

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

2021年度 共同論文

GET THE FUTURE

5期生

総務課 武士沢忠正

教育委員会事務局 馬場 幸治

健康推進課 徳田沙泰佳

青森県三戸町

目次

- 1 はじめに
- 2 三戸町ってどんなところ？
- 3 今年度のテーマと町の現状
- 4 各研究会の概要、テーマ、取り組み状況と気づき
- 5 町の人材育成基本方針の概要、背景と経過、国の方針経過
- 6 今後の活動の取り組みについて
- 7 今年度の活動を通しての学び

1 はじめに

三戸町では、平成29年度から職員を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、昨年まで12名のマネ友を誕生させています。職員からは所謂「人マネ」と呼ばれ、毎年春になると「人マネ」参加者を募りますが、活動内容の認知度が低いためか、自ら志願する職員は中々いないのが現状の三戸町です。

ここで、令和3年度にめでたく「人マネ」に参加することになった職員のメンバー紹介をします。1人目は、紅一点保健師の若きエース、徳田沙泰佳です。福山雅治が大好きです。2人目は、町教育行政の重鎮、馬場幸治です。教育委員会に配属15年、うち2年文科省出向というエリートです。よきパパです。最後3人目は、総務課長武士沢忠正です。総務課経験年数24年と最長記録保持者であります。ついに総務課長のお出ましかと役場内は全くざわつきませんでした。残念ながら。

それでは、このでこぼこトリオが1年間「人マネ」に参加し取り組んできたことをまとめていきたいと思えます。

2 三戸町ってどんなところ？

それでは、三戸町を簡単にご説明させていただきます。もし興味をお持ちの方はネットでお調べください。

三戸町は戦国時代、北東北一帯を支配していた三戸南部氏の居城「三戸城」が築かれ、城下町として栄えた古い歴史を有する町です。明治22年に町村制が施行されて以来、県南三戸地方の中心地として大きな役割を果たしてきました。令和元年に町制施行130周年を迎え、令和3年12月には、三戸城跡城山公園が国史跡指定の内定を受け、春には本指定を受ける予定となっています。

町の特産品は、盆地という地形の寒暖差を生かした「三戸りんご」の生産をはじめ、果樹、米、葉たばこ、畜産などが盛んで、近年ではハートの形をしたさくらんぼ「ジュノハート」が生産されています。

町出身の著名人は、漫画家で「11ぴきのねこ」作者の故馬場のぼる氏、第42代横綱の故鏡里喜代治氏、元参議院議員副議長の故松尾官平氏、俳優の下村青氏、競馬騎手の武士沢友治氏、私たちの町三戸の誇りとなっています。

町の人口は、昭和30年の17,767人をピークに、令和4年2月28日現在で9,417人となっており、平成22年には過疎地域として指定されています。

次に、町の財政状況は次のとおりです。

(単位：千円)

	平成22年度	平成25年度	平成27年度	令和元年度
歳入	5,882,828	7,655,886	6,417,937	6,210,836
歳出	5,497,176	7,339,895	6,116,794	6,066,891
財政力指数	0.255	0.237	0.238	0.257
経常収支比率	85.6	86.1	88.2	94.8

3 今年度のテーマと町の現状

はじめに、私たちに与えられたテーマは次の内容でした。

「他人事ではないあなたの人事を考える～あなたが当事者となる前に人材育成&組織力向上を高める一歩を進める」

平時の今から自分と周囲の「人とその関係性の力」を高めていく意味と価値を理解し、その先手を打つための一歩を踏み出すことを目指す！という使命を与えられました。この任務を実践していくうえで、人・組織づくりに対する町の現状はどうなっているか調査することから私たちは動き出します。



三戸町の人・組織づくりの現状

まず、私たちは組織に対して4つのポイント（人事異動制度、人事評価制度、研修、職員間の交流）に絞って研究を進めました。しかし、活動を進めるにあたり、アンケートなど、職員の声を集めたところ、様々なフラストレーションに直面することになります。

- ・仕事について職員個々の能力に頼っている部分が多く、組織に余裕が無い
- ・コミュニケーション不足に陥ってしまっている
- ・組織として職員を支えることができていない
- ・地域での行事や活動への参加者が固定化され、住民どうしの関わりが希薄になっている



みんな同じことを思っている。だけど、どうやって解決していくのか、誰がどうするのかというところが曖昧、現状に対するフラストレーションはあるけれども、解決手法が見いだせない現状・・・

