２０２１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”を考える

～「生活者起点」を意識した人材育成と組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～

茨城県東海村
けやきの杜保育所　田仲　裕子
企画経営課　藤田　岳志
住民課　原　進一郎

はじめに

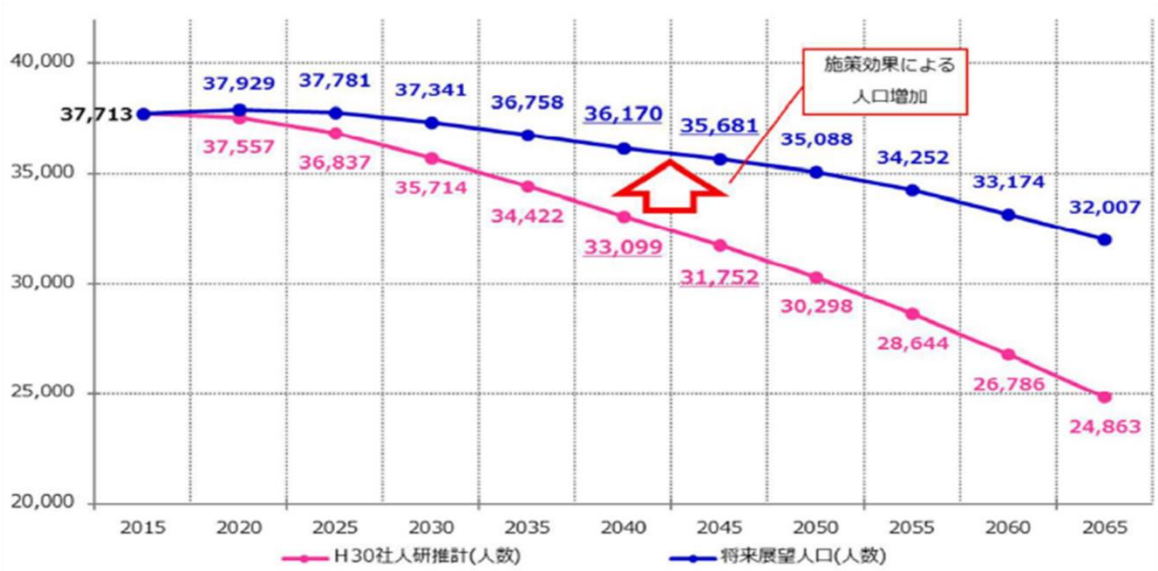
この論文は，２０２１年度早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の参加者として，１年間の経過報告と成果（アクションプラン），今後の展望等について研究論文としてまとめたものである。

私たちはこれまで，村民，幹事団や他の自治体の職員との対話を重ねていく中で，現状の課題・問題にしっかり向き合い，正確に事実を把握し，さらに解決に向かって「自分ごと」としてどう取り組むべきかを考え，そして実行することの重要さを感じた１年間であった。さらに，参加者それぞれの，組織や人づくりに対する考え方が大きく変わったことも実感している。

この論文では，今年度私たち３人が「地域のための人・組織づくり」というテーマを研究した結果たどり着いた村の課題と，そしてその課題を解決するための“第一歩”となるアクションプランを提案する。

１．村の現状把握

■村の総人口の推移と長期的な見通し（「東海村人口ビジョン」より）



人口減少は,「静かな危機」と呼ばれるように，日々の生活において実感することが難しいものである。しかし，このまま続けば人口は急速に減少し，その結果，将来的には経済規模の縮小や生活水準の低下を招き，究極的には国としての持続性すら危うくなる。

