2022年度

早稲田大学マニュフェスト研究所

人材マネジメント部会共同論文

令和5年3月13日

山梨県市川三郷町人材マネジメント部会4期生

農　林　課：丹沢　貴広

政策秘書課：笠井　　悟

生活環境課：伊藤　昌也

内　容

Ⅰ．概　要 p1

Ⅱ．背　景 p1

Ⅲ．方法および結果 p4

[1]全職員アンケート p4

1）10年後の地域のありたい姿 p4

2）予測される未来 p6

3）職員1人1人にできること p7

4）組織改善案 p9

5）公務員（町職員）を職業として選択した理由 p10

6）【自由記載】町全体への不満や改善点、要望等 p12

[2]希望者による対話 p14

[3]若手職員および総務課との対話 p15

[4]人事異動評価アンケート p17

[5]総務課への提言 p20

Ⅳ．考　察 p24

Ⅴ．結　論 p27

Ⅵ．謝　辞 p27

Ⅶ．付　記 p28

Ⅷ．参考文献 p32

Ⅸ．付　録 p32

Ⅰ．概　要

山梨県市川三郷町は、早稲田大学マニュフェスト研究所の主催する『地域をリードするための人材マネジメント部会』へ2019年度より参加を始め、2022年度で4期生となる。本部会では、山梨県内外の他の団体とともに参加し、地域の課題について対話を繰り返し行った。そして、10年後の地域のありたい姿を考え、現状分析を行い、地域経営推進型組織・人材へ変革していくシナリオを研究したものである。

Ⅱ．背　景

●人材マネジメント部会について

『地域をリードするための人材マネジメント部会』は、2022年度で17期目を迎える『地方創生時代の職員・組織を育て、創る』ことを目指す“実践型研究会”である。『組織改革』という難しいテーマに、3人1チームで1年間、6回の研究会に参加し実際の組織や現場をよりよくする成果と、副次的に人材育成の成果を創出する。

2006年に、元三重県知事で早稲田大学マニュフェスト研究所の顧問の北川正恭氏らにより創設。係長・課長補佐級を中心に参加し、約180自治体2,800人を超える修了生（マネ友）を輩出している。この実践型研究会をベースに、2019年に課長級中心の『管理職部会』も創設された。

2018～2019年には、全国の5%を超える100団体強300人自治体が参加し、日本最大級の“実践研究ネットワーク”に成長した。今年度も新型コロナウイルス感染拡大の状況にも関わらず、全国84団体　約270人が参加した。

早稲田大学マニュフェスト研究所・人材マネジメント部会とは、参加者個人の成長に目的特化した『研修』とは異なる。所属組織、ひいては地域が望ましく運営され、ありたいと皆が望む未来を創り上げる変革を果たすための実践研究の場である。

人材マネジメント部会が大切にするキーワードとして、『立ち位置を変える（役所起点でなく生活者起点で）』、『価値前提で考える（ありたい姿から逆算する）』、『一人称で捉え語る（何事も他人事でなく自分事として考え動く）』、『ドミナントロジックを転換する（前例踏襲・思い込みを捨てる）』の4つがある。また、それらを踏ま

え、『一歩前に踏み出す（持続可能な地域づくりのため、仲間と共に挑戦を続ける）』ことが人材マネジメント部会の果たす役割である。

2022年度は「“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～」をテーマとして、第1回研究会から第6回研究会まで開催された。この研究会の中で、対話自治体である青森県鰺ヶ沢町および青森県三戸町のマネ友と地域課題や組織内の課題について対話を重ね、変革ストーリーシートの作成を行った。

●山梨県市川三郷町について

市川三郷町は、平成17年10月に三珠町・市川大門町・六郷町の3町が合併して生まれた町である。甲府盆地の南西に位置し、南アルプスを源流とする釜無川と、秩父山系を源流とする笛吹川が合流し富士川となる左岸に位置している。四季折々の自然が楽しめる四尾連湖や芦川渓谷、歌舞伎公園、ぼたん回廊や桜の名所、花火、和紙、はんこなどの地場産業、大塚にんじんやとうもろこしの「甘々娘」に代表される農産物、市川の百祭りなど、町には誇れる資源が多々ある町である。

市川三郷町では、まち・ひと・しごと創生法第9条および第10条に基づき、国の『総合戦略』を勘案し、都道府県まち・ひと・しごと創生総合戦略および市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略を策定するよう努めなければならないこととされており、地方創生の充実・強化に向けて、切れ目ない取組を進めることが求められることから、令和2年3月に『市川三郷町第2次人口ビジョン/第2次総合戦略』を策定した。

