令和元年度
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

千葉県酒々井町
税務住民課　中村克子
まちづくり課　中村吉宏
総　務　課　倉波孝雄

１　はじめに

酒々井町は、千葉県の北西部に位置し、人口約２１，０００人という小さな町で、職員数約１８０人規模で日々業務に取り組んでいる。

そのような中、今年度が第６期生となる私達は、１年間を通じて、「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」に参加することとなった。

第１回から第３回の研究会では、自分たちの組織や現状について考える必要性、ダイアログの重要性等を学び、９月の動画撮影では、自分たちの組織のありたい姿、その姿に近づくためのアクションプランを作成した。その後、１０月の第４回研究会では幹事団からのダメだし動画に対してアクションプランを再考した。

最後の第５回研究会では、今までの総括としてポスターセッションを行い、他自治体の取り組みに感銘を受けた。

このような１年間の活動の中で、私達が何を研究し、何を得たか、今後それをどのように生かしていくかを次に記す。

第１回研究会	平成３１年４月１６日	東京会場①
第２回研究会	令和元年５月１４日	東京会場①
第３回研究会	令和元年７月１７日～１８日	東京会場
第４回研究会	令和元年１０月２３日	東京会場①
第５回研究会	令和２年１月３０日～３１日	早稲田大学

２　取り組んできた活動の概要と経過

第１回の研究テーマ会である人口・年齢構成、組織の人数・年齢構成及び財政状況等の推移を調査し、当町の課題と問題点をとりまとめ、この状況を打破するための施策の検討を行った。

［ 人口、年齢構成 ］

昭和４０年代、約６，０００人だった人口は、新東京国際空港の開港に合わせ宅地開発が進み、現在は約２１，０００人に増加した。

６５歳以上の高齢者が約３０パーセントを占めている。

［ 組織の人数と年齢構成 ］

昭和４０年代後半から人口の急激な増加に伴い職員数も急激に増えたが、近年は微減に転じている。

平成１０年に２１０名いた職員数は平成３０年に１７８名となった。

人員配置のバランスが悪いのか、業務量に偏りがある組織となった。

限られた財源と人員でサービスを提供することが基本ではあるが、複数人数で業務に携われないため、お互いに手伝いができていない組織となっている。

［ 財政状況の推移 ］

Ｈ元年～Ｈ１０年　三位一体改革の影響で経常収支比率、扶助費が大幅に増となり、投資的経費が半減した。

H20 年～H30 年　扶助費が大幅に増となった。

［ キーパーソンインタビュー ］

経営層となる副町長、企画財政課長や人事給与担当者に、これまでの調査や考察を伝え、当町のありたい姿や今後の展望についてコメントをいただいた。

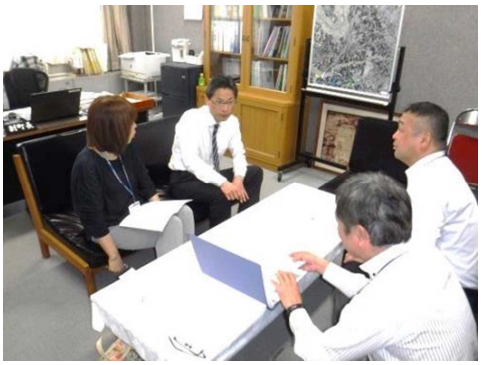
【 副町長 】

住民のニーズは多種・多様化し、国の施策メニューも増え、職員の業務量は増加するので職員のスキルアップは必要となる。

若年世帯を呼び込むためのインセンティブ競争は財政を逼迫することになるので望ましくない。

コンパクトシティを実現することでインフラを更新する財政負担の抑制に繋がる。『賢く縮む』

町の歴史的資産を活用して人を呼び込んではどうか。



副町長ヒアリング

【 企画財政課長 】

成田空港就労者向けの住宅は需要があるので、酒々井駅周辺の未利用地を活用する。

行政と住民が共通の目的に向かって働く「協働」から多様な主体が共通の目的を実現する「総働」へシフトする。

本佐倉城跡、旧島田邸などの歴史的資産を活用し、人を呼び込む。

地方債返済のピークが２～３年後に来る。

酒々井学を子供たちに学んでもらって酒々井町に愛着を持ち、住み続けてもらう。

【 人事給与担当 】

職員の削減よりも行革を先行する必要があり、定員管理計画は作っていない。

今後の退職者数を把握し、前倒しで毎年、５～６人の新規採用を行なっていく。

特定事業主計画で女性の管理職は２０％を目標としている。

定年の延長、国の公式アナウンスはない。再任用制度を検討する。

人事給与担当ヒアリング

［ 若手職員インタビュー ］

これからの酒々井町を担う２０～３０代の若手職員に職場の問題点、理想とする上司像、モチベーションを上げるにはどうしたらよいかを語ってもらった。

職場の問題点

・同じ部署にいる年数が長いと、その人が異動してしまうと影響が大きい。
・技師が少なく適材適所へ人員配置ができていないため残業が多い所がある。
・チームで連携したいと思っているが、一人親方で仕事をしているため他の職員をフォローできる余力がない。
・有給休暇を消化できない状況で働き方改革が有効に進められるのか。
・組織間で仕事の押し付け合いになっている。
・何かを改善しようとしても余力がない。

