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～

茨城県東海村
地域戦略課　山村　実
総務人事課　小林　将宏
須和間幼稚園　松下　純

はじめに

この論文は，令和４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に参加し，１年間活動してきた私たちの経過報告とその成果，今後の展望等を研究論文としてまとめたものである。

私たちは研究テーマである「持続可能な地域」について，村民，幹事団，マネ友や他自治体の職員との対話を重ねていく中で，時に迷い，後戻りを繰り返しながら考え抜いた。その中で，村の抱える本当の課題・問題に対し，私たちなりの考えと，解決に向かってどう取り組むべきかをとらえることができたと思う。まさにこの１年間は，東海村の未来についてさらに，真剣に考え抜いた１年間であり，そのため，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課題と，課題を解決するための私たちが進む“第一歩”を示すこととする。

１．村のありたい姿とは何か？

まず，私たちは，「１０年後の東海村のありたい姿」を考えることにした。

それは，私たちは，１０年後の東海村のありたい姿＝東海村の目指すべき指針と考えた。

そこで，東海村の目指すべき指針を知るために，村のマスタープランともいえる「東海村第６次総合計画」から調査することにした。

東海村第６次総合計画における「東海村の在りたい姿」は次のとおり「２０３０年の将来ビジョン」として示されている。

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～

また，この「２０３０年の将来ビジョン」を達成するために３つの柱が示されている。

- 未来を担うひとづくり
- 魅力のあるまちづくり
- 安心して暮らし続けることができるまちづくり

こういったものが示されているにもかかわらず，我々３人が対話の末出した結論は，**「よくわからない」**といった内容だった。文章だけでははっきりしない行間の部分を知るべく，計画策定当時の担当職員の話を聞いた。

東海村第６次総合計画を担当した職員の話

・総合計画は分野横断的に，バックキャスティングの手法を取り入れて作成した。
・総合計画は村の指針となるよう方向性を定めるものとして作成した。
・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。
・総合計画は完成形ではなく，未来ビジョンを考えながら各個別計画と連動させて，村づくりの計画とする。
・今後起こりうる様々な課題に対するため，レジリエンスが必要である。
・総合計画で大事なことは，「人づくり」であり，これは策定に参加した方の総意である。

当時の担当職員の話を聞き，東海村第６次総合計画が，多くの住民の方とたくさんの意見を取り交わしながら，住民基点を意識した計画であることが理解できた。

しかし，「１０年後の村のありたい姿」を考える上では，**計画は具体的では無く，イメージがしにくいという部分**に気づくことができた。ここで１つのモヤモヤが発生した。

村の総合計画は，１０年後の村の姿をイメージするためには具体的では無い。このような計画を見て，職員全員が目指すべき村の姿をイメージすることは難しいのではないか？

そこで，自分たちでも意見を出し合い，「10 年後の村のありたい姿」を考えてみることにした。

私たちが考えた「１０年後の村のありたい姿」

・東海村はいい意味で田舎的で，いい意味で都会的。現状として住みやすいのでこれが維持できている状態
・東海村は教育に力を入れている。
・東海村は福祉が充実している。維持していきたい。
・東海村は現状を維持するといった意見が出るのみであった。

つまり，私たちが考える「１０年後の村のありたい姿」は，**現在の村の状況を１０年後も維持したい**というものであった。

また，同時期に対話自治体（高萩市・南相馬市）との話の中で，様々な気付きがあった。

・財政がひっ迫してきた状況でも，現状維持するというのは非常に難しいことなのではないか？
・東日本大震災のように，災害などで大きな被害を受けたときに，現状を維持するのは非常に難しいことなのではないか？

私たちは，10 年後にどのような変化（事件・事故・時代の流れ など）があっても，住民サービスの現状を維持していくのが必要なのではないかと考えることができた。しかし，想定される変化のイメージが明確になっていないと，想定する対策も具体的にならない。ここでもまた別のモヤモヤが発生した。

「予測不能な変化」に，万全の対応ができるよう準備することは非常に大事。

しかし，具体的なイメージが捉えられていなければ，どのような対策を行うのかが明確にならないため，解決すべき課題がはっきり見えてこない。

モヤモヤを抱えた私たちは，総合計画が，本当に住民起点の考え方に基づき策定されているのかを確認するために，村民へのインタビューを実施した。

■住民の方の声は？

住民A（自営業）

- 東海村って暮らしやすい。なんでも手に届く距離にあって，そういう意味では，現状に満足はしている。
- 自発的に動いているひとはいつも同じような人だし、新しい人って育たないよね。

住民B（子育て世代）

- これ以上発展させなくていいけど，弱いひとを助け合えるような村であってほしいな。

インタビューの結果，村民の方が

・東海村の現状には満足している。

・自発的に行動する人財が育ってくことを求めている。

ということが確認できた。これは，東海村第６次総合計画の示す方向性と同じであり，「１０年後の村のありたい姿」である。

なお，インタビューに当たって，村の見通しでは，令和６年度ごろに歳入と歳出が逆転する可能性があることを伝えたが，少なくともインタビューに応じてくれた方は，そのようなことはわからないとの認識であった。ここで，さらなるモヤモヤが発生した。

もやもや③

総合計画は「10 年後の村のありたい姿」を示していると確認はできたが，今後村が迎える人口減少や財政悪化の影響をきちんと考慮した計画になっているのだろうか？

２．東海村の現状分析

私たちは，どうすればこれまでに感じたモヤモヤを解消することができるのかについて考えてみることにした。そこで，まず，東海村の現状について確認した。

（１）人口の見通し

■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，このまま人口減少が続けば，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は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）