図1に『市川三郷町第2次人口ビジョン』における市川三郷町の年齢3区別人口の推移を示す。

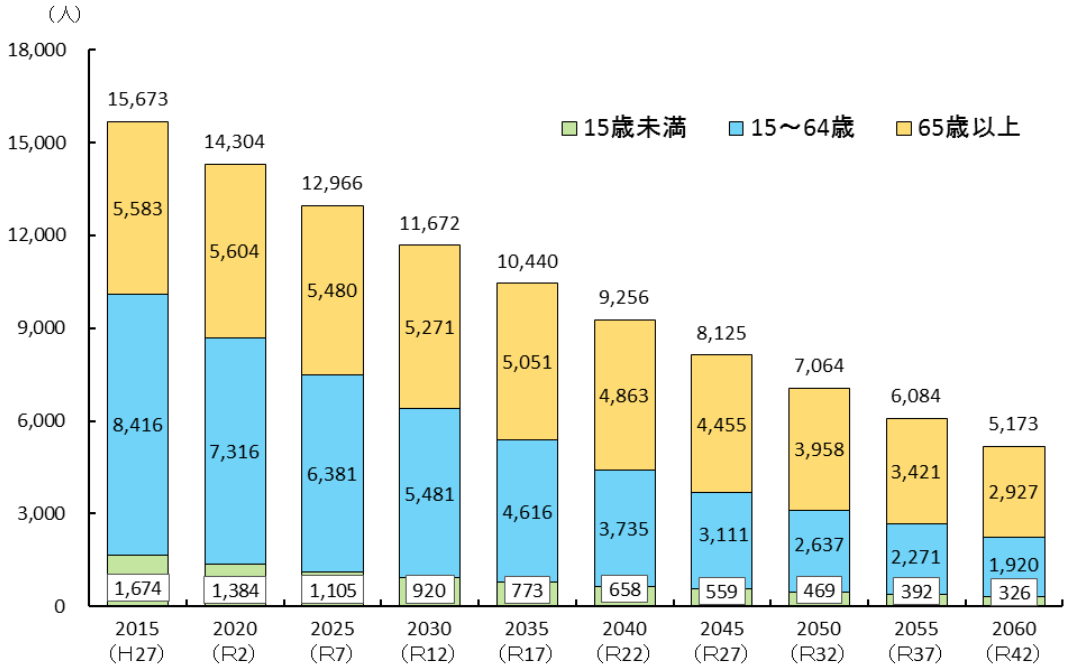

図1.　年齢3区別人口の推移（市川三郷町全体）（資料：国勢調査、社人研推計）

図1より、年少人口及び 生産年齢人口は継続して減少傾向にあることがわかる。老年人口は平均余命の延びに起因して2020年までは増加するが、その後、老年人口はほぼ横ばいから減少傾向となる。2035年には、老年人口は総人口の48%を占め、その後の割合は上昇を続け、2060年には 56.6%となる。[2)] このことから市川三郷町では今後も少子高齢化が進み、変革がなければさらに厳しい状況になることが容易に想像できる。

Ⅲ.　方法および結果

[１]全職員 アンケート

変革に向け、10年後のありたい姿や職員の考えていること、思っていることを把握するため、全職員に対してアンケートを行った。

・実施要項および結果

対　象　者：正規職員および会計年度任用職員

対象者数：249名

回　答　数：170件

回　答　率：68%

実　施　月：7月

設　問　数：6

（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。

表1.　『10年後の地域のありたい姿』回答結果

項　目	回答数	回答率
小中学校・保育所が旧町単位で地域にあること	35	20%
高齢者の活躍の場と地域のサポート体制の充実していること	41	24%
災害に強い町づくりができていること	73	43%
働く場所があること	100	58%
自然豊かな環境を残すこと	43	25%
若者が活躍できていること	101	59%
地場産業や特産品が発展していること	58	34%
その他の方はこちらに記入してください	13	8%

表1の結果より全職員の考える10年後のありたい姿は、『若者が活躍できていること』および『働く場所があること』であることが分かる。この回答を選んだ理由として以下の意見が確認された。

1)「働く場所は住まいの次にわが町に必要で現存する企業等を守ることと企業誘致推進により税収確保と人口増にかかわる部分となるため」

2)「若者が活躍するにしても、働く場所が必要不可欠と思われるため」

3)「町に若者が魅力に感じる職場や環境がないイメージ、昭和町や甲府・県外に若者が出て行ってしまうので、このままでは活気が無くなってしまう。」

4)「若者雇用の場が増えれば住民が定着しやすいと思う。」

5)「若年および就労人口の減少は当自治体や同一規模の自治体にとって深刻な問題である。その層にとって必要な支援を拡大し、活気のある街づくりを目指していく必要があると考える。」

6)「若者が地域に居住して働ける環境の確保が第一であると考えます。人口減少と高齢化はやむを得ない時代ではあるので、高齢化による諸々の問題や高齢福祉の財源確保をカバーできる若者の人口構成の構築、若者が流出しない、または流入する社会インフラ企業や大規模商店の誘致が必要と考えます。」

7)「市川三郷町の人口が減少しないためにも、これからの未来を担う若者の働きやすい環境・住みやすい環境が整っていて欲しい。」

8)「働く場所が増えることで、若者の人口も増え、地域が活性化するため。」

9)【働く場所があること】住民が高齢者が多く、働き手がいないのでは町としての機能を果たせないと思います。在宅ワークが進んでいる今、市川三郷町に住みながら働く人が増えていくといいなと思いました。

【若者が活躍できていること】雇用としての意見も含めてですが、若者が定住して活動できる場があると良いなと感じました。」

10)「高齢者等補償を手厚くしても、若者が働く場所がなくては町の発展は望めない。今までのまちづくりの考え方を変えないとならないと思う。」

（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。

表2.　『予測される未来』回答結果

項目	回答数	回答割合
良くなる	2	1%
悪くなる	120	71%
現状維持	25	15%
わからない	23	13%

表2の結果より、全職員の71%は現状のままでは未来が悪くなるという結果が得られた。この回答を選んだ理由として以下の意見が確認された。

1)「人口減少が進むため、少しずつ悪くなると思われる」

2)「現状のままでは何も新たなチャレンジが出来ず、良くなる要素が無いから。」

3)「後継者が市街地や他県に流失し、空き家が増え、限界集落となる。思い切った改革を断行しなければ、財政は破綻する。」

4)「財政が厳しいという理由から、いろんな事業が削減・見直しされている。よく考え時間もかけ検討する必要があると思う。人が町から「逃げていかない」「住みたくない」と思うような状況を生み出してはいけない。」

5)「無駄なものは、廃止しないといけないし、未来のための投資も必要と思う。今よりも良くしようとしないといけないと思う。言うは簡単、やるは大変」

6)「「あれもこれも」欲しがり、中途半端で何も実現できない体制が見受けられるから。今後は「あれかこれか」にしぼり確実に実現できる体制に変更する必要があるのでは。」

7)「町の体制として、前例踏襲、維持・継続ばかりで改善する様子がないため。学校の統廃合もせず、教員数＝児童数のような学校の存続、赤字施設に管理人を配置し存続させ続ける。市川地区の公民館主事は本当に必要なのか。時間を持て余している社会教育指導員は各庁舎に必ず配置しなければいけないのか。

支所の日直廃止についてもしかり。選挙区も多すぎる。とにかく無駄が多いが、改善する気配がない。」

8)「他町の施策を追随しているだけでオリジナリティが無いまたは、独自の活動をしているが、経済活性化に結び付かない今のままでは「市川三郷町じゃなくてもいいじゃん」になりかねない・・・いやもうなっている？」

9)「現状のままでは財戦状況の悪化、生産年齢人口の減少等、良くなる未来が予測できないため。」

10)「少子高齢化が進行し、各種税金、国保料、介護保険料等、住民の負担が大きくなる。人口減少し町が衰退していく。」

（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。（複数回答可）

表３．『あなたができること』回答結果

項目	回答数	回答率
財政状況を学ぶこと	73	43%
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	53	31%
地域での行事・取り組みに参加すること	46	27%
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	49	29%
町の魅力を発信すること	63	37%
その他の方はこちらに記入してください	17	10%