4 各研究会の概要、テーマ、取り組み状況と気づき

ここでまずは気を取り直し、これまでの研究会の概要、テーマ、取り組み状況及び学びや気づきを振り返っていきます。

(1) 第1回に向けての研究課題

第1回目の研究会参加に向けて、事前に次の内容を調査せよ！との命令が電子メールを通じて言い渡され、私たちは調査を行い研究会に臨みました。

あなたの自治体の「人・組織づくりの仕事」を調べるべし

- ・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

(2) 第1回研究会（令和3年4月16日）

テーマ：部会の狙いの共有&対話に慣れる

まずは全国の人マネ参加者との対話に慣れるため、グループごとにテーマを決め対話を行いました。ここでの対話のルールは、次の4つのキーワードを頭に置き行うこととなります。

- ① 立ち位置を変える、相手の立場から考える
- ② 価値前提（バックキャスト）で考える、ありたい姿から考える
- ③ 一人称で捉え語る、何事も自分事として考える
- ④ ドミナントロジック（思い込み）を転換する、過去や前例に過度にとらわれずに考える

対話初心者の私たちは、はじめはどぎまぎし、聞く・話すことがやっとの状態でした。

そして、終了間際になり矢継ぎ早に、第2回研究課題の使命を言い渡されます。

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べし

- ・職員がどんな「不満」を持っているのか
- ・どうして欲しいという希望を持っているのか

私たちは、現状とその背景をつかむために、職員に対し無記名のアンケート調査を行いつつ、副町長・課長級・人事担当・福利厚生団体にインタビューを敢行し、人・組織づくりについてどのように感じているのか、まだ対話にも慣れてい

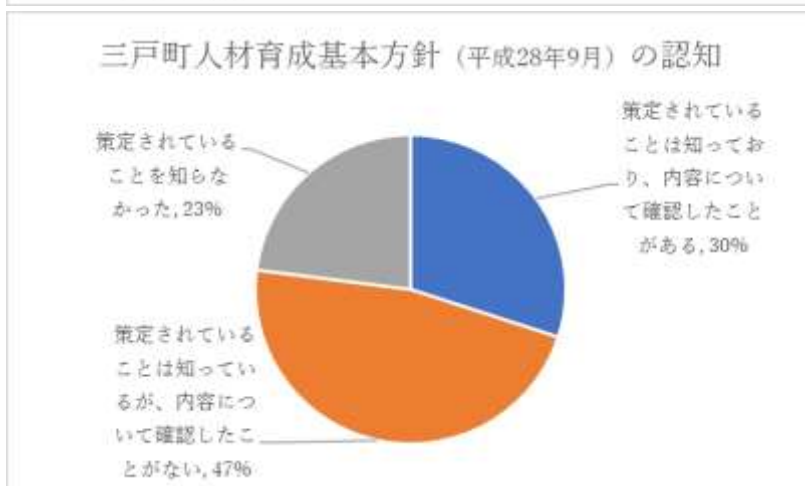
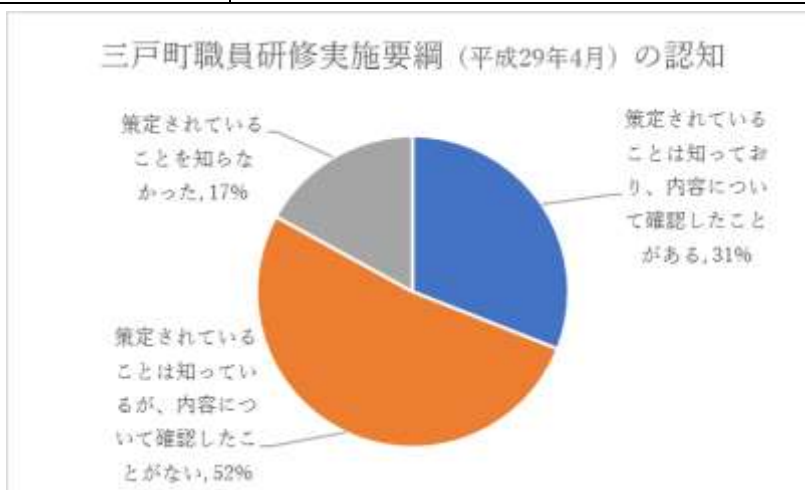
ない状況のなか、現状と背景を取りまとめました。

アンケート概要

	質問内容	対象者数	回答者数 (割合)
第1回 (4/28)	「人・組織づくり」の現状把握 10年後の地域と職場のありたい姿	107名	64名 (59.8%)
第2回 (5/17)	第1回で挙げられた課題の背景と、解決方策(案)	111名	25名 (22.5%)

インタビュー概要

実施日	対象	質問内容
5/11～13	課長職11名	人事異動、組織目標、理想の組織と現状との比較について
5/18	人事担当2名	人事異動の考え方、理想の組織と現状との比較について
5/19	職員厚生会2名	過去から現在に至る職員間の交流について
5/20	副町長	人事異動、人事評価、理想の組織、職員に期待すること



