り組んでいるのかを知る
◎　関係する計画、制度、仕組みを洗い出しておく
◎　今時の旬のテーマを知っておく

【事前課題に対する取り組み等】

□　町長より訓示
□　人事担当課長･人事担当課職員のインタビューを実施
□　マネ友との対話
□　参加者3人による対話

【研究会内容】

○　狙いの共有＆対話に慣れる

- 人と組織の不満と自慢
- 10年後の地域のための人･組織づくり
- 住民の幸せ、地域のために組織がある
- 立ち位置を変えて考える
- 精神論ではなくファクトベースで議論する

○　第２回研究会　令和３年５月２５日（火）
テーマ：組織の課題を考える（現状分析）

【事前課題】　あなたの自治体の「人･組織づくり」の現状とその背景を掴む

◎　現状に至っている理由や背景、過去の経緯も含めて調べる
◎　地域で未来に起こりそうなことを意識しながら先を見越してみる
◎　人の「量（人員等）」「質（能力等）」「関係性（組織力等）」の視点で見る
　→キーパーソンインタビュー、人事担当との対話、データ分析など

【事前課題に対する取り組み等】

□　職員アンケートの実施
□　職員･人事担当課職員のインタビューを実施
□　マネ友及び幹部職員のインタビューを実施
□　参加者3人による対話

○　第３回研究会　令和３年７月２６日（木）
テーマ：　あなたとあなたの自治体の「人・組織づくり」の“ありたい姿”を考える

【事前課題】　部会役員の動画を視聴し、3人で対話をする
　　部会役員作成資料を読み込む

◎　職員満足度を高める人材マネジメント
　　コンピテンシーモデルを活用した佐賀県能力開発型人材マネジメントシステム
◎　人材経営の革新
◎　生活者起点に立った地域･住民のための自治体「人･組織づくり」を考える
◎　課題シートの作成
◎　10 年後の町のありたい姿
◎　戦略的な取り組み
◎　人事のあり方
◎　インタビュー相手の反応や感想
◎　参加者の気づきや学び

【事前課題に対する取り組み等】

□　職員・マネ友のインタビューを実施
□　町議会議員のインタビューを実施
□　参加者3人による対話

○　第４回研究会　令和３年８月２４日（火）
テーマ：シナリオを考える

【事前課題】

◎　課題シートの作成
◎　更なる現状の深堀り
◎　変革に向けたアクションプランの段階図
◎　変革の推進力と抵抗力
◎　まず取り組むアクションの詳細

【事前課題に対する取り組み等】

□　町長のインタビューを実施
□　参加者3人による対話
□　シナリオプランニング、ロジックモデルの検討

○　第５回研究会　令和３年１０月２１日（木）

テーマ　あなたの自治体の「地域のための人・組織づくり」のアクションプランを動かす術を考える

【事前課題】

◎　課題シートの作成
◎　アクションプランの作成等

【事前課題に対する取り組み等】

□　対話自治体（大津町）とのオンラインミーティングの実施
□　フォースフィールド分析
□　参加者3人による対話

○　第６回研究会　令和４年１月２７日（木）・２８日（金）
テーマ　あなたとあなたの自治体のこれからの「人事」に向けて一歩踏み出す

【事前課題】

◎　課題シートの作成
◎　1年間の振り返り　（首長・派遣元からのコメント、自分自身の気づき等）
◎　アクションプランの修正等

【事前課題に対する取り組み等】

□　町長との対話
□　人事担当課長・人事担当課職員との対話
□　部会参加者（鎌倉市・ひたちなか市・港区・東海村・厚木市・渋川市）とのオンラインによる対話
□　参加者3人による対話

＜町長と対話の様子＞

活動の概要と経過

課題に向けて、管理職のマネ友、若手・中堅職員数名に「①職場・人事・組織・給与等について、どのような不満があるか？」、「②その不満には、どのような原因や背景があると思うか？」、「③その不満に対して、どのようにして欲しいか？」を設問としたアンケートを実施するとともに、民間経験・他の自治体に所属していた職員を中心に同じ内容でインタビューを実施しました。

その中で、①の回答では、「職員が不足している」、②の回答では「人事の硬直化」、③の回答では「適材適所の人事」の回答が多数を占めており、人事担当課も人材育成方針に沿った人事異動ができていない現状を認識していました。