表3の結果より、全職員の多くは『財政状況を学ぶこと』が必要であると考えているという結果が得られた。この回答を選んだ理由として以下の意見が確認された。

1)「財政状況を学び、いらない施設やいらない道路等の整備事業をなくす。公務員の悪い所で、一度やり始めたからといって見直しを行わずに最後までやってしまうのをどうにかしたい。」

2)「ここ数年財政状況を学ぶ機会は増えましたが、本町の財政危機がどこにあるのかイマイチ理解できません。財源不足は本町のみならず全国の自治体全般の課題であると思いますが、直接の原因が本町の特異な状況にあるならばそれを明らかにすべきと思います。その他全国の事例で改善する方策など参考にできるものがあれば活用できるとよいかと考えます。」

3)「町の職員であるが、町の財政状況について理解できていない部分があるため。今、できること＝いちはやく取り組みやすいことは何か？を考えたため。」

4)「事業を削っていく、統合していく時には地域の方からも多くの批判を受けます。その際に、自分自身が根拠のある説明をしていくことができるように財政状況を学ぶことが必要だと思います。」

5)「財政状況を把握し少しでも無駄をなくし、町の財政状況を改善する。
（何を行うにも、自分のお金だったらどうするか、よく考える）」

6)「今現在の財政状況を詳しくは把握してない状況であるため、職員で学び合うなど意識を共有することが大切だと思います。」

7)「財政状況や各計画について、意識を高め、定期的に確認することが必要であると感じたため。」

8)「財政状況は職員全体で学び理解し、全ての職員が共通の認識の元で、「これからの市川三郷町の在り方」を役職・地域等、関係なく意見し合い、切磋琢磨し、造り上げていけたらと思います。」

9)「苦しいといわれている財政状況について、詳しいことをほとんど知らないからです。」

10)「本町の財政状況を職員・議員一人一人が知り、危機感を持たなければならないと思うから。」

（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。（複数回答可）

表４．　『組織改善策』回答結果

項目	回答数	回答率
定期的な人事異動	80	47%
人事評価制度の活用	26	15%
業務量の偏りの解消	92	54%
課題解決に向けた、課・係をまたいだ連携の強化	99	58%
昇級試験の導入	33	19%
その他の方はこちらに記入してください	19	11%

表4の結果より、ありたい姿を実現するために『課題解決に向けた、課・係をまたいだ連携の強化』および『業務量の偏りの解消』が必要という結果が得られた。この回答を選んだ理由として以下の意見が確認された。

1)「課題解決に向けた、課・係をまたいだ連携の強化・・・他部署の業務を知る機会としても必要と感じる」

2)「全体の連携が取れていないとスムーズには進まないと思うため。」

3)「業務量の偏りは感じる。残業が常態化しているようではダメだと思う。つまりそこには人が足りていない。そこに人を補充し負担を減らし、全職員が平等に働ける環境が必要。」

4)「業務量調査はとても意味のあるものだったと思います。職員の苦労や要望を無駄にしないためにも、今回の結果を踏まえた対策や取り組みが必要だと思います。」

5)「複数の課が連携することで支援の範囲や内容の拡大、新たな視点の導入など様々なメリットが生まれると考えられる。」

6)「様々な課が連携することで、現状抱えている課題の解決がより近づくと思ったため。」

7)「モチベーションアップにつながるような働き方をしていけるよう、知恵を出し合って取り組んでいくことが大切。一人で抱え込まず、連携ある横のつながりを持つことも重要と考える。」

8)「各課・係・個人だけでなく、職員全員で１つのビジョンの実現に向かって取組む体制の強化や仕組みづくりが必要だと思う。」

9)「業務量が多いと日頃の業務をこなすことで精一杯。少し余裕がある方が、良い考え、発想が浮かび、行動も可能だと思う。」

10)「一人当たりの業務量がやたら多いところがあったり、他の部署にあった方がいい業務があったりするので、そこを解消した方が労働時間、勤務形態がよくなると思います。」

（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。

表５．　『公務員を選択した理由』回答結果

項　目	回答数	回答割合
地域のために働きたかったから	53	31%
公務員になりたかったから	15	9%
勧められたから	35	21%
安定しているから	35	21%
なんとなく	16	9%
その他	18	11%

表5の結果より、全職員の公務員を選択した理由の結果が得られ、『地域のために働きたかったから』が最も回答数が多かった。この回答を選んだ理由として以下の意見が確認された。

1）「生まれ育った町で自分の力が町のため、町民の皆さんのために働きたいから。」

2）「役に立つ場であるため。」

3）「自分の生まれ育ったこの地域が好きだから。自分を育んでくれた地域のために貢献したいと思ったから。」

4）「地域の良さを伝え、魅力ある町づくりに貢献してみたかった。」

5）「入院せず、健康で地域で生活できることを支援したいと思ったから。」

6）「なんだかんだ市川三郷町が好きだから。」

7）「小さい頃から慣れ親しんだ地域の役に立ちたいと思い選択した。日々の流れ作業の単純な仕事ではなく、色々な分野の仕事があるので、常に新しいことを学べる環境が整っている。」

8）「町外在住だが、子どもが町内の小中学校に通学していて子育てに力を入れている当町に愛着を感じ、自分も一職員として貢献したいと思ったら。」

9）「出生から今まで生まれ育ち育ててもらったこの町を少しでも自分の力で恩返しをしたいと思ったから。」

10）「地元がやばいので。」

（６）【自由記載】町全体への不満や改善点、要望等がありましたらできるだけ具体的に記入してください。また、町全体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入してください。

この設問では52件もの意見が得られた。興味深い意見を抜粋して結果として記す。

1)「神明の花火が大規模になり職員の業務負担となっている。町として今後どうしていくかの検討と外部委託が必要。その機運を感じるがコロナ前と変わらない体制は辞めて欲しい。」