<アンケート結果（抜粋）>

人材育成基本方針及び職員研修実施要綱は内容を確認したことが無い職員が7割

自らの業務について、業務量が多い、質が難しいという意見が多数

人事制度は、人事評価の全体像が見えない、人事異動に関する基本方針が定められていないと感じている不満の意見



仕事に対するスタンスや人事異動・人事評価に対する世代間ギャップが大きいこと、ベテラン（在職20年以上43.8%）と若手（在職10年未満40.6%）をつなぐ中間層の割合（15.7%）が少ないことが課題

<インタビューによる聞き取り結果>

各自の役割を果たし風通しの良い職場、自発的な取り組みによる目標達成、互いに尊重できる組織が理想だが、現実とは異なる。

コロナ禍で全庁的な会合や会食が行えない上に、若手は業務時間外まで上司との交流を望んでおらず、コミュニケーションを図る機会が減っている。

PC導入で各自の仕事内容や負担の度合いが見えにくくなり、仕事量の偏りにつながっている恐れがある

人事評価制度や人事異動が形骸化している恐れがある



人・組織づくりの全体像・ルールが明確になっていないと感じる意見や、コミュニケーション不足による世代間ギャップが顕在化していること、結果として全体として向かうべき方向性が定まっていないことなどの問題が浮き上がってきました。このリアルな現実を目の当たりに第2回研究会へ突入することとなります。

(3) 第2回研究会（令和3年5月26日）

テーマ：組織の課題を考える

事前課題であった「人・組織づくりの現状と背景」捉えの共有、生活者起点（住民）からの視点を深掘りする、自分自身の状況への振り返りなどテーマを決め、グループに分け5回の対話を行いました。

行政と住民の現状・関係性は、住民は役場に対する依存度が高いがゆえに行政に対する不満につながっているのではないかという仮説が生まれます。これに対し、行政は、住民からの要求に応えるだけではなく、住民と行政が協働して活動することで、現状不満の度合いが下がるとともに、相互理解が深まり、地域の活性化につながるのではないかという結論が導き出されます。

研究会の終了間際になり、人マネ参加者たちは、次回第3回までの研究課題を言い渡されます。

あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深掘りすべし

私たちは、次のミッションに向けて、第1回研究会で行ったインタビューやアンケート結果を踏まえて、誰に、どのような内容でインタビューすれば深掘りできるのか打合せを重ねました。結果、キーパーソンとなる、町長、議員、中堅職員に対し、アンケート結果のフィードバックをしつつ、10年後のありたい姿、組織や人事のあり方等について対話を行うこととなります。住民代表となる各町内会長には、書面でのアンケート調査を行いました。

インタビュー概要（町内会長のみ書面アンケート）

実施日	対象	質問内容
7/8	町内会長 17名	10年後の地域のありたい姿、地域内・地域間・行政との連携の評価、より良い地域づくりに向けたアイデア
7/13	中堅職員 6名	10年後の地域と職場のありたい姿、実現のために取り組むこと、実現に向かうための組織や人事の在り方
7/13	若手議員 4名	10年後の地域と職場のありたい姿、実現のために取り組むこと、実現に向かうための組織や人事の在り方
7/19	町長	10年後の地域のありたい姿と成り行きの未来、ありたい姿に向けた戦略的な取り組みと人事の在り方

<インタビュー・アンケート結果概要>



前回アンケートでは、個人的な不満ばかりが多く出ていましたが、今回、10年後の地域というゴールが示されたことで、行政として向かうべき方向性が明確になってきました。

(4) 第3回研究会（令和3年7月26日～27日）

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

幹事団から、今回のテーマを考えるにあたって、部会のキーワードである「価値前提」で考えることが、どんな地域にしたいのかを知る手がかりになるという提言がありました。私たちは、普段の生活で自分自身の未来と、地域の未来は別々に考え行動している面がありますが、実際は地域に住んでいるのは私たちであって、自己と地域は相互に関係性があり反映されるものであるという気づきを得ます。また、「価値前提」で考えるということは、以後対話を進めていくうえで「ありたい姿」に対する指標となるものであるということがわかります。

