2022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
「地域のための人・組織づくりを進める」
～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～

千葉県酒々井町
髙梨和久・吉田晃之・佐藤高信

1　はじめに

酒々井町は、千葉県北部の中央に位置し、鉄道4駅や国道2路線など優れた交通環境と、成田空港に近接する恵まれた立地環境により、近隣のベッドタウンとして発展を遂げてきました。県内でも2番目に小さい19平方キロメートルの面積に、約2万人が暮らす、文字通りコンパクトシティとなっています。

しかしながら、宅地開発も一段落し、30～40年前に転入された方が一斉に高齢化し、町ではかつてないスピードで少子高齢化が進んでいます。生産年齢人口の減少とともに、税収も減少傾向にあり、加えて過去の人口増加の過程の中で作られてきた公共施設は老朽化し、維持補修にかかる経費は年々増加傾向にあります。

一方、組織に目を向けると、過去の大量採用の反動から、一時期採用を絞った影響により、特に30代の中間層の職員が少なく、またここ数年は、新規採用を上回る数の退職者があり、業務の継続性が課題となっています。さらに慢性的なマンパワー不足により、1人で複数の仕事を抱えなければならないという余裕の無い状態が続いています。

このような町の課題が山積する中、我々同学年3人は、酒々井町からの9期生として人材マネジメント研究会に参加させていただくこととなりました。過去の人マネ参加者たちが大変苦労しているのを傍で見ていましたので、果たして我々に何ができるのか、不安を感じながら、ただ少しでも未来を変えることができれば、という希望も抱き、我々の研究会はスタートを切りました。

２　活動の経過と概要

４月１９日（火）	・第１回研究会（オンライン）
５月２５日（水）	・第２回研究会（オンライン）
６月２４日（金）	・職員アンケート実施
７月１２日（火）	・町長インタビュー実施
７月２１日（木）～２２日（金）	・第３回研究会（オンライン）
８月２３日（火）	・第４回研究会（オンライン）
１０月２０日（木）	・第５回研究会（オンライン）
１２月１４日（水）	・マネ友インタビュー実施
１月１０日（火）	・町長、派遣元へ成果報告
１月２６日（木）～２７日（金）	・第６回研究会

４月１９日（火）　第１回研究会（オンライン）

第1回のテーマは「社会の大きな変化（長期トレンド）、自分の地域の予測される未来を考える」

コロナ禍のため、リモートでのスタートでした。不慣れなオンライン対話で、話すタイミングも分からず、「どのように進んでいくのか」「どんなことを話せばいいのか」、右も左も分からず、戸惑うばかりの第1回研究会でした。

全国からの参加団体は、64自治体。人口減少やインフラ問題等を纏めた「自治体戦略2040構想研究会　第一次・第二次報告の概要」やサイバー空間と現実空間を高度に融合させたシステムづくりのための「Society5.0」等について、最初から熱い、熱いマネ友との語らいの場となり、自分のいる地域や対話自治体地域の現状等、幅広く対話することができました。

【研究テーマ】

地域のための人・組織づくりを進める

～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～

まず、何もせず放置した際に迎える10年後の「成り行きの未来」について考え、次に、この「成り行きの未来」を回避し、どんな未来の姿を目指すのかを考える。

言い換えれば、何を達成するのか明確な目的がなければ、成果をあげることはできない。未来のありたい町の姿（目的）を逆算（バックキャスティング）して、そのための（手段）である組織・人のあるべき姿を考える。

５月２５日（水）　第２回研究会（オンライン）

第2回のテーマは「創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略は何か？」

「持続可能な地域をつくるための、あなた自身の志やビジョンは何ですか？」などをテーマに、それぞれの研究グループに分かれ、対話をしました。やはり「他人事として捉えるのではなく、職場環境を変えたい」という意見が多く、地域によって違いはあるものの、同じ悩みを抱えている部分もあると感じました。