2)「町民も役場組織も、職員や若い世代の新たなチャレンジをぜひ応援してほしい。他の市町村からも指摘されるが、本町は町民の代表と町民の意識とに大きな隔たりを感じる。私も一人の町民として、自分たちが享受している住民サービスを、既得権として主張することで、次の世代に大きな負担と不安、そして諦めを植え付けてしまっている現実を認識し、少しでも将来を見据え、若い世代が夢を持てるような役割を地域で担いたい。私自身は、行政組織と一般町民とのパイプ役として、観光と地場産業を中心とした官民協働の場の設置により、地域の若い世代に見直してもらえるような恩返しをしていきたい。」

3)「時間外の付け方について。私は会議以外の自分担当の事務作業のため　残業しているときは時間外をつけないが、手当をもらっている人もいる。正直に残業した分だけ時間外をつけると時間外手当や代休がものすごいことになると思い、遠慮する気持ちでつけてはいない。時間外をつける職員、つけない職員がいる。しっかり規定をつくり示してもらえるとハッキリしてありがたい。朝や昼休憩後に遅刻してくる職員がいるが、特に良いとなっている。有休簿にもつけていない人がいる。遅刻しないように頑張って出勤している側から見るとずるいと感じる。タイムカードを取っている会社ならばアウトになることが、ここでは良いとされており、公務員の緩さを感じる。良くないと思う。」

4)「議員定数の削減。職員はすごく頑張っていると思います。目指す町の姿が町長・議員・職員でバラバラです。統一する必要はありませんがある程度の共有は必要なのではないでしょうか。」

5)「苦しい財政の中ですが、町にとって必要なものと無駄なものをもう一度しっかり見極めて、若者目線で地域を巻き込んで手直していくことが必要だと思う。無駄だと思うもの：公民館主事、源氏の館やお城の管理人、３ヶ所での日直、花火や選挙への全員動員、選挙事務の見直し。（期日前の人数を縮小、当日の選挙会場の統合）」

6)「財政が厳しい状況なのは承知ですが、産業立地・育成・子育て支援（金銭配布でなく環境（保育・学習・預かり・遊びの場）を行い、税収確保と町の縮小抑制・あわよくば人口確保を目標に据えるべきと思います。職員の現状把握（町（財政・業務）や地域（住民・団体・顔役）について）の状況が貧相。町の魅力を語れる職員がどれだけいるか？自己満足で業務や改善をしていないか？誰（職員・住民）が何を詳しいか知っている？その上で、動いているか？自己満足の改善ではないか？」

7)「周辺地域も含めた雇用創出が可能かどうか検討してみたいです。」

8)「開庁時間の変更なのですが、大津市では働き方改革で、午前9時から午後5時までとしているようです。45分の短縮ですが、接客の多い課では良い取り組みに思います。電子申請の推進と絡めてぜひ検討していただきたいです。」

9）組織改革（本庁一本化）等の進捗状況を職員にも明確に示してほしい。職員間で課や係以外にも職員同士、交流ができる機会を業務時間内にとってほしい。職員同士もつながりが必要。テーマ等を決め、部会ごと年齢関係なく集まって話ができるような場があると良い。課をまたいでの事業等の連携がしやすいような環境を整備してほしい。」

10)「この意見は人材マネジメント部会4期生への意見ではなく、この事業を推進している総務課への意見です。【人材マネジメント部会】についてですが、今年で４年目となるようですが、事業として効果が出ているように思えません。予算がいくらかかっているかは分かりませんが、例え予算がかかっていなくても効果が出ていないのであれば廃止すべきだと思います。（予算査定でも効果が出ていない事業は廃止のはずです）なんとなく導入しダラダラと続けても全く意味がありませんし、正直言って業務の負担となっています。本気で人材マネジメントを続ける

のであれば、課長職も含め全職員が取り組むべきです。頼みやすい係長、職員にだけ順番に回ってきて、断ると悪いから仕方なく引き受けているのが今の現状ではないでしょうか。また、業務時間中に業務外のことを半ば強制的に（一部の職員のみが）しなくてはいけないことについても疑問です。今後、本気で【人材マネジメント部会】を続けていくのであれば時間外手当をしっかりとつけ、時間外でも取り組めるようにて欲しいです。」

[２]希望者による対話

全職員アンケート結果より、多くの職員がさまざまな意見を持っているということが再認識された。そこで、私たちはその意見をさらに詳しく聞きたいと考え、全職員に対して聞き取り調査を実施した。以下がその結果である。

≪実施要領および結果≫

対象者：正規職員

対象者数：173名

実施月：9月

希望者：3名

希望率：1.7%

以上の希望率により、匿名性の高いアンケートでは多くの職員の声を聴くことができるが、対面の聞き取り調査を実施した場合は聴くことができないという結果となった。また、希望した職員2名に対しては聞き取り調査を実施した。結果については秘密厳守で実施したため本論文より省くが、多くの意見を聞くことができ、その係の体制や現状を知ることができた。

[３]若手職員および総務課との対話

『2.希望者による対話』にて希望者を募って対話を実施しようと試みたが、希望者があまりに少なく、多くの職員との対話をすることができないと判明したため、総務課へ相談を行った。そこで総務課を交えた若手職員との対話を実施することになった。総務課からは総務課長に協力いただき、若手職員は30歳以下の職員に協力いただいた。

≪実施要領および結果≫

対象者：正規職員（30歳以下の若手正職員）

対象者数.：24名

出　席　者：23名

実　施　月：10月

時　間　数：1時間程度

若手職員および総務課との対話においても数多くの意見を得ることができた。実施内容については秘密厳守のため本論文では省くとする。対話実施後に議事録をフィードバックし、アンケートを若手職員に対して実施した結果を以下に記す。

≪実施要領および結果≫

対　象　者：正規職員（30歳以下の若手正職員）

対象者数.：24名

回　答　数：14名

回　答　率：58%

表6.　若手職員および総務課との対話実施後アンケート

設　問	項　目	回答数	回答割合
1. 総務課との対話を行って良かったと思いますか？	1. 良かった	14	100%
	2. 良くなかった	0	0%
2. 総務課との対話は今後も続けた方が良いと思いますか？	1. 続けた方が良い	14	100%
	2. 続けない方が良い	0	0%
3. 総務課との対話に今後も参加したいと思いますか？	1. 参加したい	12	86%
	2. 参加したくない	2	14%
4. 総務課との対話の時間はどうでしたか？	1. 長かった	2	14%
	2. ちょうど良い	12	86%
	3. 短かった	0	0%
5. 総務課との対話のグループの人数はどうでしたか？	1. 多かった	0	0%
	2. ちょうど良い	14	100%
	3. 少なかった	0	0%
6. 総務課との対話の内容はどうでしたか？	1. 話したいことが言えた	11	79%
	2. 話したいことが言えなかった	3	21%