理想の上司像

・部下の仕事も把握し、問題点を一緒に考えてくれる。
・信頼できる人はいる。
・コミュニケーションが取れる人。
・相談に応じてくれる上司。

モチベーションを上げるにはどうしたらいいか

・毎年、業務の目標を設定している。
・時間外はやらないようにしている。
・仕事第一は絶対に嫌だ
・家族と一緒に過ごす時間を大切にしている。
・同僚との会話、飲み会でコミュニケーションを図りオンとオフを切り替えている。

酒々井町の将来像

・アウトレット以外にも施設が必要。
・若年層を増やすのか、それとも定年世代を増やしていくのか、ターゲットを絞って定住促進の施策。
・外国人の転入が多くなることは治安に不安。
・子供たちが集える場所が欲しい。
・空き家が多くなっているのでその対策を考えなくてはいけない。

［ モチベーションに関するアンケート ］

若手、中堅、ベテラン職員３０人にモチベーションに関するアンケートを実施したところ、有給休暇を消化できないなどの不満要素を抱えているが、住民に感謝されることで「モチベーションが上がる」という回答が多く、頑張っている職員が多いことがわかった。

今後、業務の能率化や簡素化を図ることで、有給休暇を取得しプライベートの充実が図られれば、一層、モチベーションが高い組織になると思われる。

３　課題と問題点

・人口の減少→職員数の減少、空家の増加
・生産年齢人口の減少→税収の減少、出生率の低下
・高齢者が増える→扶助費が増加、交通弱者の増加、孤独死が増える
・職員の大量退職→知識・技術の継承が困難→定年の延長・再任用の活用
・業務の多様化・複雑化→職員増で対応×→職員の質の向上・ＡＩ導入等による能率化
・財政規模が小さい→行政サービスに限界があるため住民の不満（隣接自治体との比較）
・予算の適切な執行が図られるよう更なる事業の選定・

４　気づき

・住民のニーズは多種・多様化し、国の施策メニューも増え、職員の業務量は増加するので職員のスキルアップは必要となる。
・コンパクトシティを実現することでインフラを更新する財政負担の抑制に繋がる。『賢く縮む』
・行政と住民が共通の目的に向かって働く「協働」から多様な主体が共通の目的を実現する「総働」へシフトする。
・酒々井学を子供たちに学んでもらって酒々井町に愛着を持ち、住み続けてもらう。
・再任用制度を検討する。
・住民のニーズが多様化し、一部の職員に負担がかかっている。
・職員一人一人が１つの担当業務を受け持っているため、他の職員の仕事内容を熟知していない。
・異動先に仕事の内容を聞ける職員がいない。

取り組むアクション

1．目指すありたい姿　自治体名：　酒々井町

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>

- 近隣自治体と連携してICT及びRPAの運用を開始するとともに自らRPAを運用できる職員の育成を開始する。

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>

- 電子決裁、フリーデスクの実施。
- RPA導入検討委員会を新設し、自動化できる業務の選定と専門的な民間技術者を配置する。

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>

- 電子決裁、フリーデスクに向けて、公文書の電子化。
- AIによる会議録作成システムの導入準備。

20年後の地域・組織・人材のビジョン

- 現在、窓口で行っている証明発行業務はICT技術を活用し、来庁が不要となる。人でないとできない業務は窓口を一元化し、住民の利便性を図る。
- 少ない職員で行政サービスを行なうには、AI、RPAの活用は必須となる。単純業務はRPAで自動化を図り、職員は政策的な業務を行なう。

幹事団の感想と気づきを受けてポスターを作製

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
16日 第1回研究会	14日 第2回研究会		17・18日 第3回			23日 第4回部会			30・31日 第5回部会
	6日・9日 自主研究 13日・14日 キーパーソン インタビュー	11日・20日 自主研究 26日 若手職員 インタビュー	3日・25日 自主研究 各世代への アンケート	21日・27日 ・28日 自主研究	3日・4日 自主研究 動画撮影 9日 台風15号	2日・18日 自主研究 12日 台風19号 25日 大雨災害	13日 自主研究	18日 自主研究	8日・15日 ・20日 自主研究

これまでの取り組み

人口、年齢構成、行政組織、財政状況の分析をし、目指す将来像を考察した。

課題を振り返り、将来を考えるために地域の歴史を学ぶことで、町の現状を把握できた。

キーパーソン職員や若手職員へのインタビュやアンケートを行った。

目指すありたい姿から価値前提でアクションプランを検討した。

目標

職員提案制度を活用するとともに、ボトムアップを受け入れてくれる組織を構築する。

目指すありたい姿を実現するには多くの人の共感が必要。

住民と行政が共通の目的に向かって働く「協働」から、多様な主体が共通の目的を実現する「総働」へシフトしていく。

取り組むアクション

マネ友が中心となって、もっと若い世代の職員と対話を行い、年功序列に囚われない組織変革の提案を行う。

住民の目線に立って、価値前提な施策を経営層に提言していく。

共通の目的を持った他の自治体や活用すべき技術をもった民間企業と連携が図られるよう中心となるキーパーソンを見出す。

終わりに

１月に開催された第５回研究会では、北川顧問をはじめ、幹事団や全国の参加者から刺激を受け、これからの活動に繋がるきっかけをいただいた。

この１年間で行った実践の結果を整理し、今後に繋がるよう、よりブラッシュアップしていくことが私たちの目標であるが、経営者も含め同じ方向に向かわなければ一体化した取り組みはできない。