東海村人口ビジョン策定以降の人口推移や，２０１８年に出された社人研の新たな人口推計等を踏まえ，本村が目指すべき将来の人口規模を次のとおり展望している。

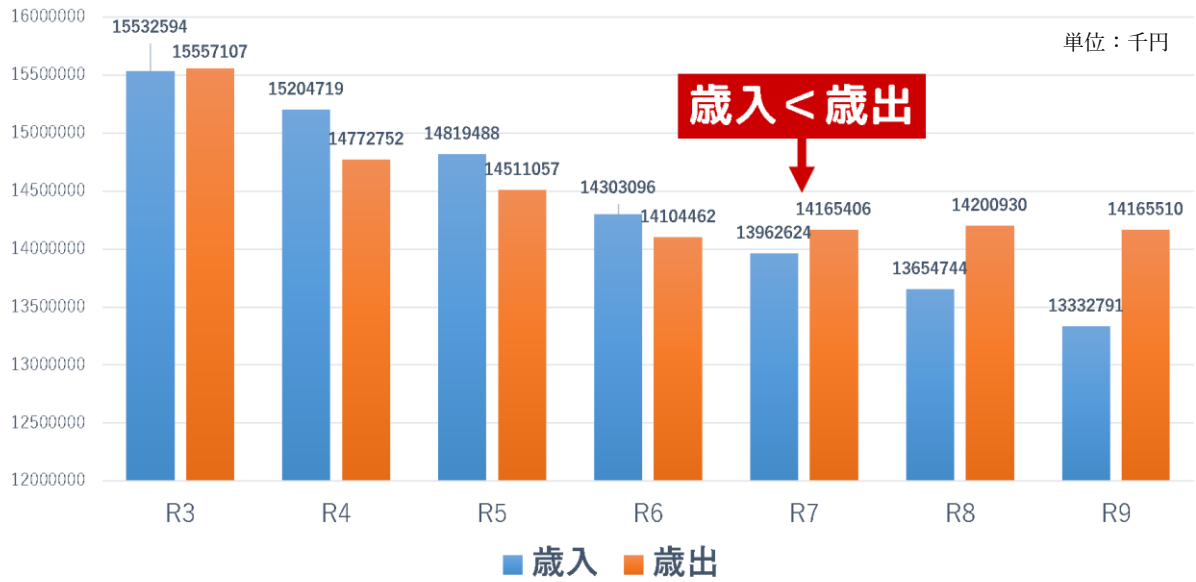
～ 本村の人口の将来展望 ～

2040 年～2045 年の総人口約 36,000 人を展望する。
（2040 年：36,170 人，2045 年：35,681 人）

２０１５年１０月に策定した人口ビジョンにおいては，総人口の将来展望を『２０４０年・約３８，０００人』と設定し，将来にわたり，高い水準の合計特殊出生率（１．８程度）及び年間出生数（約３５０人）を維持し続けるとともに，高い水準で転入超過数（年平均１００人程度）を維持し続けるとしていた。

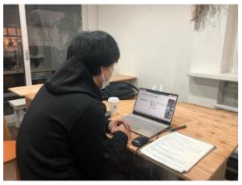
しかしながら，２０１８年に国立社会保障・人口問題研究所から公表された人口推計によると，２０４０年の総人口は約３３，０００人とされ，当初の推計値から大きく減少傾向に転じる見込みとなった。これは，２０１１年の東日本大震災以降の社会情勢等の影響を大きく受け，本村においても転出が転入を上回る社会減の状況が続くとともに，少子高齢化が進展しており，出生数の減少に歯止めがかからない厳しい状況を受けてのものと考えられる。

■村の中期財政見通し



中期財政見通しによれば，2022 年度は，村税が令和３年度と比較して約３億円程度減収する見込みである。また，後年度に目を向けると，村税をはじめとした歳入の逓減が続き，このままの歳出規模で推移すれば，令和７年度から財源不足が生じ，令和９年度においては，約８億円の財源不足が生じる。財政調整基金で一部補てんをするにしても，財政運営の持続性を考慮して単年度で繰り入れる金額は最大でも３億円とすれば，歳出の予算規模は毎年度約８千万円ずつ縮小していくことで対応せざるを得ない。

■村の新たな取り組み



・T-Project（東海村つながるプロジェクト）
住民主体のまちづくりの発展を目指した「ひとづくり・つながりづくり」

・ＤＸ推進
デジタル技術は「手段」であって「目的」ではない→ツールだけでなく働き方を変革する

・業務の見直し（ＢＰＲ）
令和３年度には，庁内３課を対象に，作業ごとにかかっている時間を算出し，課題を抽出・分析（民間企業との共同研究）→令和４年度は全庁展開

・東海村職員自主研究グループ活動助成金の創設

一方，村の新たな取り組みとして，「T-Project（東海村つながるプロジェクト）」「DX 推進」「業務の見直し（BPR）」「東海村職員自主研究グループ活動助成金の創設」が挙げられる。

特にこの中で「T-Project（東海村つながるプロジェクト）」は，将来必ず直面する本格的な人口減少社会と急激な少子高齢化の進展による地域社会の変化や財政構造の変化という課題に対し，このまま何も手を打たなければ

・少子高齢化による担い手不足が加速

・担い手が不足していくことで，まちづくりの住民主体性が失われる

・住民の主体性が失われ，つながりが希薄化することで，地域活力や魅力が喪失する

・人口減少や少子高齢化の進展等による税収減

という未来が訪れてしまうことに危機感を感じて始まったプロジェクトであり，行政主導ではなく，住民主体・住民共創のまちづくりを目指したものである。

まだ始まったばかりではあるが，こういった新たな取り組みも確実に生まれつつある。

２．村のありたい姿

村の１０年後のありたい姿とは？

東海村の第６次総合計画には，２０３０年の将来ビジョンが示されている。

令和12年（2030年）　－東海村のありたい姿・あるべき姿

「輝く SONZAI つながる TOKAI」

～共に生き　共に育つ　しなやかで活力あるまち～

そこには，

◆村民が思うありたい姿：近隣からも人が訪れるような場所でありたい
職員と住民の交流が生まれる関係性であってほしい

◆職員が思うありたい姿：未来を担う人が生まれ・育つ場所であってほしい

などがあり，私たちはこのありたい姿・将来ビジョン実現のために，「人と人とがつながる」ことこそが重要なポイントだと感じた。

まずは村（自治体）がきっかけとなり，人と人をつなぎ，そのつながった人たちが新たな人につなげ，そしてだんだん自然に別の人へとつながっていく…。

そういった「つなぐ・つなげる・つながる」過程に住民と職員の姿がある形こそが，本村の将来ビジョン実現に向け，東海村が目指すべきありたい姿なのだと感じた。

だが，それと同時に私たち３人にある疑問が生まれた。

このビジョンは本当に生活者起点・未来志向で考えられているのだろうか。

人材マネジメント部会は，誰かに教えてもらうのではなく「自ら考え，見つけ出す場」である。そこで私たちは，村が目指しているものと現状とでギャップがないか，東海村のマスタープランであるこの総合計画を検証することからスタートした。

３．ありたい姿の検証

■村民の方へのインタビュー

村のありたい姿，ビジョンとして，東海村では第６次総合計画を策定している。今回，私たちは，第６次総合計画が東海村のありたい姿を示したものとして，これからその実現に向けてどういったことに取り組むべきかを考えていくにあたり，そもそもその第６次総合計画が今年度の部会のキーワードである「生活者起点」で「未来志向」で策定されているのかという点について，自分たち自身で検証する必要があると考えた。