表6のアンケート結果より、多くの若手職員が今回の対話について好印象を持っているという結果となった。また、参加者からは対話を行ったことに対して、以下のとおりの回答を得られた。

1）同年代の職員の仕事環境や考えについて知ることができ、勉強になった。

2）総務課長のお話がとても勉強になったため。

3）自分自身の仕事だけではなく、周りの人が何をしているのか、何を思って業務をしているのかがわかりよい機会になった。自分が思っていることをはじめ、やりたいことが言える機会があってよかった。

4）それぞれの課の抱える課題を知ることができると同時に、職員全体で解決していくべき課題とその打開案を模索することができ、一挙両得と呼べる会であったため。

5）若手の意見を聞けたから。

6）自分の考えている意見を話すことができてよかった。

7）現在の業務では関わることが無い業務の話を聞けて参考になった。総務課長がどのような考えでいるのかを知ることができて良かった。

8）なかなか機会がないので良かったが、最初から総務課長ということもあり少し委縮してしまった。

9）なかなか話す機会がないので良いと思ったから。

10）今は漠然と意見を言ってそれに対する回答がないので、今後貢献していくためにどのような思考と経験が必要なのか知りたい。

11）今現在抱えている仕事や人間関係での悩みを話すことができた。また、他の人がどんな思いを持っているのかが分かった。

12）他の人の意見を聞く機会がなかったので、聞くことができて良かった。

13）自分の担当係以外の様子も知ることができ、勉強になりました。それぞれの係で物事をみる視点も異なるため、様々な意見を聞くことができて良かったです。

14）普段話す機会のない職員にとっては対話の場は良かったと思います。

[４]人事異動評価アンケート

昨年度の人材マネジメント部会3期生のマネ友らの提言により、市川三郷町の人事異動制度の確立が行われた。主査までの職員に関しては、3年毎に定期異動ができるようになり、様々な経験を積むことができるようになった。これにより自分の適性や目標を自分自身で理解できるようになった。また、係指定の人事異動の発令が取りやめとなり、課内異動を課長が行えるようになった。 このことについて職員がどのように感じているか検証するためのアンケートを行った。

«実施要領および結果»

対象者：正規職員

対象者数：185 名

実施月：10 月

回答数：127 件

回答率：69%

設問数：1

令和 4 年度の異動について評価してください。

表 7.　『人事異動』評価結果

項　目	回答数	回答割合
1.大変満足	12	10%
2.満足	74	58%
3.不満	37	29%
4.大変不満	4	3%

表 7 の結果より『1.大変満足』および『満足』の合計が回答割合の 68%となっているため、多くの職員が今回の人事異動について満足している結果となった。この回答を選んだ理由として以下の意見が確認された。

1)「異動職員に、明確な理由があったため（複数年在籍している・同じような職種ばかりやっている等)」

2)「細部まで考えられていた」

3)「所長を中心に自分の意見を言える場が提供され、職場の雰囲気もよく、連携もとれ報告連絡相談もできている。協力体制もできており、業務もスムーズに行えている。職員の意見も受け入れてもらえていると感じる人事異動だったと思います。」

4)「これまで放置されていた部署でも異動があった点では大満足です。異動の兼ね合いでも難しいとは思いますが、職員の色（いわゆる北フロア・福祉町民系・教育委員会系・２階南フロア・支所・農林商工）が払拭しきれていないのが課題だと思うので、大変満足にはできません。係長職の保健師は事務職給与であるにもかかわらず、できないと言って事務職の業務をしないケースが一部放置されているのも不満です。難しいとは思いますが、今後、数年かけてこれら課題が解消されることを期待します。」

5)「定期的に異動し、様々な分野の業務を経験することは、いいことだと思います。特に内部管理業務（総務課、政策秘書課、出納室、財政課など）の部署に長く配属されているもしくは、その中で異動している職員は他の分野の業務経験も積極的にするべきだと思います。」

6)「異動希望の調査がなされるようになり、ある程度は人事配置に反映されているものと思っている。異動は定期的になされることが望ましい。職務経験が増えれば視野も広がりやすくなり、職員間の不公平感も軽減できる。」

7)「町長主導であった人事異動を職員で行なうことができ、基本在籍３年以上の職員を対象とし実行できた。異動希望調査も復活させた。事業課の職員は一人前になるのに４～５年かかるため、その辺を考慮する配置が課題である。」

８)「令和４年度の異動について定期的な人事異動」の第一歩になった年度だと考えます。その点については満足です。ジョブローテーションについて、悩ましい部分も多いと思いますが今後も配慮していただきたいです。来年度の異動について（希望）【結論】コロナ禍だからこそ行動した職員たちを評価し、人事異動にも反映してほしいと強く願います。座席表を眺めていると、コロナ禍の３年間を「自分たちには何ができるか」を考え能動的に業務に取り組んだ職員もいれば、コロナを「できない理由」にして、改善するでもなく「仕事が減った、ラッキー」くらいの感覚で過ごしていると思えてしまう職員がいます。この３年分の差は大きいと考えます。「やる人」「やらない人」が浮き彫りになったなぁと思います。もうコロナを「できない理由」にするのは難しいと考えます。with コロナの先進事例もたくさんあります。目の前にあるパソコン、ポケ

ットのスマホで検索すればわかることをなぜやらないのでしょう？いまだにコロナを理由に「やらない人」を見てしまうと、やる気がないんだな、もったいないなと思ってしまいます。」

9）「新しい分野の部署に異動させたい感じは伝わってきたので。」

10）「町長が変わり、やっと人材育成を念頭に置いた人事異動ができてきたと思います。しかし、中には以前から働きぶりに疑問がある職員にメスを入れられていない。全体としては満足の方が大きい人事異動であったと思う。」

[５]総務課への提言

１年間の研究を通して、私たちの考えをまとめ上げ総務課への提言書を作成し提言を行った。内容として『1.人材マネジメント部会とリアライズプロジェクトの統合』、『2.職員意見の聴取の実施』、『3.定期的な職員対話の実施』の３つである。

