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 共同論文

茨城県高萩市

企画広報課　　篠原　巧
保険医療課　田邉　幸子
総務課　作間　友梨子

目次

１．はじめに 2

2 現状分析 3

（１）高萩市の人口 3

（２）財政状況 4

（３）職員数 5

3 ありたい姿 7

4 令和３年度中の取組み 8

5 おわりに 12

１．はじめに

人口減少や気候変動、新型コロナウイルス感染症の流行、働き方改革など、社会情勢が急激に変化する中で、前例踏襲は通用しない業務が増え、自治体においても地域の課題に的確に対応できる人材の育成が必要になっている。このような中で今年度の研究テーマとして、「“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～」が掲げられ、下記日程で研究会が進められた。

＜令和３年度　研究会日程＞

４月　第１回研究会　狙いの共有＆対話に慣れる

５月　第２回研究会　組織の課題を考える（現状を分析）

７月　第３回研究会　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

８月　第４回研究会　シナリオを考える＋幹事からのフィードバック①

１０月　第５回研究会　シナリオを考える＋幹事からのフィードバック②

１月　第６回研究会　一歩前に踏み出す（優秀自治体の発表、講演）

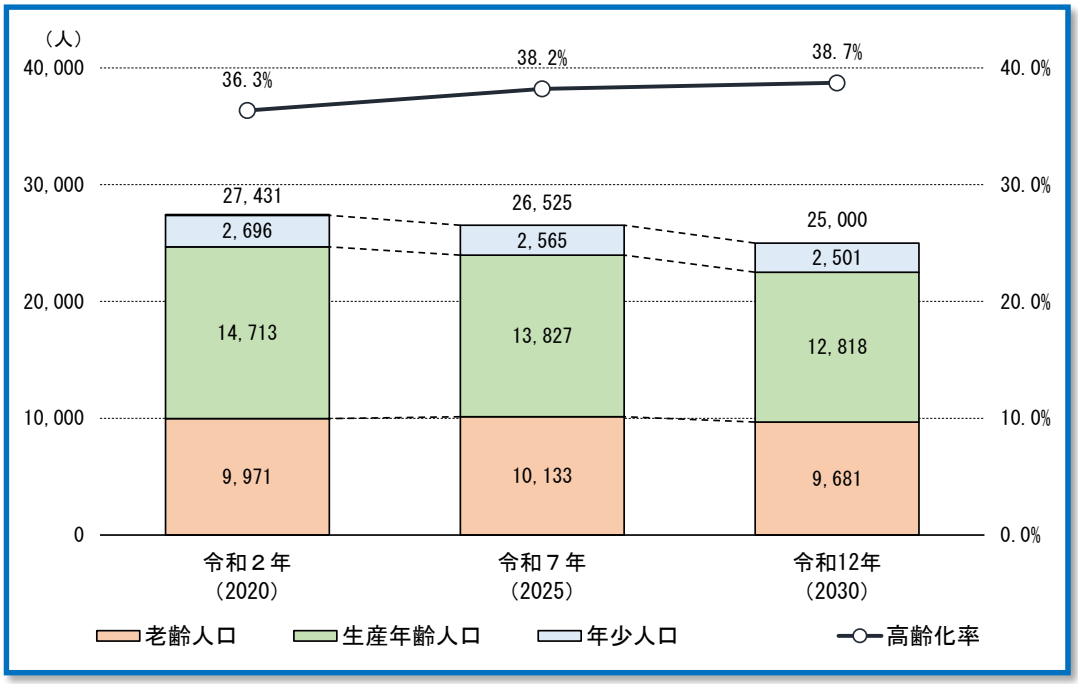
６回にわたる研究会での他自治体との対話、特別職、総務課長などキーパーソンとの対話、職員へのアンケートを実施していく中で、前例踏襲で業務を行いがちで、視野が狭くなっている私たちの組織の現状に気付いた。そこで自分の担当業務だけでなく、他課の課題も自分事として考えられる人材育成のあり方について研究を進めることにした。

2 現状分析

（１）高萩市の人口

高萩市の人口は、令和２年 10 月１日現在 27,699 人（総務省統計局「国勢調査」より）で、高齢化率は令和３年 10 月１日現在 37.3%（茨城県統計課「茨城県常住人口調査」より）と市民の約３分の１が 65 歳以上の高齢者となっている。社人研の推計によると、市全体の人口が減少を続ける中、65 歳以上の人口は増加し続け、2030 年をピークに減少に転じる。このため 2030 年以降人口減少はさらに加速するものと推測される。このまま人口減少が進んだ場合、産業・雇用、地域コミュニティ活動、地域交通、財産・行政サービスの４分野において影響が出ることが予想されている。