今回も研究会終了間際になり、次回までの研究課題を言い渡されます。

アクションプランを作成せよ！！10年後のありたい姿にむけて、どのような取り組みをしていくのか具体的に考えるべし

(5) 作戦会議 Part 1（令和3年7月31日）

ここで、第3回研究会の後、第1回から3回まで人マネの活動をするなかで、

今後の取組・方向性をどう定めていくか、人材マネジメント部会幹事である佐藤淳氏を迎え、作戦会議を秘密裏に行い助言をいただきました。

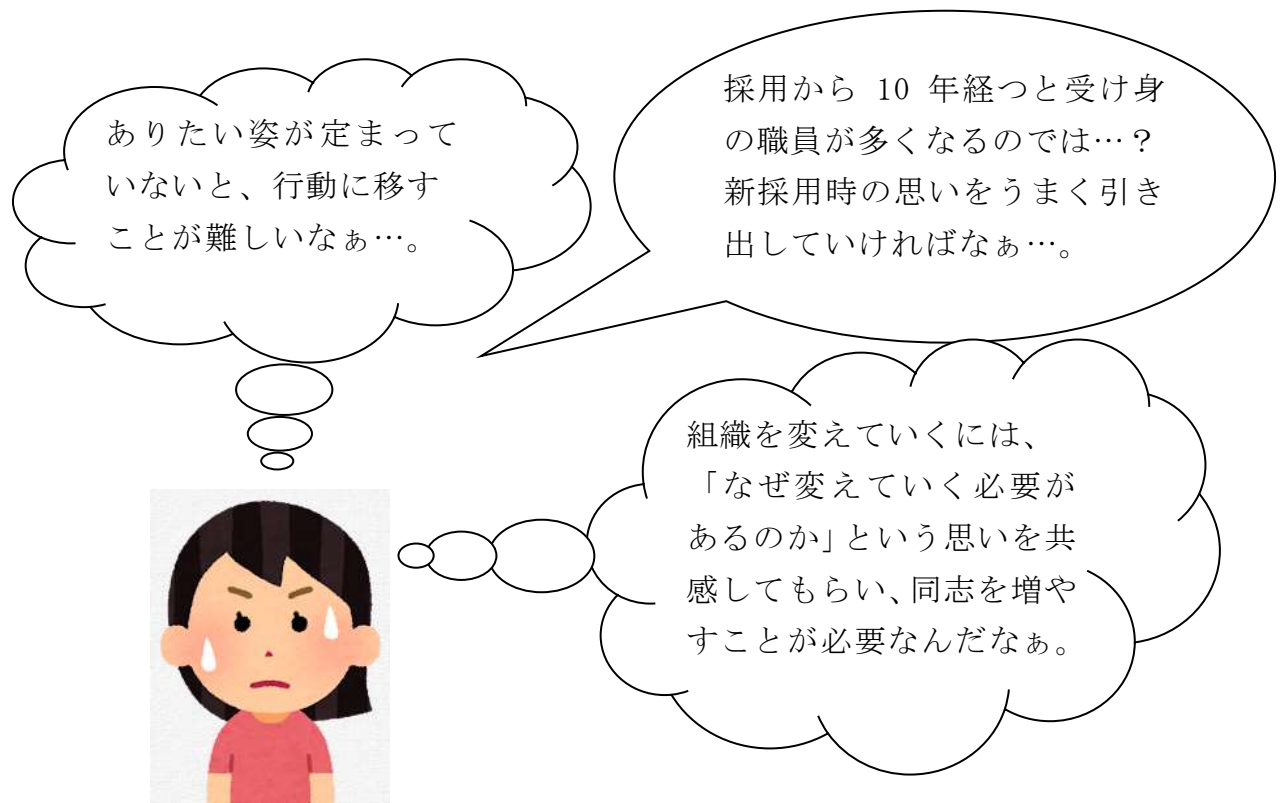
- ・インタビューやアンケートの結果について、地域のビジョン、役場のビジョンなどに棲み分けをするべし
- ・他団体では職級を絞り対話を行っている
(全体では意見集約が難しい)
- ・対話を取り入れるのであれば、実施しやすい人数や単位でやってみるべし



そこで、これまでのアンケート・インタビューで課題として浮上していたコミュニケーションについて佐藤幹事に相談したところ、現場でのワークショップを実施してみてもどうかとの提案を受け、保健師間でのワークショップを行うこととなりました。

(6) 作戦会議 Part 2 (令和3年8月13日)