また、その後、前回アンケートを行った者とは別の管理職のマネ友、若手、中堅職員に対し「④10 年後酒々井町のありたい姿はどのようなものですか？」、「⑤酒々井町の予想される成行きの未来はどのようなものですか？」、「⑥酒々井町のありたい姿の実現に向けて、酒々井町が戦略的に取り組んでいくべきことはどのようなことだと思いますか？」、「⑦酒々井町が今後戦略的に取り組んでいくべきことを実現していくために人事のあり方は今のままで大丈夫だと思いますか？」のアンケートを実施しました。

その結果、④の回答では、「地域でできることは地域が担う自助・共助の意識が高い町」、「子育て世代が住みやすい町」、「文化、歴史、自然、生活環境、バランスのとれたコンパクトシティ」等、多くの回答がありました。⑤の回答では「人口減少と超高齢化社会により官民問わず労働力不足」、「老朽化した各種施設等の補修、修繕、維持管理費の増大」、「高齢者ばかりの町に、夢のない町」等、悲観的な回答が多数を占める回答となりました。⑥、⑦の回答では、「職員の意識改革」、「適材適所の人員配置」など、人事等に関する回答が多数を占める結果となりました。

これらの結果を元に、特に「人・組織づくり」に関し、人事担当課職員にインタビューを行ったところ、「職員採用においては、特に専門職については募集はしているものの、応募がない又は辞退され、満足な補充ができていない。」ことや「病気休暇等で、休みがちな職員が増加しており、異動にも制約が生じている。」など人事担当でも苦慮されていることがわかりました。

人事担当課とのインタビューの後、参加者3人で対話を繰り返し行い、その結果、①職場が効率的ではない。②人事が公平とは感じられない。③人材育成が不十分である。この3点が背景にあると結論付けました。

①の背景としては、文書管理や時間外手当等の役場内で行う申請がIT化が遅れてい

ることや外注せずに職員が行う事務のコストを見える化していないため、コストを意識した改善が行われていない、1つの課の事務分掌が幅広く、課長が全てを把握することが困難であり、説明に時間を要したり、課内で十分に検討しないまま意思決定をせざるを得ない状況があること。

②では、処理能力等に差があっても、昇進や昇給に反映されているように見えない、仕事ができる職員や命じやすい職員に業務が集中している、業務量に応じた人員配置がされておらず、時間外勤務が多い課と少ない課があること。

③では、新規採用職員が基本的な事務の研修をほとんどしないまま事務を実施していることや各課の業務マニュアルがほとんどない中で、異動後にすぐ業務を行わなければならない状況であることや長期間異動できず、多くの職場を経験できていない状況であること。

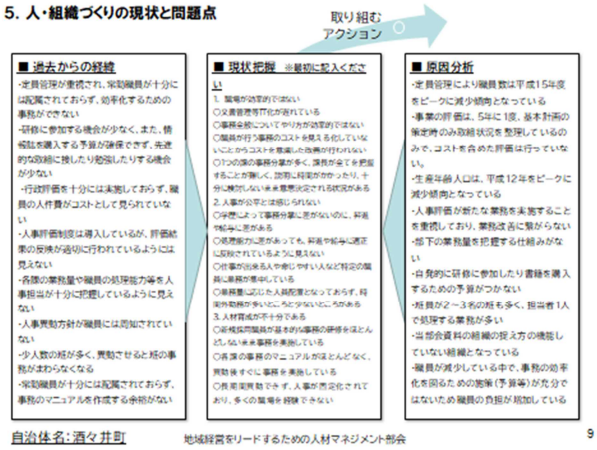
以上の3つの背景について引き続き考察を行うとともに、町民の立場から10年後の町はどのようになれば良いかの対話を行いました。

当町は、JR 線2駅、私鉄2駅の計4駅と酒々井インターチェンジ、国道2路線が交差し、さらに成田国際空港に近接するなど、優れた交通環境とともに、下水道普及率も県内トップクラスである都市基盤を有していることから、住環境は最低でも現状を維持していく必要があると考えました。そして町議会議員のインタビューでも話題となりましたが、子育て支援、教育環境の充実、高齢者施設の充実、医療・介護の充実が必要と考えました。また、行政のデジタル化の推進も必要であると考え、アクションプランの作成に臨むこととしました。

見出した成果、創り出した変化等

(1)　酒々井町の現状を把握し、そうなった過去からの経緯や原因を調査し、地域のありたい姿を実現できる人・組織のあるべき姿の実現に向けて、アクションプランとしてまとめました。