『1.人材マネジメント部会とリアライズプロジェクトの統合』

人材マネジメント部会への参加は、総務課としては研修の一環として行っているのだろうか。人材マネジメント部会は『研修』ではなく、現実を変える実践を踏まえた『研究』の場であるため、研修と捉えているのであれば間違いである。『研究』とは、物事に対して仮説を立て、実験して結果を出し、その結果を考察し、新たに仮説を立てるというように途方もない繰り返しの作業だ。しかし、現在の人材マネジメント部会は１年参加した後の活動に関しては、個々に委ねられている。継続的に人材マネジメント部会を続けていくためにも、町として人材マネジメント部会に対して何をしてほしいのか、明確な目標を立てる必要があると考える。また、予算的な話をすれば、参加中の人材マネジメント部会参加者には時間外手当はつくが、以前参加したマネ友が活動しようにも時間外手当はつかない。少しでも職員の働き方を改善するために行っている人材マネジメント部会の活動がこれでは本末転倒であると考える。そこでリアライズプロジェクトへの統合を提言した。

『2.職員意見の聴取の実施』

私たち人材マネジメント部会４期生は、令和４年７月に全職員（会計年度任用職員を含む）249 名を対象にアンケートを実施した。そのうち回答は 170 件あり、68%の回答率であった。このアンケートの内容を確認すると、職員１人１人が町に対して多くの意見を持っていることを再認識した。そこで詳しく話を伺いたいと考え、私たちは聞き取り調査を行う旨の回覧を行ったが、希望者は３名のみだった。そのため、総務課と相談を行い、若手職員（30 歳以下）に対して総務課を交えた対話の機会を作り、この対話でも多くの意見を聞くことができた。総務課としても職員の意見を知る必要はあると考える。

『3.定期的な職員対話の実施』

人材マネジメント部会では、『対話』がキーワードとして何度も出てくる。『対話』は人材マネジメント部会の中では、非常に重要なことで、職員同士だけではなく町民や町議会議員、他の市町村職員とも行うことで、さまざまな考えや知識を学ぶことができる。しかしながら、本町においては『対話』する機会が少ないため理解してもらう事ができないといった支障もある。そこで研修の一環として対話を行えるような体制の構築するように提言した。

提言書の回答

１年間の研究員活動お疲れさまでした。皆さまが大きくこの組織を変える事がでる職員となったことを大変頼もしく思います。標記の件について次のとおり回答いたします。

『1.人材マネジメント部会とリアライズプロジェクトの統合』

リアライズプロジェクトを所管する係と協議いたしました。リアライズプロジェクトは提案式の企画立案の仕組みの形式をとっているため、決まった組織を持つことを想定して要綱が策定さてれないとの回答でした。

そこで、人材マネジメント部会の研究員に係る例規を整備し立場を明確にすることを人材マネジメント部会と協議し考えていきたいと思います。リアライズプロジェクトへは人材マネジメント部会研究員として企画を提案し参加する形をとることは可能かと思います。

また、人材マネジメント部会と総務課で組織をつくり、定期的に対話ができる仕組みを取り入れていくことも可能と思います。

『2.職員意見の聴取の実施』

アンケートの実施ありがとうございました。ご提案をうけ「職員満足度調査」を実施いたしました。分析を行い職員の皆さまにフィードバックできるよう考えております。この職員満足度調査は毎年定期的に行って参ります。斬新な提案を形にできる仕組みであるリアライズプロジェクトを活用してより良いものにしたいと思います。

『3.定期的な職員対話の実施』

対話の重要性は認識しております。職員の皆さまとの対話につきましては、研修の体制を含め今後どのように進めていけるのか人材マネジメント部会の皆さまといっしょに考えて実践して参りたいと思います。

また、町民の皆さまや町議会議員との対話につきましては、今後の検討課題となります。よろしくお願いいたします。

Ⅳ．考　察

１．全職員アンケートについて

今回、変革に向け、10 年後のありたい姿や職員の考えていること、思っていることを把握するため、全職員に対してアンケートを行った。249 名中 170 名の回答を得ることができ、全職員の過半数を超える 68%の意見を集めることができた。

このアンケートを取ることにより、10 年後のありたい地域の姿は『若者が活躍できていること』および『働く場所があること』となった。しかしながら市川三郷町は、少子高齢化が進み、財政状況も芳しくない町である。このままの状態で何もせずに行けば、予想される未来は明るくはない。アンケート結果からも全体の 71%の職員が悪くなると回答している。そうならないためにはどうしたらいいのだろうか。そこで設問 3 である。職員の多くは『財政状況を学ぶこと』が必要であると回答している。普段の業務の中で財政状況を学ぶ機会は限られている。そこで財政状況を学ぶ機会を設ける必要があると私たちは考えている。今後、財政部局と連携をしながら、職員に向けて学ぶ機会や一緒に財政を考える機会を設け、町全体で考えられるようにしていきたい。

職員の多くは現在の状態が良くないということが分かっている。しかし、行動を起こす職員は多くない。現在の仕事に忙殺されている職員も多くいると私たちは思っている。設問 4 のアンケート結果からも『業務量の偏りの解消』が必要という結果が得られていることから、この考えは的を射ていると言ってもいいだろう。昨年度、市川三郷町では業務量調査が行われ、今年度以降にそのデータを基として機構改革を行うことが予定されている。現在総務課を中心に行っているようだが、この機構改革が成功し業務量の偏りがなくなれば、町を変えようと動き出す職員もいると私たちは思っている。そういった職員を課の垣根を越えてサポートし連携していくことができれば、この町は良くなるはずである。設問 4 のアンケート結果からも『課題解決に向けた、課・係をまたいだ連携の強化』が必要と考えている職員が 58%いるという結果が得られているため、一歩踏み出す職員が出てくれば、手伝いたい協力したいと思う職員が現れるはずである。総務課には、そういった職員の手助けをできる環境整備を行ってもらいたい。

また、現状では縦割りとなっている部分が見られており、他の課の事業に対して、こ

の課や係、担当では関係ないからといって興味関心のない職員が見受けられる。これはどういうことなのだろうか。本来、町の事業なのだから町職員として興味関心を持たねばならないはずである。この町には、幹部職員や一部の課だけで決められてしまう事業があったりしないだろうか。この組織は、職員が何を言っても変わらないと思われていないだろうか。町として、組織としてのあり方を変えなければならない。