（参考）町民が考える町のありたい姿
（令和2年10月実施「町民意識調査」結果より）

（1）町の強み
- 鉄道などの利便性　49.2%
- アウトレットのブランド力　46.6%
- 豊かな自然環境　44.3%

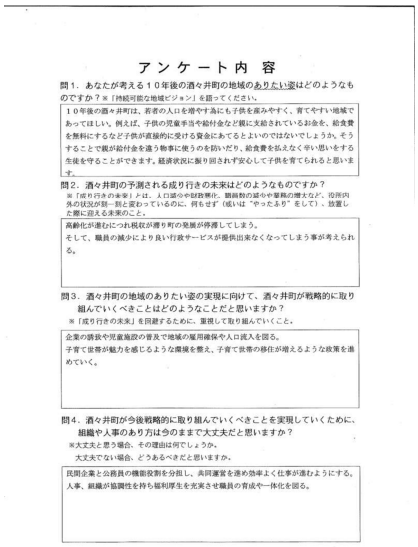
（2）町に望むイメージ
- 高齢化社会に対応した、健康づくりや福祉の充実したまち　49.7%
- 安全安心かつ都市の快適性や便利さが感じられるまち　39.1%
- 子育てしやすく、子育て世代が暮らしやすいまち　37.7%

（3）今後のまちづくりの方向性
- ある程度の人口減はやむを得ない。それを前提に持続可能なまちづくりを志向していくべき　72.2%

６月２４日（金）　職員アンケート実施

町の未来や現状について、同じ職場の方がどのように感じているか、中堅から若手まで 20 人以上の職員の方へアンケートをお願いし、ご協力をいただきました。

共通して、現在の組織や人員配置、業務量に対する不満が聞かれた反面、学んだことを実践する機会が少ないといった意見や、経験者を採用した適材適所な人員配置、定期的な人事異動による役場全体の業務把握等、前向きな意見もありました。更には、現在のトップダウンで物事が決まる環境に慣れてしまい、自ら事業を立案できる職員が育っていないことから、まちづくりの企画を立てるための職員同士の交流の場を設けたらどうか、という建設的な意見もいただき、大変頼もしく感じました。



アンケート内容

問1．あなたが考える１０年後の酒々井町の地域のありたい姿はどのようなものですか？※『持続可能な地域ビジョン』を語ってください。

１０年後の酒々井町は、若者の人口を増やす為にも子供を産みやすく、育て やすい地域であってほしい。例えば、子供の児童手当や給付金など親に支給されているお金を、給食費を無料にするなど子供が直接的に受ける賛金にあてるとよいのではないでしょうか。そうすることで親が給付金を遊う物事に使うのを防いだり、給食費を払えなく辛い思いをする生徒を守ることができます。経済状況に振り回されず安心して子供を育てられると思います。

問2．酒々井町の予測される成り行きの未来はどのようなものですか？
※『成り行きの未来』とは、人口減少や財政悪化、職員数の減少や業務の増大など、均所内外の状況が刻一刻と変わっているのに、何もせず（或いは "やったふり" をして）、放置した際に迎える未来のこと。

高齢化が進行にされ税収が遅り町の発展が停滞してしまう。
そして、職員の減少により良い行政サービスが提供出来なくなってしまう事が考えられる。

問3．酒々井町の地域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？
※『成り行きの未来』を回避するために、重視して取り組んでいくこと。

企業の誘致や児童施設の普及で地域の雇用確保や人口流入を図る。
子育て世帯が魅力を感じるような環境を整え、子育て世帯の移住が増えるような政策を進めていく。

問4．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、組織や人事のあり方は今のままで大丈夫だと思いますか？
※大丈夫と思う場合、その理由は何でしょうか。
大丈夫でない場合、どうあるべきだと思いますか。

民間企業と公務員の機能役割を分担し、共同運営を進め効率よく仕事が進むようにする。
人事、組織が協調性を持ち福利厚生を充実させ職員の育成や一体化を図る。

【アンケート結果より】

Q）組織・人はこのままで良いと思いますか。

・恒常的な業務も大切ですが、優先度の低い業務の廃止や縮小。積極的に補助金等を活用し、町にあった事業への取組ができるとよい。

・仕事ができる人に負担がかかっているような気がします。事務分掌どおりの業務にならない場合があるのに、自分の担当ではないと、協力できない職員もいます。

・職員同士で共有できる情報は共有したり、閉鎖的でなくオープンにできるところは積極的にして行く方向で明るい職場を目指して、組織として進めて行って欲しい。

・戦略的に取り組む専任の課が必要だと思います。

・組織の規模が小さいため、特定の人が特定の仕事を受け持つことは、仕方ないと思いますが、多少強引にでも、３年から４年で異動のサイクルを回せることが大事だと思います。