このような中で本市は第２期高萩市創生総合戦略を策定し、少子化対策を着実に実施することで、合計特殊出生率の段階的な向上を見込み、その他各種施策や事業の展開により、段階的な社会減の抑制を見込むことで、2045 年の将来目標人口を 20,300 人としている。



（２）財政状況

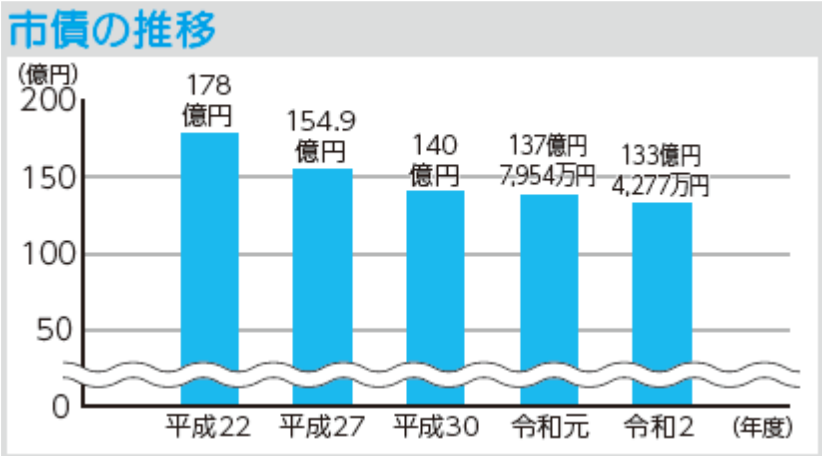
本市の財政状況は、社会保障経費の増加や住宅公社債務返済に伴う第三セクター等改革推進債に係る償還経費が令和 12 年度まで続く等、依然として厳しい状況が続いており、予算編成にあたっても財政調整基金繰入金を繰り入れている状況である 。

財政状況を示す健全化判断比率の指標において、指標毎にみると令和２年度の実質公債費比率は 8.9%、将来負担比率は 45.5%となっている。

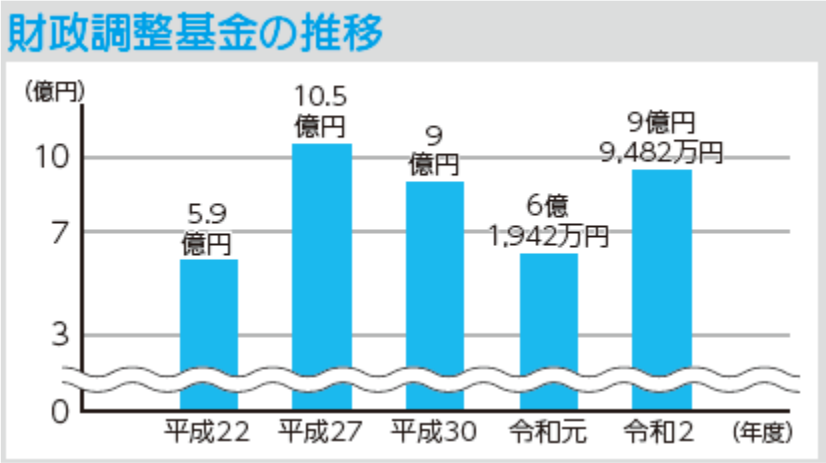
市の財政状況を示す指標
健全化判断比率

指標名	30年度	元年度	2年度	早期健全化基準
実質赤字比率	該当なし	該当なし	該当なし	13.92
連結実質赤字比率	該当なし	該当なし	該当なし	18.92
実質公債費比率	10.5	10.2	8.9	25.0
将来負担比率	60.2	67.9	45.5	350.0