設問 5 では、公務員になった理由を聞いている。なぜこんなことを聞くのだろうという思いを持った職員は少なくないだろう。これは、どういった思いでこの役場に入ったのか今一度思い出してもらいたいという気持ちで今回設問として入れたのである。人それぞれ入った時の思いは違うはずである。結果からも数字がバラけているのでその考察は正しかった。しかし回答の中で『地域のために働きたかったから』が 31%と最も多かった。170 名中 53 名の方がこの答えをしたことについて私たちは非常にうれしく思う。この 53 名の方がもう一度入庁当時の思いを持って、町を良くするために立ち上がり、課の垣根を超え組織全体として取り組んでいければ幸いである。

非常に多くの意見が設問 6 では確認された。多くの職員がこの町を改善したいと考えていることが分かる。しかし、このように考えることはあっても、こういった改善案を提言する仕組みは組織内にはない。また実際に総務課や担当課への提言を行える場も現在はない。総務課として改善案を聴取し、検討していける仕組みを作る必要があると私たちは考え、『2.職員意見の聴取の実施』を総務課へ提言した。

２．希望者による対話について

今回の対話について、直接聞き取りを希望する職員は多くはなかった。これについては、対話内容があまりに抽象的過ぎた可能性が考えられる。今後対話を行う際は、ある程度内容を絞りたいと考えている。案として、『残業代の考え方』『宿日直について』『出労について』等、職員の興味のある分野で行っていきたい。

３．若手職員および総務課との対話について

若手職員および総務課との対話においても数多くの意見を得ることができた。対話実施後に議事録をフィードバックし、アンケートを若手職員に対して実施したが多くの若手職員が今回の対話について好印象であった。しかしながら、ここで聞けた問題点をどれか１つでも改善しなくてはならないところ、ただ聞いただけで終わってしまった。これでは良くなるはずはない。今後行う際は、聞いた中から検討課題として参加した若手職員達と一緒に考え、問題のある課や総務課等へ提言していきたい。

４．人事異動評価アンケート

昨年度の人材マネジメント部会３期生のマネ友らの提言により、市川三郷町の人事異動制度の確立が行われた。主査までの職員に関しては、３年毎に定期異動ができるようになり、様々な経験を積むことができるようになった。これにより自分の適性や目標を自分自身で理解できるようになった。また、係指定の人事異動の発令が取りやめとなり、課内異動を課長が行えるようになった。このことについて職員がどのように感じているか検証するためのアンケートを行った結果、多くの職員が今回の人事異動に対して満足しているという結果となった。今後も継続的にアンケートを取り、改善できるところは提案していきたい。

また、人事異動に対して満足や不満があるのはどうなのかという意見もあった。全くもってその通りであると考えている。ただし、以前は事務系と事業系の２つで色が決められている職員がいた。事業系の仕事に挑戦したい事務系職員がいただろうし、事務系の仕事に挑戦したい事業系職員もいたと思う。そんな職員に挑戦するチャンスの機会が増えたことは良かったのではないかと考えている。

５．総務課への提言

１年間の研究を通して、私たちの考えをまとめ上げ総務課への提言書を作成し提言を行った。内容として『1.人材マネジメント部会とリアライズプロジェクトの統合』、『2.職員意見の聴取の実施』、『3.定期的な職員対話の実施』の３つである。

６．全体を通して

この町には改善すべき点が多く残っていることが本研究を通して分かった。しかしながらその改善をするための組織構造ができておらず、また、私たちの人材マネジメント部会への参加目的が変革ストーリーシートの作成になってしまい、この１年間では改善することはできなかった。あくまでも変革ストーリーシートはツールであって目的ではないということは承知していたが、私たちも漠然と組織改革に取り組むことになったことが改善をできなかった原因とも考えられる。今後は派遣元の総務課と協議し、人材マネジメント部会の研究生たちへの方針を決めたい。

Ⅴ．結　論

私たち人材マネジメント部会４期生は、『“地域のための人・組織づくり”を進める』をメインテーマとして、『～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～』をサブテーマに現在部会に参加した。

本部会で私たち人材マネジメント部会４期生は、研究会に参加しつつ、全職員に向けたアンケートおよび職員への聞き取り調査、さらには若手職員と総務課を交えた対話を実施した。この研究を通して得られた多くの職員の意見や私たち人材マネジメント部会４期生の考えを踏まえ、研究し、総務課への提言を行った。

Ⅵ．謝　辞

本論文作成にあたり、早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会の北川顧問をはじめ、幹事団および事務局の皆様にはご指導いただきましてありがとうございました。また、対話自治体の鰺ヶ沢町、三戸町や他の自治体のマネ友の皆さんにも対話を通じて多くのことを学ばせていただき、ありがとうございました。そして派遣元の総務課およびアンケート、対話にご協力いただいた職員の皆様に感謝申し上げます。

Ⅶ. 付　記

農林課　丹沢　貴広

人材マネジメントという言葉を知ったのは、数年前に別の職場に併任され、経営や人事担当部署での職員向けの研修企画の時でした。その時に、「企業は事業や目標を達成するために経営資源を投入する。経営資源とは人、物、お金、情報等でありこのうち人を活用して目標を達成する活動が人材マネジメント。」と、これはいろんなホームページ等にも載っている言葉ですが、自分の頭には内容はともかくそう残っていました。実際どんなことをするのか。今回人材マネジメントへの参加にあたり、資料を見た際に「実際の組織や現場をよりよくする成果と、人材育成の成果を創出」書かれていたことに、3 人一組とはいえ 1 年の研究で出来ることなのかと、疑問を抱いたことを覚えています。その後、きっかけや土台作りと思うようになりましたが、人を活用して目標を達成することが、自分を活用できるよう育成していくことならば、頭の固い、古い考えが残る自分では無かった方が良かったのではと、担当部署には申し訳ないですが 6 回の研究が終わった現在でも思っています。