検証を進めていく方法としては，村民へのインタビュー調査を実施することとしました。インタビュー調査を実施したのは，村内の事業者の方，ボランティア活動を行っている方，村内の高校に通学している高校生などの村民の方々である。

ここで余談ではあるが，村民の方々にインタビューをするにあたり，私たちは村に対するイメージはいったいどういうものなのか？厳しい要望や意見を言われるのではないか？と考えていた。

実際に，インタビューを実施し村民の方々からいただいたコメントの一部が以下の通り。まず，事業者の方である。

事業者

- もっとワクワクする村になりたい，したい
- 村職員と一緒にもっと何かやりたい
- ○○委員会とかに呼ばれても，結局意見が反映されない
- ちゃんと仕事はしているんだろうけど，村が何をやっているかよく分からない

前段の２つのコメントは，第６次総合計画にもうたっている協働や協創を求めるものであり，村民と行政のつながりはやはりこれから強化していくべき課題であるという点をうかがうことができた。またその一方で後段の２つのコメントは，自分の業務をただ単に完遂することだけを考えていることの現れであり，村民の方々の声に目が向いておらず，その声が届かないということは村に対するイメージにおいてもマイナスであり，改めて自分たちの仕事とは何かを考えさせられる厳しいコメントだった。

続いて，村内の高校生の生徒の方々である。村内にある高校の生徒会の方に話を聞いた。

高校生

- あまり悪いところは感じない
- 道もきれいで程よい田舎なので住むのには丁度良い
- 近隣の市町村から通っている生徒も，村の方が良い印象
- これからも変わらないで欲しい

高校生が話してくれたコメントは総じて村に対して好意的なコメントだった。特に環境面で住みやすい・過ごしやすいといったコメントがあった。また，東海村外に住んでいる生徒の方から見ても東海村は良い場所を感じてもらえているということは，私たちも意外に感じたとともに，こういったイメージを活かしきれていないのでは？という課題も感じた。また，最後のコメントにもあるように，これからも変わらないで欲しいというコメントも第６次総合計画にもあるように，今の東海村を未来につなぎつつもさらに新たなことに取り組むことで村のありたい姿へ進む重要なポイントであるのかなと感じた。

■さらなる検証　第６次総合計画作成担当者へのインタビュー

そして，私たちは村民の方々から伺った話と第６次総合計画の関係性についてさらに検証するため，今度は第６次総合計画の作成に携わった職員にもインタビューを行うこととした。第６次総合計画の作成経過と背景について伺ったところ，以下のような話があった。

村職員

- 第６次総合計画はバックキャスティングの手法で策定した
- 多くの住民とのワークショップを実施して作った計画。計画のありたい姿のイメージは，もし10倍の住民から意見を聞いたとしても変わらないと思う
- この計画は完成ではない。未来のビジョンを考えながら，今の事業を変えていく必要がある

以上のことから，村に対する良いイメージを住民の方も持ち，第６次総合計画に示されている村のありたい姿を求めていた。また第６次総合計画そのものが住民の声をたくさん反映した計画であり，作成を担当した職員の方も自信を持ってそうお話ししていただいたことからもその裏付けであるかと思う。村の掲げるビジョンは村のありたい姿に合致していることがここで確認することができた。

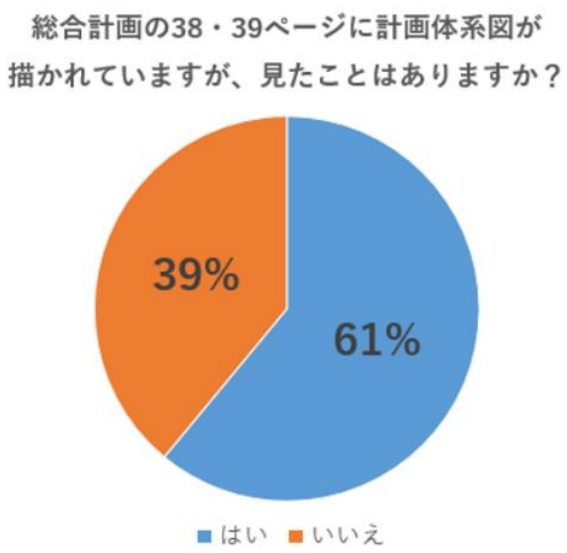
先ほどの事業主の方からの厳しい意見についても裏を返せば，村の職員ともっとつながり，関わっていきたい，一緒にやっていきたいと考えていただいているのであると考える。わたしたちは，こういった住民の方々とともに第６次総合計画を道しるべとし，将来ビジョンに向けて取り組まなくてはいけない，と改めて目指すべき方向性を確認した。

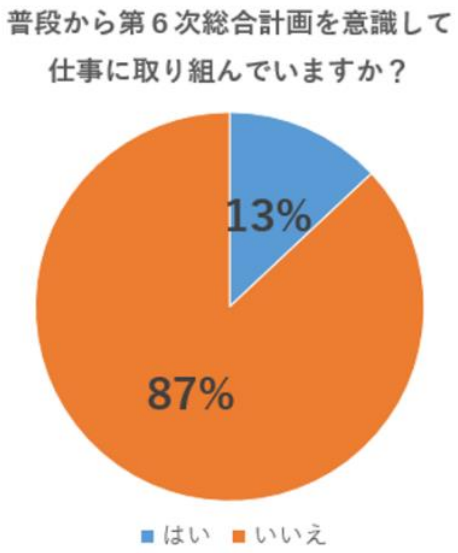
■検証後の深掘り　ありたい姿（第６次総合計画）に対する村職員の意識共有

では，村民の方々とともに作りあげた第６次総合計画ではあるが，ありたい姿を示したこの計画を役場職員が共有できているのか？という疑問に至った。私たちは，今度は役場庁内に目を向けて