市債は平成 22 年度をピークに減少し、償還額に比べ発行額を抑えているものの、住宅公社の関係や本庁舎災害復旧事業等があり依然として大きな事業等による市債がある。

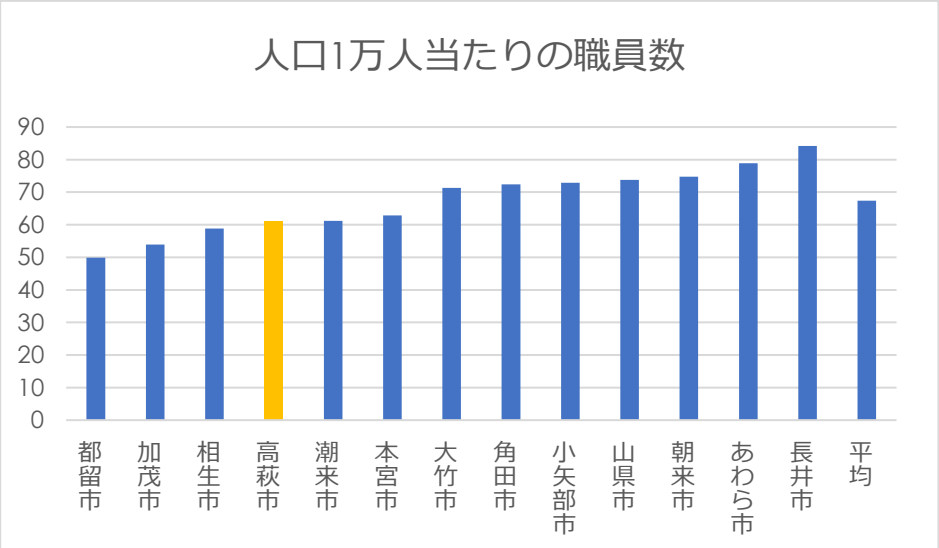


財政調整基金は、令和２年度は高萩市土地開発公社が保有していた赤浜地区工業団地の売り払いに伴い、市に返還された経営健全化長期貸付金を積み立てたことにより増加したものの、現状のままでは数年のうちに基金がなくなる見通しとなっている。



（３）職員数

高萩市の職員は令和３年４月１日現在 315 人となっており、人口１万人当たりの一般行政部門の職員数は、約 61 人である。総務省で公表している令和２年４月１日現在の類似団体別職員数から、高萩市の類似団体に属する７８団体のうち、人口規模がより近い人口２６千人以上、３１千人未満の１３団体の人口１万人当たりの職員数を比較すると、高萩市は４番目に少ない職員数となっている。



一般行政部門の職員数は類似団体と比較しても少ない現状であるが、前述した通り急激な人口減少や厳しい財政状況の中への対応は急務である。令和３年度に策定された第

4 次行財政健全化計画において、適正な定員管理による人件費の削減が掲げられるなど、さらなる職員数の削減が必要となっている。

（４）職員へのアンケート結果

私たちは会計年度任用職員を含むすべての職員を対象として、アンケート調査を実施した。5 月と 6 月の 2 度実施し、5 月は約 52%、6 月は約 44%の回答を得た。

このアンケートの中で「高萩市職員や現在の組織の現状について、自分だけではなく周囲の同僚や上司、部下を見てどのように思いますか。また、業務に対しどのように取り組んでいると感じますか。」との問いに対し、「業務量が多く疲弊している」「所属、人によって業務量に差がある」と回答した職員は、全体の 30%であった。この回答に付随する意見として、職員間の意識に差があり、やる気がある職員やできる職員に業務が集中していることや、自身や自課の業務負担が増えないように、他の職員や他課の課題を見て見ぬふりしている職員がいることが多く見られた。

また同じ問いに対し、「意見を言える環境である」と回答した職員は、全体の 23%であった。近年ハラスメントが問題視される風潮が強まったこともあり、上司や同僚に対して意見を言えると感じている職員は多いようである。しかしながら、この回答に付随する意見として、上司や同僚に恵まれれば言いやすいが、一部委縮して意見が言えない職員が見受けられる、というものが複数見られることから、必ずしも風通しが良い所属ばかりではないことがうかがえる。また、部下からの提案が少ない、前例踏襲で業務にあたっているとの意見も見られた。さらに、「業務効率化を考えた際、どのようなことが弊害になっていると考えられますか。」との問いに対し、「コミュニケーション不足」を弊害として挙げた職員は全体の 18%であり、所属内外のコミュニケーションや連携が不足していると考えている職員は多い。

3 ありたい姿

果たすべき役割を実践するため目指す組織の「ありたい姿」を考えるに当たり、現状の問題点を挙げてみる。まず、前述のとおり高萩市の職員数は少なく、一人一人の業務量が多いため負担が大きいことから、業務の効率化まで手が回らず新しい取り組みや発想を取り入れる余裕がないことが挙げられる。そのことが、業務の効率化まで手が回らず、前例踏襲で行われている業務が多いことにつながっている。また、やりたいことがあっても提案できる場がないことも、組織の問題点として挙げられる。