この一年間何をやったと考えると、変革ストーリーシートを作成するために活動したと思ってしまいます。本来はシート作成が目標ではないと事務局は言っていましたが、自分的にはシート作成が中心になっていたことは事実であり、けど、作成するからどんなことをしなければと、活動に対して助けられていたことも事実でした。これはこの研究生である一年間だからシート作成という目的がありましたが、離れる（卒業？）と学んだことは多くとも、継続して活動できるかと言われれば、積極的にはできないかもしれません。ただ、これまでの研究生たちへの協力、これから先の長い若い職員が、町や地域へのよりよい活動を行うことにも、今後も微力ながら貢献できればと考えています。

一年間研究生として参加していましたが、仲間の二人には助けられ続けられたことに感謝しかありません。また、協力していただいた職員の皆様、早稲田の事務局の皆様、本当にありがとうございました。

政策秘書課　笠井　悟

市川三郷町人材マネジメント部会４期生として参加した。マネ友から「絶対プラスになる」「他自治体の方と交流できて楽しいよ」と声をかけてもらった。しかし、「みんな意識が高くついていけるのか」「マネ友のように最後まで完走できるのか」など漠然とした不安に襲われていましたが、部会に参加するたびに幹事団や他自治体の皆様からの良い刺激をいただき、多くの気づきとモチベーションを得ることで、ゴールまでたどり着くことが出来ました。

特に印象に残っている言葉として、「研修ではなく研究の場」でした。今までは、与えられた研修に参加しているだけの自分がいましたが、部会を通して、自ら課題解決に向け取り組むという姿勢でした。まだまだ研修の意味合いが強くなってしまった部分がありましたが、この活動で学んだことを活かし、自分から一歩踏み出す気持ちを大切にしていきたい。

もう一つは、「対話」の大切さです。幹事、他の自治体の皆様との対話はもちろん今回の人マネでは、若手職員との対話をすることができた。日常では話をすることのない職員からの「想い」「気づき」など自分には考えもしない事に気付かされた。これらの気づきを大切にしていきたい。

４期生として、３つ提言書としてまとめました。1 つ目「人材マネジメント部会とリアライズプロジェクトの統合について」、2 つ目「職員意見の聴取の実施について」、3 つ目「定期的な職員対話の実施について」です。どの提言に対しても前向きな回答を得ることができました。ただ 1 点、仲間との会話でも出てきたが、変革ストーリーシートの作成がメインになってしまい、他の変革に向けた取り組みがあまりできなかった。この点は反省している。部会に卒業はありませんので、今後も自己研鑽に努め、積極的に行動・実践していきたいです。

最後に、上司・同僚、対話やアンケートに快く協力していただいた町長をはじめとする皆様、ものすごい熱量をいただいた鬼澤幹事長をはじめ幹事、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。

生活環境課　伊藤　昌也

遡ること約１年前の４月、派遣元である総務課の庶務係長より人材マネジメント部会への参加の打診があった。人材マネジメント部会という名前は１期生から３期生までの論文を通じて知ってはいたが、そもそも人材マネジメント部会というものがどういうものなのか知りたいと思い、今回参加することにした。

私は、人材マネジメント部会とは単なる研修であると、参加する前は思っていた。しかしながら参加した結果、人材マネジメント部会の資料に記載があるように『早稲田大学マニュフェスト研究所・人材マネジメント部会とは、参加者個人の成長に目的特化した『研修』とは異なる。所属組織、ひいては地域が望ましく運営され、ありたいと皆が望む未来を創り上げる変革を果たすための実践研究の場である。』ということが分かり、思い違いをしていることに気づかされた。それと同時に、総務課として、この人材マネジメント部会への派遣を研修と考えているのか、それとも研究と捉えているのかどうかが私は気になった。人材マネジメント部会としては今後も研究を重ね、組織の変革をしていく必要があるのだが、この活動を研修と捉えているのであれば論文を提出した時点で終わりという認識で間違いはないと思う。そこで得られた知識を今後の仕事に活かすということで筋は通っているように感じる。しかしながら、人材マネジメント部会を研究と捉えているのであれば話は別である。この人材マネジメント部会参加翌年度以降も研究したことを続けていかなければならないのであれば、組織として明確に指示を出し連携をする必要があると考える。また、続けることに対しての評価を行わなければならないと考える。評価もされない自分に関係のない仕事をやりたいと思う職員はどれほどいるのであろうか。そのような考えではいけないと思うが、私はやりたいとは思えない。このままでは、『頑張った』→『評価されない』→『頑張らなくていい』→『さらに評価されない』という負の循環が起きてしまうのではないだろうか。今の市川三郷町という組織内でもそのように感じる。そうではなく『頑張った』→『評価される』→『さらに頑張る』→『さらに評価される』という好循環がなければ組織が良くなるはずはない。そのため、人材マネジメント部会の明確な位置づけを求めて提

言書を作成したのである。今後、総務課と人材マネジメント部会のあり方について協議していきたい。

本研究を通して職員１人１人の考えていること、思っていることを知れた点については良かったと私自身は感じている。その思いを伝え、考えを実現させることができればこの市川三郷町という町はさらに良くなると思う。その手伝いを人材マネジメント部会としてこれからも行っていければと私は思っている。ただ、残念だった点もある。それは考察で述べたとおり、変革ストーリーシートの作成がメインになってしまったことだ。変革ストーリーシートを作ることがメインになってしまったことで、他の変革に向けた取り組みがあまりできなかった。アンケートや対話について、今後続けて検証していかなければならないことが多くあったが、中途半端に終わってしまった。この点について、今後も人材マネジメント部会の活動を続けるのであれば、総務課と協議をしながら進めていきたいと思う。

Ⅷ.　参考文献

1）早稲田大学マニュフェスト研究所一般社団法人地域経営推進センター、地域経営をリードするための人材マネジメント部会　2022 年度　研究会概要・テーマ・日程　IT 導入ツール案内、VER220408

2）山梨県市川三郷町、第 2 次人口ビジョン

3）山梨県市川三郷町、R5 年度当初予算案

4）山梨県市川三郷町人材マネジメント部会 1 期生、早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会 2019 年度共同論文

5）山梨県市川三郷町人材マネジメント部会 2 期生、早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会 2020 年度共同論文

6）山梨県市川三郷町人材マネジメント部会 3 期生、早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会 2021 年度共同論文

Ⅸ.　付録

別紙『全職員アンケート結果』

別紙『正職員人事異動評価アンケート』

別紙『提言書』

EP