・個人的なことかもしれないが、他の課の業務内容が曖昧。どの様なことを行っているのか自分や課の業務のことで一杯なため関心が薄い。

７月１２日（火）　町長インタビュー実施

まず、10年後目指すべき町の将来都市像「人　自然　歴史　文化が調和した　活力あふれるまち　酒々井」の実現に向けて、何より**「対話」**することが大事というお話がありました。

たとえ人口が減少しても、減少しなくても、どちらにも対応できるよう、安全安心なまちづくり、住みやすい環境づくりを進める、そのためには、組織内だけではなく、町民にも語りかけることが重要であるとのことでした。

また、何もしなければ、いずれ町として成り立たなくなるとの思いもあり、鉄道駅を中心とした施設整備や広域的な連携強化等、その時代での町民ニーズにあったまちづくりの必要性についてお話もありました。

さらに、最近気にかかる若手職員の離職についても、今はキャリアアップの時代で無理に引き留めることはできないが、職場に対する不満が理由になっているのであれば、それには日頃からの管理職と部下の関係が重要である、管理職は部下との対話の場をつくり、そして人事担当は職員がそれぞれの能力を十分に発揮し、個人が成長できる人員配置することが望ましい、との考えが示され、我々も大いに共感いたしました。

７月２１日（木）～２２日（金）　第３回研究会（オンライン）

第3回のテーマは「これまでの自治体の人・組織づくりを振り返り（検証）、現状（組織風土）を知る。未来に向かって何をどう考えていくのかを考える」

コロナの影響により、直前でリアル開催からリモート開催に変更となりました。

1日目は、参加した3人が、「対話の作法」「生活者起点に立った自治体 SDGs講座」「自分らしさ、目指す将来像、使命を定める」3つの分科会に分かれて講義を聞き、チームで取り組む姿勢や人への愛情、立ち位置を変えて考えることの大切さを思い返すことができました。

また、2日目は、対話自治体（山梨県甲斐市・長野県小布施町・酒々井町）との相互支援の関係づくりとして、それぞれ自治体のありたい姿や成り行きの未来、組織づくり・人づくりについての意見交換となり、各地域の風土や環境に違いはありましたが、メンター制度（新規採用職員に先輩職員が1人付き、職場になじむよう指導）の導入等参考になる部分も多く、有意義なものとなりました。

８月２３日（火）　第４回研究会（オンライン）

幹事団との変革ストーリーシートについての対話、フィードバック。

「地域のための人・組織づくりを進める」ためには、人口減少にも対応できるような組織づくりと財源をどう生み出せるか、が課題であると感じ、町民を巻き込んだ事業仕分けが必要と考えました。

しかしながら、幹事団とお話して気づいたことは、「事業仕分け」を進めていくには、まだまだ具体的で詳細な検討が必要だということです。幹事団からは、町長や管理職の協力が欠かせないことから、「持って行き方の工夫も必要。タウンミーティングを行うにしても、住民の声なき声をどう拾うかが大切」とのアドバイスをいただきました。反対意見も予測されますが、粘り強く対話することで、実現に近づくのではないかと考えます。

１０月２０日（木）　第５回研究会（オンライン）

変革ストーリーシートのブラッシュアップ。

過去4回の研究会を経て作成した「変革ストーリーシート」から、更に磨き上げるため、10年後のありたい姿として、「財源が生み出されることにより、その時々に必要とされる事業の可能性が広がってくる」「10年単位で社会情勢が変化する中で、状況を予測しながら、先手先手で対応し、町の規模にあった行政サービスが実施できる」を追加すると共に、酒々井町個別施設計画に併せて、「年間の維持補修費が現行（2.4億円）を上回らない町」を年間の普通建設事業費（建築物系）が計画目標の4.7億円を上回らない町」に修正。