検証することとした。

検証方法として若手職員（主事・主任級）に WEB アンケートを実施した。その中で特に 2 つの質問項目について着目した。まず，そもそも第 6 次総合計画は職員に浸透しているのか，計画に対する認識はいかほどであるかに関する質問をした。

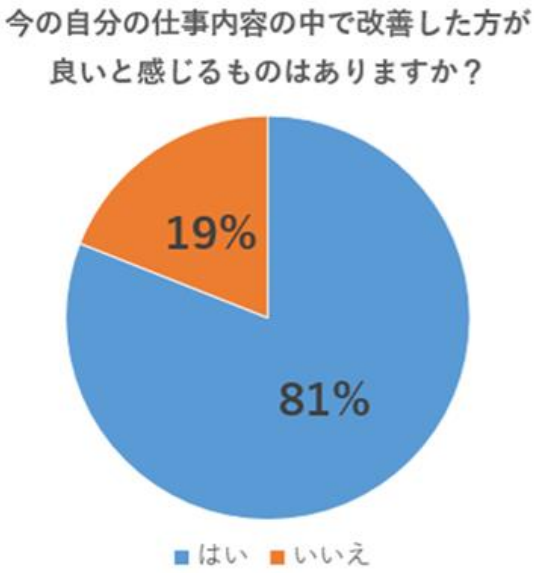


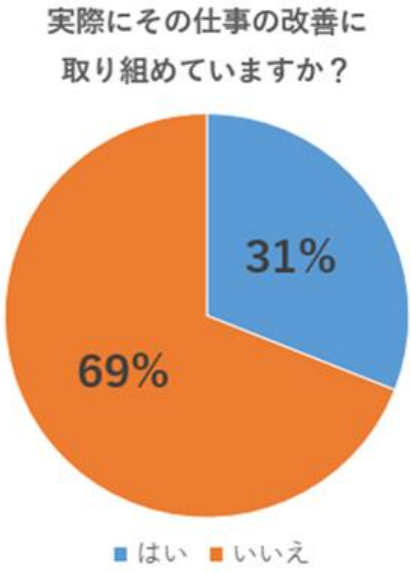


グラフを見てもわかる通り，第 6 次総合計画に示されている計画体系図自体を見たことがあると回答したのは全体の 6 割，計画を意識しながら業務に取り組んでいるか，計画と業務がリンクしている部分があると認識しているかというという問いに対して，「はい」と回答した職員は 1 割強という結果になっている。

現状では，計画はなんとなく見たことがあるけど，自分の業務が計画と関連づいているのかわからないと感じている職員が多いというところが数字に表れているものと考えられる。しかしながら，実際自身では気づかない部分で自然と計画とそれに対する業務がリンクしているのではないかと感じている，といった意見もあった。第 6 次総合計画と業務の連動性に対する意識についてはこれから醸成していくことが必要であると考えられる。

続いて，職員の改善・変化に対する意識という点での問いについて。これは，日々の業務において，改善すべきものがあれば改善した方が良いと考えている部分があるか？という問いと実際にその改善に取り組めているかを尋ねたものである。





職員の多くが業務に対する改善は必要と回答していた。しかしながら，対して実際改善に取り組んでいると答えている職員は 3 割にとどまった。

改善は必要，色々な取り組みをした方が良いという意識を持った職員がいる一方で，でもなかなかそこまで手をつけられない，手をつけにくい，どうしたらいいかはわからないなどの思いが出ているような点がこの回答結果になっていると推察される。

では，さらにその改善や色々な取り組み，チャレンジができる環境になるためには，一体どんな環境が必要なのかという質問を行ったところ，回答の一部ではありますが．下記のような意見が出た。

自分が仕事で「チャレンジ」するためには
どんな環境が必要だと思うか？

- 職員のチャレンジ（提案）に対して，適正に判断・評価し必要な投資を行ってくれる環境
- チャレンジに成功したときの恩恵に対して，失敗した時の代償が大きすぎるので，たとえ失敗してもフォローし合える環境
- 研修やキャリアアップに繋がる活動に参加しやすい職場環境
- どんどんアイデアを出せる雰囲気のいい職場環境
- 意見を否定されない，自由に意見を言うことができる関係

フォロー体制や職場の環境，チャレンジした結果としてうまくいかなかった場合でも許容される風土などを職員が求めているように感じられる回答結果となった。

■アクションプランの練り上げ

では，これらの調査やアンケートを踏まえ，そういった環境や場を作っていくために村で何ができるのだろうか？どんなことをすれば良いのか？という点について，わたしたちは人材マネジメント部会の研究会を通して考えていき，プランを練り上げていった。

研究会で幹事団の方々に提出したプランは次のようなものである。

1 つが「東海村版人材マネジメント部会の開始」であった。これは，職員の意識を改善していこうということで考えたプランである。私たちもこの人材マネジメント部会に参加して幹事団の方々に常に「生活者起点で考える事」「その先の未来を考える事」という点については，いい意味で大分口酸っぱく言っていただいていた。そう考える癖をつける事で意識は変わっていく。職員の方々にも今ある仕事ばかりにとらわれるのではなく，村民のためにどうすれば良いか，第 6 次総合計画の実現に向けて未来を考える事ができれば意識が変わってくるのではないか，と考えた。