今年度、人マネ対話自治体として参加している鱒ヶ沢町職員と佐藤幹事とともに、第4回研究会に向けた作戦会議を行いました。

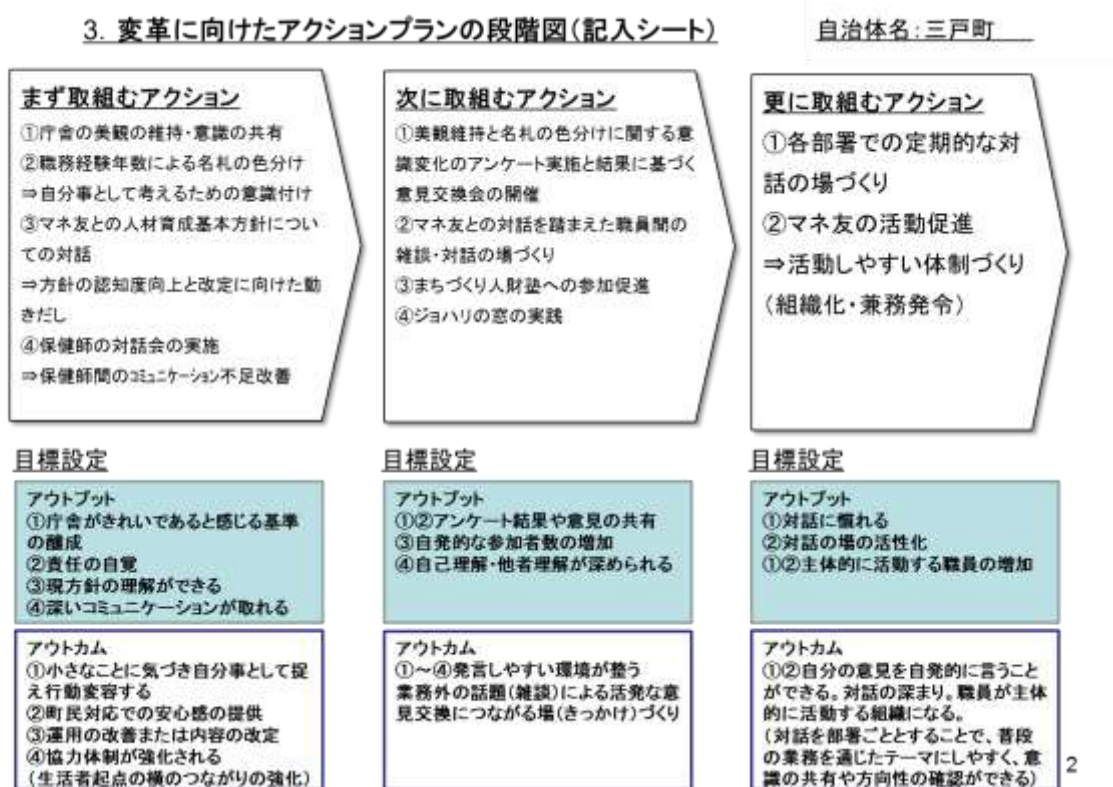


(7) 第4回研究会（令和3年8月26日）

テーマ：幹事とアクションプランについての個別対話とフィードバック

第4回研究会は、前回言い渡された課題となる「10年度のありたい姿に向けたアクションプラン」について幹事団との個別の対話を行い、助言をいただきました。

私たちが考えたアクションプランは次のとおりです。



助言の内容

- ・思いつきで活動をすると、意図が分からないため協力者が得られにくいのではないか。
- ・町の人材育成基本方針などを軸にして、アクションプランを作成してみたら良いのではないか