これらの問題点を踏まえ、私たちは、目指す組織像を以下のとおり設定した。

【目指す組織像】

現状の課題から自ら問題点を見出し、
市全体の課題として考え、解決策を提言できる組織

現状の課題を、担当課だけに止まらず、組織全体で複合的に考えることができる組織を目指し、以下のことを実施していく必要がある。

- 慣例に捉われない新しい発想で、若手職員が遠慮なく意見を言える場の創出
- 組織をスリム化しグループの人員を確保することで全員が協力して取り組む
- 中堅職員の適正を見てスペシャリストとゼネラリストの育成路線を決定
- 部下が上司を評価する制度の創設
- 総合計画の基づき優先順位を決め事業のメリハリをつけて進める
- 事務引継のあり方の明確化
- 縦割りだった組織の見直し
- 職員研修で、外に出て違う考え方に触れることによる意識改革

4 令和３年度中の取組み

目指す組織像の実現のため、私たちはまず他課の業務や課題、庁内全体の方向性が共有されていない現状を変える必要があると考えた。そこですぐにできる、既存のものを利用した取組みとして、庁議内容を周知することとした。庁議の内容については、出席した部長等から課内に共有することとしているが、部長によって周知方法が異なっていたため、実際の庁議がどのように進んだのか把握しきれない場合があった。庁議の内容については、今までも庁内共有フォルダに保存されており、職員なら誰でも閲覧できるようになっていたが、あまり知られていなかった。その更新と保存場所を掲示板で周知することで、庁議内容をより詳しく共有できるようになった。

次に、「それぞれの課の課題ではなく、高萩市全体の課題として考えられる組織を目指す」ため、人材マネジメント部会参加者（以下マネ友）を中心とした庁内チームを立ち上げることにした。目指すべき方向性は以下のとおりである。

【目指すべき方向性】

① 横のつながりの強化
② 若い職員の意見を特別職、上層部に提言したい。（市民（特に若年層）とともに作り上げていけるまちにしていきたい）
③ 庁内の情報共有（職員の知らないことは市民も知らない。）

まず庁内チームを立ち上げるにあたり、過去２年間のマネ友６名に声をかけ、目指すべき方向性から今後自分たちが取り組みたいことに対し協力してくれる旨了承を得た。

次に２回のアンケートを基に、意欲的な若い職員に声をかけ賛同を得た。マネ友に限定しなかったのは、マネ友だけであると、「何か早稲田に行った人たちでやっている」と思われやすくなり活動も限定的になってしまうことが想定されるため、新しい意見も取り入れながら職員全体として広めたいためである。また若い世代の意見も取り入れられるよう、高校生会のメンバーにも協力を依頼した。

さらに、結成にあたりチームメンバーで集まり、チーム名や定例的な活動日程を共有した。その結果を踏まえ、市長に以下の資料により説明を行った。

R３．１２．２４市長説明資料

【目指すべき方向性】

「それぞれの課の課題ではなく、高萩市全体の課題として考えられる組織を目指す」

① 横のつながりの強化

② 若い職員の意見を特別職、上層部に提言したい。（市民（特に若年層）とともに作り上げていけるまちにしていきたい）

③ 庁内の情報共有（職員の知らないことは市民も知らない。）

【すぐにでもできる情報共有】

・今あること、ものを生かす。

庁議内容を周知する。（オープン化しているが、知られていない）

※ただ周知するだけでなくホウレンソウも重要視する。

【新たな取り組み】

① マネ友を含む意欲的な職員によるチームを結成します。

11 期 12 期生のマネ友との意見交換会を実施。

② 名称

TAKADAKA（タカダカ）

高萩を高みにというプラスイメージと、堅苦しい感じではなく、気軽に参加できるようにしたいため、せいぜい・たいした事ないという緩いイメージを重ねたもの。

③ 構成人数（別紙のとおり）

１４名

マニ研９名＋主任以下の職員４名

④ 活動内容

チームとして、できそうなことから始めていく。

部門別表（取組例）

〇内部的活動

＜早稲田人材マネジメント研究会＞
・活動報告
・アドバイスの場の創出

＜事務の効率化＞
・事務引継書の明確化
・共有フォルダの共通整理マニュアルの作成

＜人材バンクの管理運営＞
・興味のある分野への参加
・趣味、特技を生かした参加

＜自主的な職員研修の開催＞
・マニ研の人脈を生かす

＜各課庁内報告＞
・各課が取り組んでいることを庁内掲示板を使用し報告する。

＜庁内の環境整備＞
・庁内ポスター等設置方針

○外部的活動

＜10 年後を見据えた若い人との意見交換会の実施＞
・高校生との対話

＜外部向け情報発信＞
・Youtube による活動（市民向け情報）
・名刺デザイン考案

⑤ 集まる回数や日程
月１回定例会を実施。（毎月第２水曜日または第３水曜日の定時後）
最初は定時後に実施。成果が出てきて周りから認めてもらえるようになればオフィシャルとして勤務時間内での実施もお願いする。