しかし，研究会で提案したところ「研修だけでは人は変わらない。その効果は一時的だ。」という評価だった。確かに研修となると，やらされ感が出るリスクや私たちが意図するものとは違う結果になったかもしれない。職員の負担になるのではなく，職員が自発的に村の将来について考えながら仕事に取り組む方法を改めて考えていかなくてはならないと感じた。

そこで続いて 2 つ目に考えたプランは，「人事評価制度の改善」です。このプランを考えた理由は，自分の業務が第 6 次総合計画のどこに関連付けられるのか自分自身で分かるように，人事評価制度の項目を変化させていくというものである。効果として常に計画（ありたい姿）を意識しながら業務に取り組むことができるというメリットや，自分の業務が計画（ありたい姿）のどこに紐づきどこにつながっていくかを知る事ができるのではないかと考えた。

しかしながら，改めて研究会で提案したところ，今度は，「制度よりも先に変えるもの，変えられるものがあるのではないか。」という評価だった

（１）東海村版人材マネジメント部会（研修）の開始

幹事団の意見　研修だけでは人は変わらない（効果は一時的）

（２）人事評価制度の改善

幹事団の意見　制度よりも先に変えるものがあるんじゃないか

私たちは改めてプランについて考えていく中で，これまでのプランが職員の意識改善についての部分がどうしても強く，では生活者起点で考えた場合に果たして効果があるのか？といった考えがあまり取り入れられていないという点について問題があると考えた。プランを夜遅くまで考えたこ

とを思うと，幹事団の方に玉砕され心が折れかける事もあったが，でもこのような問題点を指摘された事により，改めて「では，東海村の潜在的な課題ってなんだろう？」,「東海村の課題をあぶりださないと生活者起点での発想も生まれない」と考え，もう一度課題について整理を行う事とした。

■課題の整理　職員の意識・現状について

課題を改めて整理するにあたり，「実際に動く，行動を起こすのは私たち村職員である」事からも，職員の現状についてポイントを当てて整理する事とした。

課題の一つに挙げられるのはまず「職員の意識」です。現状の仕事のやり方に満足してしまったり，それによって中々改善の必要性を感じていない職員が多かったりといった点が挙げられる。

改善の必要があると感じている職員も前述したアンケートからもいる事は確認できましたが，実際に行動や改善に至っていないのが現状となっている。これはつまり，主体的・自分ごととして物事を考えていないといった点や未来志向で物事を考えている職員も少なからずいますが，村が目指すビジョンを職員全員が共有しているとは言い難く，自分の仕事の理解度についても職員間で温度差があるのが実情と言える。

①職員の意識

現状の仕事のしかたに満足，もしくは改善の必要性を感じていても，実際に変えようとはしない（できない）職員もいる

→主体的・自分ごととして物事を考えられていない。
未来志向で物事を考えている職員もいるが，
村が目指すビジョンを職員全員が共有しているとは言い難く，
自分の仕事の理解度にも職員間で差があるのが実情。

そしてもう一つの課題が「組織の風土」についてである。東海村では独自性のある事業や，地域を巻き込んだ事業案が出てきづらいといった課題があると言える。それはチャレンジングな施策が中々出てこないといった点や，また，村と地域が協力し合いながら進める事業もそう多くはなく，さらにそこにコロナ禍も拍車をかける事で，村と地域の関係性が弱くなりつつあるといった点が挙げられる。

そして，新規事業と廃止事業のバランスがうまく取れていない点もある。他の自治体と比べて「トレードオフ」の考えが浸透していないのが理由である。東海村は比較的財政が豊かな地域であったが故に，村民からの要望に行政主導で応えやすかったという背景もある。また，それによって村民も職員も「あったものがなくなる」という事に慣れていないといった点も挙げられる。

②組織の風土

独自性のある事業や，地域を巻き込んだ事業案が出てきづらい。

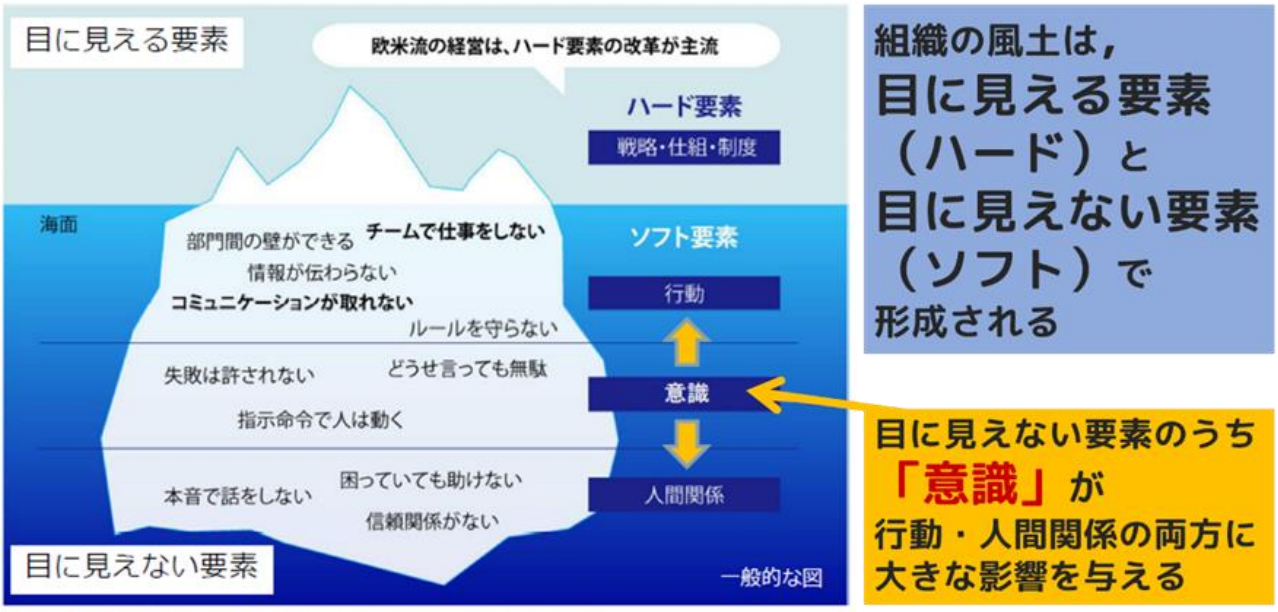
→チャレンジングな施策がなかなか出てこない。
また，村と地域が協力し合いながら進める事業もそう多くはない。
コロナ禍も影響し，村と地域の関係性が弱くなりつつある。