また、対話自治体から、対話会を開催しても、なかなか目的意識を共有することができていないとの話も聞き、当町においても今後の大きな課題だと感じました。

１２月１４日（水）　マネ友インタビュー実施

［成果が出ている取組］

•職員間のコミュニケーションの場として「帰りの会」を実施し、情報共有•共通認識が図られた。

•日常の対話不足解消のため、班内で「おようミーティング」を実施。周囲の業務把握に繋がった。

［実行したが、続かなかった取組］

•「帰りの会」は一定の成果はあったが、残業や休日出勤が必要な中で、時間外に拘束されることに抵抗があるとの意見から継続が出来なかった。

•リーダーシップ研修として、年4回開催した「チーム酒々井」は、業務量の増大等から日常業務に追われ、参加者が少なく立ち消えとなった。

•過去のマネ友と交流し、助言をもらったり、一緒に活動することを希望していたが、すでに退職していたり、コロナ禍もあってその機会を持つことができなかった。

１月１０日（火）　町長・派遣元へ成果報告

［町長からのコメント］

・人口減少社会にあって、賢いまちづくりを進めるため、近隣自治体との広域連携が必要と考えている。公共施設については、教育関連施設が半数割合を占め、どうしてもその部分にかかる経費が多くなるので、児童数が減少し、学校の統廃合という事態も想定しなければならない。そうした時に、こうした客観的な評価が説明資料となってくる。今回の提案の「事業仕分け」については、まさに今の時代に必要とされていることなので、具体化できるよう進めてほしい。

・早期離職が問題となっている若手職員にとっても、自分の業務が住民のために、どう役立っているのかを可視化でき、やりがいやモチベーションにもつながるのではないか。

・具体的にこの事務を誰がどの部署で行うのかについても、これから定年延長職員が出てくるので、行政経験者として業務のことも良く知っているし、適任ではないか。せっかくこのようなシートができたのだから、研究だけで終わらないように、実践に向けて進めてください。

［派遣元からのコメント］

・コロナ禍で、イベント・研修など多くの人が集まる機会が減るなか、住民とのつながり、他団体の職員や専門的な知識を有する人とのつながり、そして何より、自分たちの組織内でも横のつながりが、どんどん薄くなっています。

・このような問題を抱える中、多くの職員にアンケートを実施し、職員の本音を聞き出してもらえたこと、人事担当に情報を共有してもらえたことは大変有意義でした。

・人事担当でも直近3年で採用された職員を対象に、3人が実施したアンケート結果をもとにテーマを与え、解決策を導き出すよう議論してもらう研修を実施しました。「鉄は熱いうちに打て」と言いますが、頭が柔らかく気持ちも熱い状態である採用後の年数が短い職員に考えさせることは、今後の行政運営にも有意義になります。

・目指す状態実現のため行おうとしている事業評価は、今までの当たり前の事務・事業に対し目線を敢えてずらす、あるいは外すことは大変重要だと思います。思考停止となる職員を作らないために、これからもマネ友の皆さんに知恵をお借りしたいと改めて感じることができました。一年間、大変お疲れ様でした。

１月２６日（木）～２７日（金）　第６回研究会（対面合宿）

第6回研究会の目的は、①2022年度の活動「実践的研究」を振り返る。②リアルの場ならではのネットワーキングを促す。③自分の自治体のマネ友の実践について、その後の活動を検証し、活動を継続・発展させていくための動機を高める。

今年度最初で最後の早稲田大学でのリアル開催となりました。今までパソコン画面上でしか会っていなかった方々ばかりだったので、何だか不思議な気持ちでした。

1日目、研究グループごとの「活動の振り返り（対話）」では、各自治体における１年間の成果や反省点等を話し合い、誰もが、それぞれの地域の未来を良くしていこうという熱い思いを持ち、1年間取組んでいたことがわかりました。

テラ・ルネッサンスの鬼丸昌也さんの講演では、「我々は微力ではあるが無力ではない」という言葉が強く印象に残りました。

2日目、各自治体が作成した「変革ストーリーシート」の投票結果上位3チームの内容発表を3人がそれぞれに分かれ聴講しました。3チームともに、マネ友同士の交流や対話しやすい環境づくり、変革への情熱等、地域のための人・組織づくりを進めるにあたっての土台が確立していれば、自然に成果は出ていくのではないかと感じました。我々も、まずは土台づくりから作り直さないといけないと思います。