【現状】



○　職場が効率的ではない
○　人事が公平とは感じられない
○　人材育成が不十分である

【過去からの経緯】

○　定員管理が重視され、常勤職員が十分には配属されておらず、効率化するための事務ができない
○　人事評価制度は導入しているが、評価結果の反映が適切に行われているようには見えない
○　研修に参加する機会が少なく、また、情報誌を購入する予算が確保できず、先進的な取組に接したり勉強したりする機会が少ない

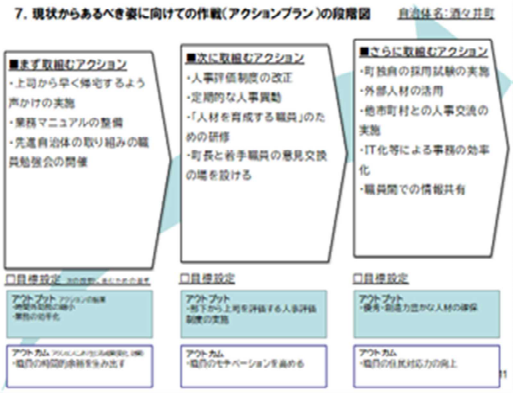
【原因】

○　職員が減少している中で、事務の効率化を図るための施策（予算等）が充分ではないため職員の負担が増加している
○　人事評価が新たな業務を実施することを重視しており、業務改善に繋がらない
○　自発的に研修に参加したり書籍を購入するための予算がつかない

【アクションプラン】

まず取組むアクション

- 上司から早く帰宅するよう声かけの実施
- 業務マニュアルの整備
- 先進自治体の取り組みの職員勉強会の開催



次に取組むアクション

- 人事評価制度の改正
- 定期的な人事異動
- 「人材を育成する職員」のための研修
- 町長と若手職員の意見交換の場を設ける

さらに取組むアクション

- 町独自の採用試験の実施
- 外部人材の活用
- 他市町村との人事交流の実施
- IT 化等による事務の効率化
- 職員間での情報共有

（2）　町長及び人事担当へのインタビューをとおして、職員の意見等を伝えることができ、それに対する町長及び人事担当の意見を聞くことができ、意思疎通を図ることができ、相互理解の促進に寄与することができました。

　また、町から継続してこの研究部会に参加することによりマネ友が増え、これまでの参加者同士が対話する機会を確保することができ、良好な職場環境づくりへのモチベーションに繋げることができました。

（3）　アクションプランの一環で、職員の時間的、精神的なゆとりを生み出すため、身近な所から声かけを実施し、早く帰りやすい雰囲気の醸成に取り組みました。

次年度に向けた展望、取組みシナリオ等

次年度に向けた展望

職員が逼迫した状況で目の前の業務をただ処理していくだけでは、なりゆきの夢のない未来が現実のものとなってしまう可能性があります。ありたい地域の実現を目指すためには、職員の時間的、精神的な余裕を生み出し、モチベーションを向上させ、いろいろ取り組んでいく必要があります。

そのためには、まずは、職員の時間的な余裕を生み出せるよう上司から早く帰宅するよう声かけの実施や、業務時間の短縮となる当町でも実施可能な他市町村の事例を研究などに取り組んでいきます。

自分達としての取組みシナリオ

新たな取り組みには、新たな負担を伴うことから、幹部の理解と多くの職員の協力が必要となり、日々の業務に追われている状況では対応が困難であることが予想されるため、まずは、自分達の所属する部署の身近なところから声かけを行ったり、自分達が担当している業務の改善に向けた研究に取り組み、一定の成果が確認できたら、庁内のマネ友の協力を得ながら少しずつ範囲を広げて行きたいと考えています。

そうしながら職員の時間的な余裕を生み出し、そして職員のモチベーションを向上させ、最後に職員の住民対応力の向上を図りありたい地域の実現に向けて取り組んでいきたいと考えています。

1年後に目指す状態と創りだしたい変化等

○　多少なりとも職員の時間的な余裕がある状態
○　地域のありたい姿を意識して日々の業務に取り組む職員を増やす

4　付記

総務課　会田

今回の研究のテーマである「地域のありたい姿を実現するための人・組織づくり」については、これまであまり深く考えたこともなく、研究会に参加したことで、自分自身にとって新たな視点を得る貴重な経験となりました。