今回も終了間際に次回（第5回研究会）までの研究課題が言い渡されます。

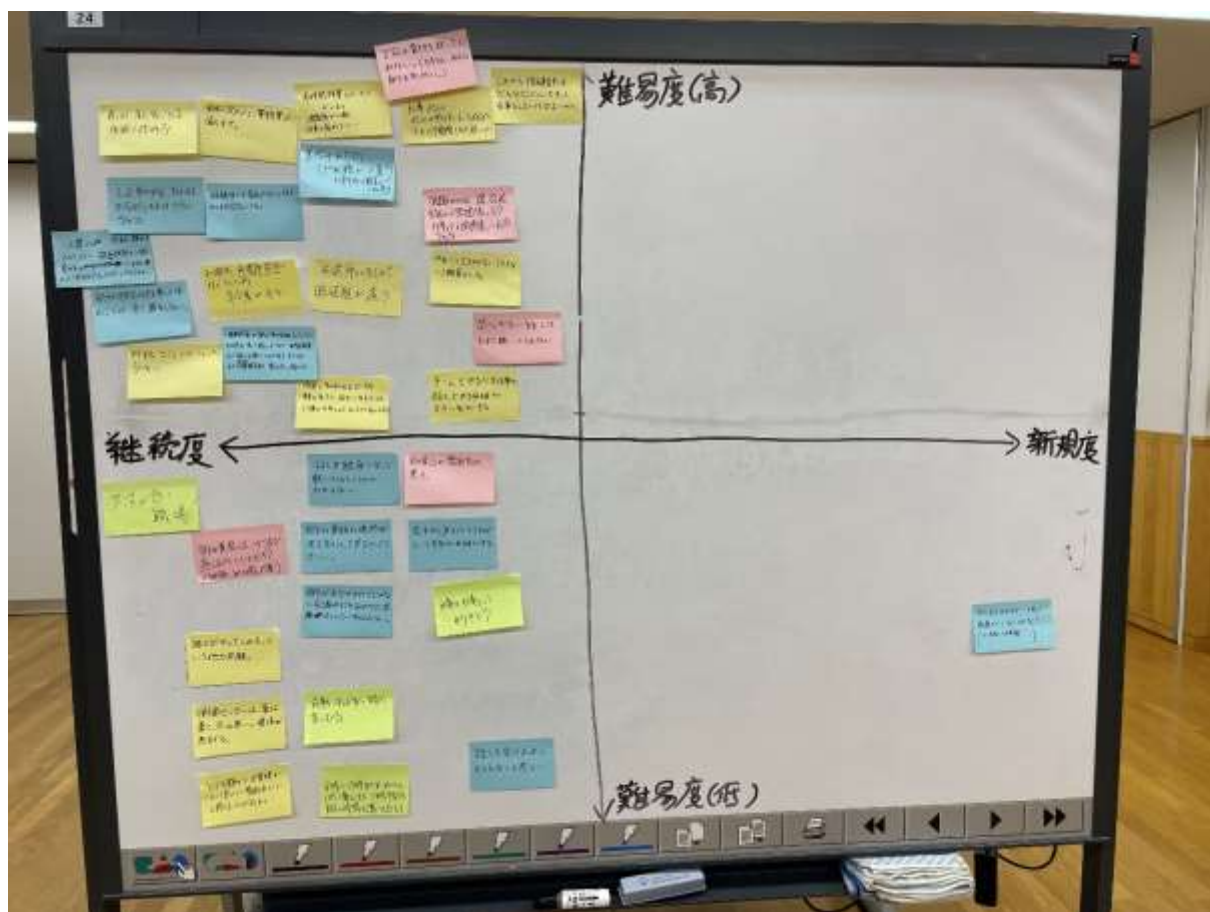
アクションプランの見直しと修正をすべし

(8) 活動番外編、保健師を対象としたワークショップ（令和3年10月13日）

テーマ：保健師の職場について考える

作戦会議 Part 1 で佐藤幹事から提案のあった職員間のコミュニケーション課題について、同幹事をファシリテーターに迎え、保健師が参加し問題提起をする形でワークショップを行いました。

【ワークショップの保健師職場の問題・気がかりなど】



横軸：継続度の高低（左が継続度高い、右が新規度高い）

縦軸：難易度の高低（上が高い、下が低い）

保健師の職場は、難易度の高低は全域にあるが、継続度が非常に高く、新規度が低いということが明らかになりました。少し乱暴な表現をすれば、対象となる住民の入れ替えはあるが、やっている事業内容は同様であり、難易度は高いという結果でした。



前々からの課題と
思っているのは
皆同じ。そして、
難易度が高いものが多い。

(8) 第5回研究会（令和3年10月27日）

テーマ：これまで考えてきたことをストーリーとしてまとめる

人マネ参加者がアクションプランに基づき活動をしている内容について幹事団から以下の助言をいただくとともに、幹事団への質問を中心とする対話を行いました。

【参加者が実践した具体的な取り組み】

- ・職員に対するコミュニケーションの捉え方に関する調査
- ・庁舎の美化活動活動（ゴミ回収方法の変化）
- ・マネ友との対話を踏まえた職員間の対話

【幹事団からの助言の内容】

- ・アンケートなど調査を行う場合は回答者の認識のズレを少なくするべし
- ・質問項目や実施環境にも気を配り調査するべし

【アンケート概要】

	質問内容	対象者数	回答者数 (割合)
第3回 (11/19)	職場内におけるコミュニケーションの捉え方	112名	82名 (73.2%)

そうです、今回も予想どおり、次回（第6回研究回）までの研究課題が言い渡されます。

- ・首長と派遣元に4月以降の活動報告をし、感想などをインタビューするべし
- ・今年一年の自分自身の気づきと学びの整理をするべし

それを受け、私たちは、令和4年1月24日、町長及び派遣元へインタビューを敢行しコメントをいただきました。

【町長・派遣元のコメント（抜粋）】

「1年間を振り返って」

（町長からのコメント）

- ・与えられた研究課題に対し、物事をかみ砕き分析している、また、柔軟に1年間取り組んできたと感じた。
- ・行政サービスのとらえ方について、職員減少イコール、質の低下とネガティブに考えるのではなく、前向きにとらえ取り組んで行くことが大切である。
- ・今年度のテーマを進めるうえで、問題とした「コミュニケーション不足」について、とる機会がないからコミュニケーションが希薄ということではなく、質を高める観点も必要なのではないか。