【まとめ】

1　我々が考える組織づくり・人づくりのあるべき姿

①町の人口減少、税収減少という課題を当事者として認識し、その解決に向けた共通の目的（ビジョン）を掲げ、その「あるべき姿」の実現に向けて「共感者の採用」と「共感を高めるための育成」。

②人材育成や定期的な人事異動を実施し、その職員の能力・適正・知識・経験等総合的に判断し、効率よく業務が遂行するよう適材適所の人員配置を行うとともに、複数人で対応できる組織、職員同士が協力し合える組織体制の構築。

2　次年度以降の取り組みシナリオ

行政側が実施している施策によって、サービスを受ける側の住民が本当に幸福感を感じているのか、成果指標を（アウトカム）が達成しているかを考えたとき、住民から評価してもらわなければわからない部分があると感じ、次のステップを踏んで事業仕分けを行うことを考えた。

３-1　取組シナリオと次年度の展望

フェーズ１

現在町で行っている事業が、地域目線で見て、果たして今後も必要な事業か、効果が見込まれる事業かを見極めるため、各課において事務事業の洗い出しを行う。

↓

フェーズ２

庁内に評価組織を設置し、内部で事務事業の評価分析を行った後、外部委員を入れた組織で事業仕分けを実施する。

↓

フェーズ３

既存事業が見直され、公共施設の統廃合や、事業の広域連携、民間委託が進み、業務がスリム化・効率化。

↓

組織・人づくりのあるべき姿

職員が日頃からコスト意識を持ち、費用対効果を考えて業務にあたる。業務もスリム化され、複数人で対応でき、職員同士が協力し合える組織となる。

【令和５年度】フェーズ１、フェーズ２の達成を目指す

↓

・実効性を上げるため、専属の担当者を配置する。
・担当者には、行政改革担当の経験がある再任用職員を充てる。

３-２　１年後に目指す状態と創り出したい変化

将来的に人口減少に伴う税収減が見込まれる中で、今行っている事業が、地域目線で見て今後も必要な事業か、効果が見込まれる事業かを見極めるため、各課において事務事業の洗い出しを行い、事務事業評価を実施する。

評価にあたっては、庁内に外部の第三者を含めた評価組織を設置し、評価組織としての意見を取りまとめる。また、町民の意見も反映させるため、各事業に対するアンケート調査を実施する。

最終的に町としての方針を打ち出し、町民に広く周知して理解を得る。

総務課＿＿＿＿政策秘書室＿＿＿＿秘書担当

＿＿＿＿政策担当＿＿＿＿事業評価･見直し

・実効性を上げるため、専属の担当者を配置する。
・専属の担当者には、行政改革担当の経験がある再任用職員を充てる。

・評価組織の意見を取りまとめ、既存事業の見直し・公共施設の統廃合、広域連携、民間への業務委託等の方針を出す。
・庁内全体の事務事業にかかる効率、人員配置、費用対効果の分析により、次年度の適切な人事配置につなげ、余裕のある組織を目指す。

4-1 高梨和久の気づき、学び、変化

酒々井町からの9期生として参加させていただきましたが、平成26年度の第1期生の時代から「業務量の増大と職員不足、職員間のコミュニケーション不足」が、当町の課題として根強く残っていることを改めて認識しました。これまでもそれぞれの代において、その課題解決のために様々な取組を実践、あるいは実践しようと努められてきましたが、時代と共に人が変わっても、相変わらず現在でもその課題は続いているようです。

そう感じた要因は、昨年、組織内の報告・連絡・相談の不足により問題の発見が遅れ、不祥事につながってしまった事例が起きてしまったことにあります。正職員170人程度の小規模な自治体で、職員全員の顔が見える比較的対話がしやすい環境にあると思っていましたが、やはり余裕のない職場の状態がこうしたことにつながってしまったのではないかと思います。

近年、若手職員が増えてきた中で、こうした事態を防いでいくためには、他人事ではなく自分事として捉え、積極的に上の立場にある者から声をかけていくことが必要であり、また定年延長により職場に残った先輩方からも、経験者としてノウハウの継承を積極的に行っていってほしいと感じたところです。