また、方向が変わって来た時に舵取りができるキーパーソンの確立と、何よりこの研究会で学んだ全てのマネ友が率先して関わっていがなければ明るい未来はやってこないのだ。

「１歩前に踏み出すためには、同じ思いを持つ仲間とともに挑戦を続けていくこと」「部会に卒業はない」その言葉のとおり継続し、歩みを止めず進んでいきたい。

終わりに、１年間通じ指導をいただいた幹事団、運営委員の皆様、また、実践に向け、一緒に「対話」を繰り返した、全国のマネ友のみなさんに改めて感謝申し上げます。

【 中村克子　税務住民課 】

研究会初日、講師陣の話を聞いていたら、時代は移り変わりどうやら私の知らないところで自治体が「経営」をする時代になっていた。

この一年、研究会の昼食時間や業務時間外に３人で対話を重ねた。

課題に取り組んでいるはずが、歴史を辿る名目でいつしか若かりし三人の思い出話に花を咲かせた。

夏の台風、秋の大雨の被害で課題研究どころではなかった。本来の業務と課題の締め切りに切羽詰まったこともあったが、３人頭を突き合わせて持ち寄ったお茶菓子を頬ばり頭から湯気を発しながらも何とか完成！

課題のメール送信後の安堵感といったら今までにない解放感も合わせ、直後の乾杯には格別な味わいを忘れない。

３人が一年間、考え取り組んできたことは正解なのか、そうでないのかはわからない。
でも、理想を実現するため、この組織を変えていくためには対話を重ね、相手を知り、相手を尊重し、価値前提を見極める事が重要なのだと今更ながら頭に叩き込んだ。

この研究会で得た『対話』と言うワード、相手を尊重する対話の輪を少しずつ広げていき浸透させていく事が私の第一歩である。

【 中村吉宏　まちづくり課 】

研究会を終えて、自分が何を学び、どのような成長があったのかを実感できずにモヤモヤしている。価値前提やドミナントロジックなど言葉の意味は理解できるのだが、それを自分の仕事にどのように活かしていけるのか未だにイメージできずにいる。
他の自治体のマネ友との対話は新たな刺激であり楽しいものであったが、対話能力が低いこともあり、自分の考えを伝えきれなかった。

課題提出にあたっては、組織の現状を把握し、価値前提で２０年後のビジョンやありたい姿を描き、それを達成するためにどのような行動をしていくのかを３人で話し合ったが、本当に実現可能な目標を立てられたのか？上辺だけの言葉を並べた目標ではなかったか…正に「やらされ感」で課題をこなしているようだった。

当町は我々が第６期生となるのだが、今まで学んできたことの積み上げという概念がなく、今回参加した３人が独自の考えで課題に取り組くんでしまい、幹事団が意図する方向とは違う作業をしてしまった感がある。今更ではあるがこの研究会に参加するにあたって先輩マネ友とのコミュニケーション不足を感じた。

来年度も当町から人材マネジメント部会に参加する職員がいると思うが、我々と同じ過ちを繰り返さないよう微力ではあるができる限りのサポートをしたいと思う。

【 倉波孝雄　総務課 】

昨年度末に、総務課長から部会への参加を打診され、参加させていただくことになりました。当町から、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参加させていただくのは、私たちで６期、計２２名になります。

当町では、参加者はベテラン職員（５０歳以上）の参加というのが慣例となっています。歴代のマネ友からは、「全国から意欲をもった多くの若者が参加している」と聞いていましたので、いざ自分の番となるととても不安でした。

スタートは少し消極的でしたが、環境も部署も違い、ほとんど接点のなかった多くの自治体の職員と数多く対話（ダイアログ）できたことで、規模（財政・人口・面積）や地域は違えど、直面している課題や問題は同じであることがわかりました。

この研究の中で、最も響いたフレーズ（言葉）は、第１回研究会での〖「問い」が学びを促す　「問い」が関係性を生み出す　「問い」が未来を拓く〗でした。

これから先、益々高齢化になり、人口は減り、税収も下がることは、誰でもわかっていることです。その中で何ができるか？残り少ない公務員人生において、自分に、更には、周りに常に「問い」ながら、人マネの同志を味方に、幹部職員や若い職員と対話を重ね、組織を少しでも変えていければと思います。

出来の悪い研究生でご迷惑をおかけしたかもしれませんが、ありがとうございました。最後になりますが、北川顧問、出馬部会長、鬼澤部会長代行はじめ幹事団の方々、全国の共に研究してきた自治体職員の方々、そしてマネ友の皆さんに感謝いたします。