新規事業と廃止事業のバランスが上手くとれておらず，
他の自治体と比べて「トレードオフ」の考えが浸透していない。

→これまでは財政が豊かであったため，村民からの要望に行政主導で
応えやすかった。また，職員も村民も「あったものがなくなる」
ことに慣れていない。

ここまで大きく２つの課題に整理してきたところで，では，これから課題を解決していくポイントとして，「職員の意識を先に変えていくのか？」，「組織の風土を変えていくのか？」，はたまた両方しっかり変えていくのかという事になる。

ここで，一つのモチーフを参考にどのように課題を解決していくかを考えた。



イラスト出典：https://media.unipos.me/organizational-climate

図は組織の風土について氷山をモチーフにして表現したものである。組織の風土は目に見える要素としての「ハード面」と目に見えない要素としての「ソフト面」がある。いわゆるハード面というのは組織の戦略や仕組みさらには制度など目に見える形で形成されている決まり事の部分である。対して今回の課題としても挙げた，職員一人ひとりの意識は目に見えない要素であるソフト面となる。ソフト面は職員の意識が大きく関わる事から，行動や人間関係にも影響します。この意識

部分如何によって行動や人間関係，つながりは大きく変えられるのではないかと考えた。つまり，まずは「意識」を変える事によって，組織の「風土」が変わっていくものであると私たちは考えた。

■課題解決のポイントの整理

そこで，課題解決に向け，さらにポイントを２つに整理した。

まず１つは「職員自身が村を知り・理解し，自分の仕事の価値や意義を知る」という点である。私たち自身，普段の業務を振り返ると，東海村の職員として仕事をしている事を忘れてしまう事はないか？と問いを投げかけた時，答えに窮する状態である事に気付いた。改めて，自分が仕事をしている東海村について自信を持って説明できるのか？東海村全体の強みや弱みを理解し，他の自治体とどんなところが違うのか，どんな推していけるポイントがあるのかを知り，考える事は非常に重要だと考える。むしろ，村民の方々へのインタビューで東海村ってこんないいところだ！というのを教えられる事が多々あったが，本来は村職員が考える必要があるものだと思った。また，自分の仕事を理解し，価値を見出す事で仕事に対する主体性を高め，村の事や自分の仕事についてしっかり伝え，説明できるようになることも大事な事かと思う。さらには，地域との積極的な関係，つながりを築いていく事も村職員としての重要な存在意義かと考える。何かあった時だけでは無く，普段からの良好な関係を築く事も大事であると考える。

■課題解決に向けたPoint①

職員自身が村を知り・理解し，自分の仕事の価値や意義を知る

- **東海村全体の強み，弱みを理解し，他の自治体との違いを知る**
- **自分の仕事を理解し，価値を見出すことで主体性を高める**
  →村のことや自分の仕事についてしっかり説明ができるように
- **地域との積極的な関係（つながり）を築く**
  →何かあった時だけではなく，普段からの良好な関係性を築く

もう１つは「職員が同じ方向を向ける仕組みを作る」という事である。村のビジョンは前述した通り，第６次総合計画にも示されている。それを職員がいかに共有していくか，同じ方向を向いて進んでいけるかが重要な事であると考える。そのためには若手の頃から自然とビジョンが身に染みる仕組みが必要であると考えた。また，チャレンジしやすい環境や雰囲気づくり，さらにはチャレンジに対するフィードバックができる体制も重要であると思う。そして，改善の意識を持って仕事

をする。長く仕事を続けていくと，どうしても今の仕事の仕方が当たり前になりがちであるため，そのような部分も課題を解決していくためのポイントであると考えた。

■課題解決に向けたPoint②

職員が同じ方向を向ける仕組みをつくる

・村のビジョン（あるべき姿）を全員が共有する
→若手の頃から，自然とビジョンが身に染みる仕組みが必要

・チャレンジしやすい環境や雰囲気を作る
→チャレンジさせるだけでなく，その職員へのフィードバックが重要

・改善の意識をもって仕事をする
→長く仕事をしていると，今の仕事のしかたが当たり前になりがち

以上の事から，研修の充実や人事評価の改善など様々なアクションプランを挙げてきたところではあるが，その前に職員の意識を変え，そして組織風土を地道にコツコツと変えていく工夫が必要であるという結果に至った。研修の充実や人事評価の改善もこれからの職員の意識や組織風土の改革に重要なツールであると思う。ただ変化を起こしても，実際に動くのは我々村職員である。職員一人ひとりの意識を少しずつでもコツコツと変えていく必要があるとの結論に至った。