今の若い世代が中心となっていく10年後の組織と財政はより厳しさを増していくことが予想されます。ありたい10年後の姿の実現のために、私たちが目標として掲げた取組を実践し、継続して、次世代へとつなげていきたいと思います。

最後に、これまでの25年以上の公務員生活の中で染みついた諦め感や閉塞感を打ち消し、若かりし日のモチベーションを思い出すきっかけを与えていただいた幹事団の皆さま、全国の参加自治体の皆さまに感謝申し上げますとともに、途中、私がコロナ感染や業務の都合で参加できなかった時にも助けていただき、チームとして共に学び合った吉田さん、佐藤さんに心より感謝し、付記といたします。

4-2　吉田晃之の気づき、学び、変化

世界的な社会情勢等が急速に変化する中で、2020年に発生した世界規模の新型コロナウイルス感染症の発生により世界の人々は新しい生活様式への対応が進められています。　2022年2月にはロシアによるウクライナへの武力による侵略戦争が起こり、いまだに停戦等が見えない中、世界各国がエネルギー不足、物価の上昇に対応をしています。

また、気候変動による地球環境対策も、まったなしで進めなくてはいけない世界共通の課題でもあります。

地方自治体の行政運営にあたり、世界での出来事はすべてにおいてつながっており、対岸の火事ではないとの認識をさせられます。

そのような中で、今回研究会に参加させてもらい、10年後のありたい町の姿を目指すため、どのような組織・人づくりが必要なのかについて、他自治体との「対話」等を通して研究してきました。

日本国内においては少子高齢化が進み、昨年からは団塊の世代が後期高齢者に入り社会保障費の増加が見込まれるとともに、1970年頃から一斉に整備をされたインフラ等の老朽化対策など、今後数年は人と物に対して多額の財政負担が必要であることが分かっています。

昭和、平成から令和の時代への流れの中で、いま求められているのは先送りしてきた様々な課題に対して、計画されたものを実行に移し、一つ一つの課題を着実に解決していくことだと考えます。課題解決を進めていくにあたり、行政だけではなく地域住民、事業者などを含めて協働していくことがますます必要であると考えることから、お互いの信頼関係の構築を図り広くつながるためには、双方間の情報をオープンにすることも必要だと感じます。

われわれ行政が実施している事業がみなさんのお役に立っているのか、幸福感を感じていただけているのかを検証していくことは、持続的なまちづくりには必要であることを改めて研究会をとおして再認識することができました。

最後に人マネの幹事団の方々、事務局の青木さん、松本さんにはこの１年間大変お世話になりました、心からお礼を申し上げます。また、職場の同僚である高梨さん、佐藤さんと一緒に研究できた時間は大変有意義な時間でありました。

ありがとうございました。

4-3 佐藤高信の気づき、学び、変化

人材マネジメント部会への参加は、自分に取って、とても縁遠いもので、自分には無理だと感じていました。

今回の研究テーマ「地域のための人・組織づくりを進める～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～」についても、日々の仕事に追われ、あまり深く考えることもなく、ただ流されていたように思います。この研究会に参加したことで、一度立ち止まり、改めて考えることで、忘れていた部分を思い返す貴重な良い経験となりました。

研究を進めて行く上で、参加した3人で対話を重ねると共に、人事担当やマネ友の職員、職員アンケート、更には対話自治体等の皆様より、様々な視点から貴重なご意見を聞くことができ、たくさん気づくことがありました。

人口減少や財政悪化、少子高齢化、社会情勢の劇的な変化など、町民のニーズに応えるために自治体が抱える問題は一層厳しくなることが予測される中、地域のための人・組織づくりは重要な課題となります。

「千里の道も一歩から」という言葉もあるように、「ありたい姿」を実現するためには、焦らず、常に同じ目線で「対話」を続け、驕ることなく諦めずに取り組んで行きたいと思います。

最後に、コロナの影響により、リアルでの開催は一度だけでしたが、想像することも出来なかった大変大きな体験でした。幹事団の皆様、事務局の皆様、全国のマネ友の皆様、対話やアンケートにご協力いただいた皆様、研究会を共に過ごした髙梨さん・吉田さん、心から感謝しております。

1年間ありがとうございました。