⑥ 職員への周知方法
定例会で話し合われた活動内容を定期的に発信し、職員に周知していく。

チームとして活動がなくなると存続が危ぶまれる。何か一つは取り組んでいくことで継続性を担保する。

市長からは「若い職員からの提案でチームを作り活動していくことは嬉しい。一方的ではなくボトムアップで遠慮せずに言ってほしい。」「今回結成したチームの活動が今後更に若い職員にも広まっていくことを期待する。」等心強いメッセージをいただいた。

その結果をもって、第６回の部会終了後の２月９日定時後に「2022-the 1th　ＴＡＫＡＤＡＫＡ しゃべり場」と称し、自分たちが活動してきた内容及び次年度の取り組みについて話し合いをした。

そこで次年度においては、チームリーダーは置かず、幹事として自分たち３人が中心となり進めていくこと、そして最初の取り組みとして大きく以下の２つを提言することを目指して活動していくこととした。

短期的な取組　＜庁内の環境整備＞・庁内ポスター等設置方針

長期的な取組　＜事務の効率化＞・事務引継書の明確化

また、次年度以降に参加する人マネのメンバーが定期的に活動報告や情報共有できる場とすることにした。

令和４年２月９日（水）午後５時 40 分～
４階大会議室

2022-the 1th

ＴＡＫＡＤＡＫＡ しゃべり場次第

1　令和３年度マニ研参加者の活動報告

2　次年度以降の活動内容について

3　その他

（2 月 9 日に実施した TAKADAKA の次第。対話自治体である諏訪市さんの Act ＳＵWA の次第を参考とする）

このように私たちは目指す組織像に向けて一歩進める取組みを行ってきた。今後も毎年１～２の提言をすることで着実に成果を出し、チームの認知度を高めていく。それによってチーム外の職員の意識も向上し、職員自ら課題を見出し解決策を提言できる組織に近づいていくことを期待する。

5 おわりに

【篠原】

この人材マネジメント部会は「研修」ではなく「研究」。自分にとってこれまでに参加したことのないことから全ては始まりました。対話をとおして課題を見つけ、探求する。最初はオンラインでの実施となったことも重なり、慣れず手探り状態からとなりましたが、全国のマネ友と対話を重ね情報を共有できたことは非常に貴重な経験となりました。正直も申しますと、やはり直接会い対話したかった。このマネ友と直接会って話したいなと思うことが多々あり、それが心残りとなりました。

研究会がゴールではありません。まだ中間地点です。「考え、対話し、動き、気づく」これを何度も繰り返し、継続して取り組むことで一歩一歩着実に組織に良い影響を与えることができるようになりたいです。そして、他部署の職員と同じ目線に立ち、自分事として考え、共に地域を創り上げていきたいと思います。

【田邉】

人材マネジメント部会では、現状の課題、現状に至る経緯を理解し、それを踏まえて地域や組織のありたい姿に向かってどう行動していくかという実践的なプログラムが組まれており、１年間、対話を繰り返し、試行錯誤しながら解決策を模索してきました。これまでの「研修」とはまったく異なり戸惑いもありましたが、貴重な経験をすることができました。他自治体との対話の中でも、共感や気づきが多く得られ、刺激になりました。改めて業務や組織の課題を考えてみると、いろいろな職員と対話を繰り返すことで問題を深掘りし、より良い解決策が見つかることがたくさんあるのではないかと思います。また、今後私たちの地域や組織をどうしていきたいのかという「ありたい姿」を問われたことで、未来へ視点を向け、意識を変えることができました。この気づきを忘れず、常に生活者起点で地域や組織のため行動していきたいと思います。

【作間】

今年度の人材マネジメント部会は「地域のための人・組織づくり」という難しいテーマを掲げており、生活者起点を意識した人材育成とは、組織力向上に向けた人事のあり方とは、と今まで考えたことがなかった組織全体のことを考える貴重な機会となりました。１年を通してオンラインでの研究会となりましたが、各地の自治体の取組みや自組織に対する思いに触れることができ、大きな刺激になりました。

先のことを考えると、地域にも組織にも課題が山積しており、コロナ禍も先が見通せない状況となっています。このような中で、この１年間で得た貴重な気づきを組織に還元できるよう、生活者起点を忘れずに行動していきたいと思います。

表紙は庁舎をＳＤＧｓカラーにライトアップしたものです。