（派遣元からのコメント）

- ・人の話を聞く、対話を深めるということが、人間関係、コミュニケーションの改善につながるのではないかと感じた。
- ・町のあるべき姿を具体的に深掘りしていくことで、前に進んでいけるのではないかと（ずっと同じところで議論するのではなく）。
- ・コミュニケーション不足を解消するための具体策を示す必要があるのではないかと。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

（7）第6回研究会（令和4年1月27日・28日）

テーマ：プロセスを振り返る、自らにコミットするのだ

私たちは、今年度取り組んできたプロセスについて、対話を通じ振り返り点検を行いました。併せて幹事団ごとのワークショップへの参加をし、今後の人マネ活動を続けていくための決意を固めます。

① グループ対話

- ・今までの研究会活動の振り返り
- ・NPO テラ・ルネッサンス創設者 鬼丸氏の講話
- ・他団体の活動

② 8人の幹事団によるテーマ別ワークショップ

③ 今年度の活動を通じた「あなたが踏み出したい一歩」

- ・見えない敵と戦っていく
- ・マネ友としての歩みを止めない
- ・気軽に話しができるように、自分から動き、環境づくりをしていきたい

5 町の人材育成基本方針の概要、背景と経過、国の方針経過

人材育成基本方針の直接的なきっかけは、平成9年11月に自治省が示した「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月28日付け公務員部長通知）であると言われてしています。

同指針は、「人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を各自治体が策定すること。」が記されています。また、地方公務員法では、「研修に関する基本的な方針」の策定を求めています（第39条第3項）。多くの自治体の人材育成基本方針を策定するに至っています。

三戸町における「人材育成基本方針」策定に係る経緯としては、平成14年1月1日現在、国から調査に対し、「未策定であり策定時期は未定」と回答しています。以後、平成17年3月に策定されたものの、周知が不十分ということから、平成28年9月に改めて職員周知するため改定をしています。

私たち地方公務員は、近年増加する大規模自然災害や、新型コロナウイルス感染症の発生など、これまでの行政の枠組みにおさまらない対応が即時に求められるケースが発生しています。今後、私たちが、何が起こるか分からない事態に備え、行政サービスを担っていくうえで、「人材育成とは何か」「人・組織づくりは何か」を見直し、再構築する時期を向かえています。



6 今後の活動の取り組みについて

今年度の活動を通して、目の前にある一つ一つの課題に取り組むことを目的とするのではなく、ありたい姿を一人一人が意識し、やるべきことを明確化していくことが必要であると考えました。職場のみならず地域の課題を共有し、意識する職員が増えることで、能動的に動くことや、職員個人の資質向上につながっていくものと思います。

5期生が考える人・組織のありたい姿は、「年齢や職級に関わらず、お互いの意見を共有することにより共通した目標に向かって仕事に取り組めること」です。

職員が相互に支えあうことが、心の受け皿としてのよりどころとなり、一人一

人の気持ちを思いやることができる。また、それが、話しやすい組織づくりや、組織力の強化につながっていく。そのためには、職員間の雑談の場、気軽に参加できる対話の場づくりなどの雰囲気づくりをすることがキーポイントとなります。

今後について、まず一步目は、これまで人材マネジメント部会に参加したマネ友を巻き込み活動しやすいような体制づくりをすること、それぞれマネ友が各期で研究した内容の実践などを進めていきたいと考えております。現時点では、今年度研究会終了後に、マネ友と今期の参加者が集まり、今後どのような活動を行っていくか話し合いの場を設けています。着実に「人・組織づくり」への一步を歩んで行きたいと考えています。

7 今年度の活動を通しての学び

徳田沙泰佳

「やっと部会に参加できる」推薦を受けたときの率直な感想でした。組織のコミュニケーションの取り方に疑問を持っていたことから、少しずつ変化を促してきていましたが、思っている以上に組織の変化を形にすることが難しいことを体感していました。そしてなかなか自分の思いを明確に伝えることができないという自分自身の課題も感じていました。部会への参加を通じて何かきっかけがつかめたらとワクワクとドキドキとを持ち合わせて第1回研究会に臨んだことを思い出します。研究会を進めていくにあたって、普段感じていたことをさらに深掘りして考えていくこと、現状の問題点にだけ目を向けるのではなく、まずはありたい姿を明確にし、現在地を確認して取り組みを考えていくことの重要性を体感する機会となりました。そして答えがないことに対して最適解を出すためには、お互いが対話をし続け、答えを導き出すことが必要であると感じることができました。