４．アクションプラン

私たちは，これまでに出てきた課題全てに対して効果が期待できるプランを考えた。

それが**「マネーの虎プロジェクト」**である。

昔，こういった名前のテレビ番組があったことはご存知だろうか。その番組名を参考にネーミングを考えた。

そう聞くと，一見ふざけたようなネーミングに聞こえるかもしれないが，「マネー」にはそのままお金という意味と，マネジメントの意味も含んでおり，予算獲得と経営視点という２つの意味を持たせている。

このプロジェクトの効果と狙いについては，大きく以下の３つに分かれる。

プロジェクトの効果・ねらい

人材育成	組織風土改革	地域とのつながり

このプロジェクトは，「プレゼン大会」と「職員研修」の２本の柱で成り立っている。

実践	練習
プレゼン大会 **入庁10年目以内の職員が対象** **村の予算は100万円以内** ・内容は地域を巻き込むことを条件 ※あくまで村職員が主体で実施 ・グループごとのコンペ形式 ・採用された案は必ず実施 ※基本は単年度の事業とする ・予算が足りない場合，企業の協賛やクラウドファンディング等の手法を活用 ・プレゼン大会の様子は動画で配信する	**研修** **入庁３年目の職員が対象** **人事課主催の研修** ・若手職員が地域とかかわる経験を積みはばたく（チャレンジする）素地を作る ・地域の「手伝い」ではなく，一緒に何かを創り上げる ・地域を巻き込んで事業を実施する経験を積むための練習

まず１つ目の柱が「プレゼン大会」である。プレゼン大会は，入庁１０年目以内の職員を対象として，予算 100 万円以内で実施できる案を庁内で募集する。ただし，地域を巻き込んだ案であることを条件としており，現在村が進めている前述の T-Project（東海村つながるプロジェクト）と差別化するため，あくまで村職員が主体で実施することとする。グループごとのコンペ方式とし，グループの人数は問わない。

なお，以前本村でも実施していた通常の職員提案制度等の場合，せっかく提案したのに実施されなかった，ということも多くあるようだが，それでは職員のモチベーションが下がってしまうため，勝ち抜いて採用された案は，必ず実施することとする。

そして基本は単年度の事業とする。これが複数年度の事業だと，まるで新規事業を立ち上げる時のように慎重さが生まれたりして，斬新なアイディアが出にくい恐れがあるためである。また，毎年毎年村のやることが増えていってしまうことも考えられるので，基本的に１年間，もしくは１回だけでも良いとする。村職員が中心となって実施するのは１年目だけだが，もし評判が良ければ，その時一緒に実施した村民に引き継ぐ形が望ましい。主体が村民に移ったとしても，職員は何かしらボランティア等の形でかかわることが考えられるため，地域とのつながりもそこで切れるわけではなく，むしろ地域とのつながりを生むことが可能である。

もし予算が 100 万円では足りないという場合は，企業の協賛を受けたり，村民の協力を得ながらクラウドファンディング等で予算を集めることも可能とする。

そしてプレゼン大会の様子は動画で配信します。これは，職員向けに加え，住民向けのダイジェスト版の２パターンを作成し，村の取組みを広くアピールすることが狙いである。

ここまで聞いて，いかがだろうか。「プレゼン大会だけではなかなか職員から手が挙がることは難しいのではないか」「少し形は違えど，前にも似たような研修があった。同じようなことをしても効果は薄いのではないか」という心配をされた方はいないだろうか。

その不安を解消するためのもう一つの柱が，職員研修である。
この研修によって，若手職員が地域とつながらざるを得ない状況を作り出すことが目的である。
まず，入庁３年目の職員を対象に人事課主催の研修を実施するが，この研修によって，若手職員が地域とかかわる経験を積んで，地域へはばたく，つまりチャレンジする素地を作る。
以前本村では，地域との交流研修という名の若手職員研修があったが，それはどちらかというと，地域のイベントの手伝いのようなイメージであった。この研修はそういった研修ではなく，地域の住民と一緒に，「新たな何かを創り上げる研修」とすることで，今後，地域を巻き込んで事業を実施する経験を積むための練習の場と位置付ける。

「研修だけでは人は変わらない」

この言葉は，人材マネジメント部会の研究を通じて私たち３人が深く心に刻んだ言葉である。このプロジェクトは，地域に出ていくための練習としての研修に加えて，プレゼン大会を経ての実践がセットになっていることで，より高い効果を狙ったものである。

効果と狙いのまとめ

- **研修によって，若手職員が地域とかかわる経験を積み，積極的，主体的に地域に出てチャレンジする素地を作る**
- **村民とかかわることにより，生活者起点でものごとを考えるきっかけを作る**
- **新しい取組が生まれ実現されることで，チャレンジしやすい環境になっていく**
- **多くの関係者を巻き込み，巻き込まれ，つながっていくことで村が活性化し，村民と職員，職員同士のつながりが深まる**

ただし, このプロジェクトを進める上では, 推進力だけではなく, 反対とまではいかないまでも, なかなか賛同はしてくれない抵抗力も想定されます。
そこで，まずは若手職員がチャレンジしやすい環境を作り，ボトムアップで変えていくこと
それから，逆に抵抗を有益なフィードバックとし，そういった方々の意見をうまく取り入れつつ進めることで，抵抗力を推進力に変えていく地道な作業も必要だと思って居ます。