研究を進めていく中で、参加した3人で様々な対話を行い、町の現状を把握するために、人事担当や先輩職員、若手職員と対話を重ねていくと、様々な考えや問題などを聞くことができ、その対話の中で、たくさんの気づきがありました。

人口減少、少子高齢化、多様化する住民ニーズ、社会構造の変化など、自治体を取り巻く環境は一段と厳しさを増している中、持続可能なまちづくりを進めていく上で、人・組織づくりは必須の課題です。

ありたい姿を実現するために、人・組織づくりを変えていくことは、簡単なことではありません。まず自分自身の意識を変え、職員一人ひとりが成長し、参加したメンバーや先輩マネ友と協力し、職場の内外で対話を行い、庁内での問題意識や目標、目指す方向性を共有しながら大きな変化に繋げて、取り組んでいきたいと思います。

最後に、コロナ禍により、昨年度に引き続き、オールリモートの研究会でしたが、幹事団の皆さま、事務局の皆さまや参加自治体の皆さまには、様々な気づきを与えていただき、ありがとうございました。

また、我々の研究課題へのアンケートや対話等にご協力いただきました職場の皆さま、そして、私の仕事の都合で度々の打ち合わせ日程や時間の変更などに、文句も言わずに協力していただき、研究会を共に過ごした2人に感謝を申し上げます。

1年間ありがとうございました。

まちづくり課　草野

今回の研究会のテーマである

”地域のための人・組織づくり”を考える～「生活者起点」を意識した人材育成　＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～

当初、このテーマは人事担当が考えることであって、自分が考えることではないと、完全に他人事であり、「自分に何が出来るのか？」、「どうせ無理だろう」、と思っていました。

そして、部会当初から、「研修会ではない研究会である。」この言葉が非常に重くのしかかり、不安しかありませんでした。

また、「対話」をすること、「価値前提」で考えること、「ドミナントロジック」を転換することなど、今まで聞いたことがない言葉だらけで、さらに不安が増加し、本当にこの１年

やり遂げることができるのか？の思いが強くなってきました。

研究会の当初は、頭の中が混乱するとともに、多くの方々経験したであろう答えが見つからないモヤモヤ感が満載でしたが、研究会に参加して、多くの参加者と対話をしていく中で、少しずつ混乱やモヤモヤ感が薄れてきました。

また、今年度参加された自治体職員と対話をして行く中で、若い職員の方々は、すごく熱い思いを持っており、圧倒されるとともに、うちの若手職員はどうなんだろうと感じていました。しかし、そんな心配は無用であり、当町の若手職員と対話をしてみると、同じように熱い思いを持っている職員が多くいることが認識できたことは、非常に有意義であると感じました。

これからは、人事を他人事ではなく自分事と捉えるとともに、テラ・ルネッサンスの鬼丸昌也さんの講演で「我々は微力であるが無力ではない。」の言葉を信じ、一歩前に進めるよう努力して行きたいと思います。

最後に１度もリアルでお会いすることができませんでしたが、幹事団の皆様、事務局の皆様、そして全国の熱いマネ友の皆様、1年間ありがとうございました。

企画財政課　殿城

1年間の人材マネジメント部会の活動を通して、普段はほとんど話をしない職員とも、人事・組織や未来の地域などの対話をし、いろいろな課題があることや、総合計画では住民アンケートや様々な調査を行い、ありたい姿を描いていますが、多くの職員が夢のない未来を予想していることがわかりました。

私も改めて考えてみると、日々の業務を処理していてもありたい地域の姿に近づいているのか実感がありませんでした。

この部会は、ありたい地域の姿から逆算して考えるバックキャスティングにより、具体的に何から取り組み、どういう効果を目指すのかということを3人で対話をしながら研究するよい機会となりました。

また、日常業務では、他市町村の良い取り組みに目がいきがちでしたが、この部会に参加された他市町村の職員の方との対話を通して、当町の良い点に気づくことができました。当町の良い点は、今後の取り組みを進めるにあたって、強力な推進力になるものと思います。

日々、世の中は変化していき、新たな技術が開発され、また、様々な課題が生じている中で、漫然と日常業務をこなすのではなく、この部会で学んだことを念頭に微力ではありますが取り組んでいきたいと思います

終りに、1年間ご指導していただいた幹事団の皆様、マネ友の皆様、そして対話やアンケートにご協力いただいた皆様に感謝申し上げます。