「どんな地域にしたいのか」「こんな町に住みたい」という思いは、現場に出ないとつかむことができません。保健師という職業柄、地域の人の意見を聞く機会は多いですが、ありたい姿を一緒に考えることまでできていなかったと感じました。現場に出ることで、新たな視点から物事を捉えることができることを再認識しました。頭で考えていても、行動に移せないと何も変わらないので、一步踏み出して取り組み、それに対する変化を楽しめるようにしていきたいと思えます。

またありたい姿は行政だけで作るものではないことを改めて実感したので、現場に出て様々な方と対話しつづけ、ありたい姿の実現に向けて身近なところから取り組んでいきたいです。また、学んだことや地域からでた意見などを自分から発信し続け、楽しみながら組織や地域づくりをしていきたいです。

馬場幸治

冒頭のメンバー紹介にあるとおり、私は過去に中央省庁へ2年間出向していました。しかも、県庁や事務組合への出向や派遣は継続しているのに、中央省庁は私が最初で最後という貴重な経験です。このとき出会った府省庁職員、全国の自治体や国立大学法人からの出向者、政治家、各種団体や民間企業のカウンターパート、学者をはじめとする研究者との出会いは、私に大きな影響を与えてくれました。出向から戻った後もこれらの人脈を生かして情報交換したり、オフサイトミーティングに参加して新たな出会いによる学びを経験したりと、積極的に学んできました。

また、部会が大切にしている4つのキーワードや基本的な3つの考え方も、これらの学びを通じて意識してきました。正直、部会の参加募集に対しては「自分よりも新たな学びに触れた方が良い職員がたくさんいる」と思い、自ら手を上げませんでした。5期目の今年度は派遣元の推薦もあり参加したしだいです。

部会のキーワードと考え方に親和性のあった私ですが、実際に参加してみて多くの学びと気づきがありました。

- ・自組織は「機能していない組織」であるという再認識。
- ・そんな組織を変えるのは難しいと考え、外部の協力者との関係構築に大きな力を注いでいた自分に気がついたこと。
- ・インタビューを通じ、同じような「ありたい地域や組織の姿」を描いている地域や組織内の人々がいること。
- ・一人一人の力は「微力」だが、目指すものを共有して手を携えてともに進めば、バタフライ効果になること。

私自身13年間も異動せず、自部署も異動スパンの長い傾向にあり、組織づくりや人材育成は限定した範囲でしか関わることができませんでした。これからは「ありたい姿を追い求めマネ友としての歩みを止めない」という自分へのコミットメントを常に意識して研究・活動を継続していきます。

1年間ともに歩んだ2名の同士、叱咤激励くださった幹事団、たくさんの勇気をくれた他自治体の皆さん、支えてくださったマニ研事務局、本当にありがとうございました。

武士沢忠正

今年度の人財マネジメント部会のテーマは「人・組織づくり」とお伺いし、まずは飛び込んでみよう、また、総務課長という立場柄を含め、結果を業務にフィードバックしたいという思いを抱いて参加いたしました。

当初は、参加者の皆さんと対話を通じて、毎回与えられるテーマに沿ってある程度の答えを出していくのだろうと思いきや、テーマはあくまでも思考するための1つの素材でしかなく、テーマの答えを出すのではないこと、思考のための手順、目標設定、参加者と自分への問いかけなど、毎回汗をかきながら、あっという間に1日が過ぎ、1年が過ぎました。とても充実した時間であったと思います。

私たち公務員は、日頃から「財政状況の厳しい折、地域のため、住民のため全力を尽くしていきます。」という表現を使いがちです。しかしながら、実情は、日常の業務に追い回され、既存の事業整理ができていない、新たな思考、新たな一歩が踏み出せない、その結果、守りの姿勢になるなどの問題があると感じていました。

今回、人マネに参加したことの気づきとしては、職員個人の事務処理能力は問題なく、研修などメニューの充実が図られているが、全体のなかで個として力を発揮するための人財育成ができていないことがわかりました。また、それをどうするのかという部分については、目先の問題解決をしていく積み重ねの成果主義ではなく、10年後のありたい姿を価値ととらえ逆算していくバックキャストの考えをすること、価値を共通の認識として落とし込んでいくため対話の手法などについて学ばせていただきました。

これまで、役場に勤務するなかで、先輩たちから何を受け継いで、後輩に何を引き継いでいくのか、事務处理的なノウハウだけなのか、理想論なのか、それを話しても受け止める側の考えがあり伝承・伝達性には欠けるなど、モヤモヤしていた部分の解答が人マネで得た「汗をかき考える」にあると考えています。

最後に、未来を自分たちの手で創る三戸町でありたいとの思いを込めて「未来をつかめ！Get The Future！」の言葉で締めさせていただきます。