５．今後のスケジュール

令和４年２月	最終報告会で提案
４・５月	実施体制について調整 研修：人事課 プレゼン大会（事務局）：地域戦略課
下半期	研修の実施
令和５年度	研修＋プレゼン大会の実施

第６次総合計画の将来ビジョンの実現へ

令和４年２月，村長・副村長・教育長の３役に出席していただき，庁内向けの最終報告会を実施した。その最終報告会で本アクションプランを提案した結果，早速令和４年度からプロジェクトをスタートさせることとなった。

そのため，新年度に入ったらすぐに実施体制について人事課をはじめ各課との調整を行う。

そして下半期にはまず研修からスタートし，翌年度にはプレゼン大会の予算を獲得できるように進めていく。

このプレゼン大会と職員研修の２本柱を毎年繰り返していくことで，第６次総合計画の将来ビジョンの実現に貢献できると考え，私たちの今回の提案とする。

６．あとがき

～人材マネジメント部会に参加して～

私は保育士として，これまで自分の専門的な部分を活かして仕事をすることに努めていたが，今年人材マネジメント部会に参加したことで，公的な立場からできることがもっとあるという事を再確認することができ，より住民のためにどう動けば良いか（生活者起点）を考えるようになった。また，これまでは行政のことが何も分からなかったが，今回研究することで勉強になることがたくさんあった。

私は人材マネジメント部会に参加する時に，チームで一年間実現可能な政策モデルを考えて最後に首長に提案をするものだと思っていた。しかし，研究会で「じゃあ明日からあなたは何をするのか？！」と聞かれた時，“もう始まっているんだ””私たちが過去未来を考え，話を聞いていくことでもう周りを巻き込んでいかなくてはならないのだ“と実感した。東海村が人材マネジメント部会に参加している事自体が，変わろうとする第一歩なのだ。今はまだ,「人材マネジメント部会ってなに？」と趣旨も知らなければ（私も最初知りませんでしたが）参加している事を知らない職員が多い。これはもったいない事だと思う。私たちのアクションプランは首長たちから一定の評価を受けることができたが，今後どうなっていくのかは自分たち次第である。しかし，せめて「東海村が人材マネジメント部会に参加している」という事を職員に周知することによって，自分たちもその一員なのだと感じてもらえるようにしていきたい。

けやきの杜保育所（子育て支援課）　田仲　裕子

私が今年度人材マネジメント部会の活動を通じて学んだことは数多くあるが，一番はやはり「生活者起点」の考え方である。行政のやりたいこと，実際にやっていることと，住民が本当に求めているものの間にあるギャップを埋めることが重要だが，そもそも住民も職員も，村がどういった仕事をしているのか，どんなビジョンを持って事業を進めているのかをよく分かっていない現状について，課題意識をもって考えることができた。そのことは，自分自身がなぜ公務員になったのか，公務員の使命とは何か，そのことを改めて考えるきっかけになった。

また，庁内でとあるアンケートを実施した結果から，職員の中には，現状に満足しており危機感をもっていない職員もいるが，その一方で，危機感は持っているけれど，どうしたらいいかが分かっていない職員も数多くいることを知った。

私は今年度人材マネジメント部会の活動を通じて，職員だけでなく多くの村民に話を聞くことができた。その経験から，自分で考えることも大事だが，他の人がどう思っているのかを聞くことも非常に大切だと感じた。自分だけで考えて分からないのであれば，積極的に地域に出ていき多くの人とかかわることや，庁内で同じ悩みを抱える職員と意見交換をしながらつながりを広げていくことの重要さを感じた１年だった。

最後に，今年度の人材マネジメント部会の活動は全てオンラインでの開催となってしまったが，これで終わりにせず，多くのマネ友と相談し合い，お互いの熱量を感じながら，村をよりよくするための活動を続けていきたい。

企画経営課　藤田　岳志

私が今年一年，人材マネジメント部会の活動を進めてきて一番感じた事は，こういったきっかけがある事で，地域の為の人・組織である為に「自分に何ができるのか」「何をすべき」なのかを考える機会と動き出す場とできた事である。

間違いなくこの場に参加する事で，自然と人とのつながりも生まれ，参加しなければ生まれないつながりもあった。日々の仕事をこなすことだけでは，地域の為の人・組織とはなれないが，でもそれすら考えていない職員も現状としているのも事実であり，常に生活者起点という部分を忘れずに業務をおこなったり，何をすべきか考えている職員もいる。では，その中で本当の地域の為の東海村であり東海村の人・職員である為にはどうしたらよいのかを色々な人とかかわりを持ち，話すことでまずは一年間しっかり考えたり，動いたりする事ができた。

しかしながら，ここからが肝心で常にその動きを生み出す事，それを続ける事は一年間だけの継続では成しえないものであり，もっと大きな力にしていく必要がある事を痛感した。大きな力にする為には，人材マネジメント部会に参加した人だけでなく，コツコツとその力を積み上げていく必要がある。まだ東海村はその小さな力をコツコツ積み上げていく段階ではあるが，アクションプランを一つのきっかけとし，地域の為の人・組織，生活者起点で常に考えられる職員となれるよう，またそのような考えで仕事ができるきっかけに自分自身がなれるように今後も活動できるようにしていけたらよいと思う。

住民課　原　進一郎