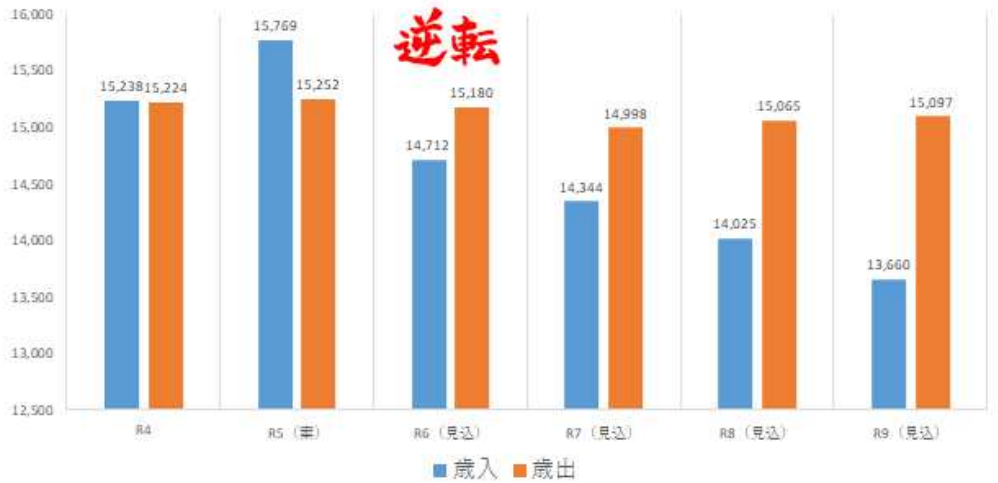
２０１５年１０月に策定した人口ビジョンにおいては，総人口の将来展望を『２０４０年・約３８，０００人』と設定し，将来にわたり，高い水準の合計特殊出生率（１．８程度）及び年間出生数（約３５０人）を維持し続けるとともに，高い水準で転入超過数（年平均１００人程度）を維持し続けるとしていた。

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。

（２）財政の見通し

単位：百万円



■中長期財政見通し

次に，村の中期財政見通しによれば，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６年度から財源不足が生じることが見込まれる。財政調整基金で一部補てんをするにしても，歳出の予算規模を縮小していくことで対応せざるを得ない。

人口減少や財源減少がもたらすものは，地域格差の問題，公共インフラが維持の問題，社会保障の質の低下の問題などである。

このような現状の中で, 村は「１０年後の村のありたい姿」を実現することができるのだろうか？

3　新しい役場への転換

第６次総合計画によれば，東海村が「１０年後の村のありたい姿」を実現するためには，**「新しい役場への転換」**が必須であるとされている。私たちも，前節までに見えてきた東海村の現状の中で，これまでに感じた「もやもや」を解消していくことは，既存の組織では難しいのではないかと感じた。そこで総合計画に書かれている**「新しい役場への転換」**が，「もやもや」を解消するものなのか，私たちは確認をしていく必要があると考えた。

（１）新しい役場への転換とは何か？

新しい役場への転換には２つの基本姿勢が示されてる。

変わる！Ⅰ　新時代の職員育成へのチャレンジ

変わる！Ⅱ　未来に立ち向かう財政経営へのチャレンジ

また，それぞれの基本姿勢に，取り組みの柱が示されている。

取組の柱

変わる！Ⅰ　challenge 新時代の職員育成へのチャレンジ

取組１　変化をおそれず挑戦し続ける人財への変革

（1）未来志向で，積極果敢に挑戦することができる人財の育成・確保

（2）スピード感を持って，連携して政策課題に取り組む機動的な体制づくり

（3）村民に向き合い，意欲的に働くための「働き方改革」の推進

取組２　多様な主体との連携

（1）村民・企業・NPO・研究機関・行政機関等との連携の推進

（2）行政情報の積極的な発信

（3）村民意見の行政への反映機会の充実

変わる！Ⅱ　challenge 未来に立ち向かう財政経営へのチャレンジ

取組１　人口減少社会に適応した財政構造への転換

取組２　公共ファシリティマネジメントの推進

総合計画にこのような「柱」が示されているなか，現在,「新しい役場への転換」に繋がる事業として，村がどのような取り組みを行っているのか，確認することにした。

■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

私たちは，上記のような取り組みが,**「新しい役場への転換」**につながる取り組みであると考えた。

「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。

業務の見直し（BPR）は，既存の業務を見直すことで，改善マインドを喚起し，業務に携わる職員自らが「働き方改革」を行っていくものである。そのために，まず業務ごとに要している時間を算出し，課題を抽出・分析(民間企業の協力のもと実施)，新たな働き方を伴走しながら確率していくというもので，職員の積極果敢な挑戦と，働き方改革の推進を目指したものである。

このような取り組みに参加する人が多くなれば，又は，このような取り組み自体がたくさん出て

くれば，**「新しい役場への転換」**が進んでいくと思われる。

しかし，自分も含め多くの職員は，このような取り組みの存在は認識しているが，これが「新しい役場への転換」や「10 年後のありたい姿」につながっていくものだということを理解していないのではないかと感じた。

（２）職員の意識調査

ここで，村民の方々とともに作りあげられた第 6 次総合計画を，役場の職員が共有できているのか確認した。

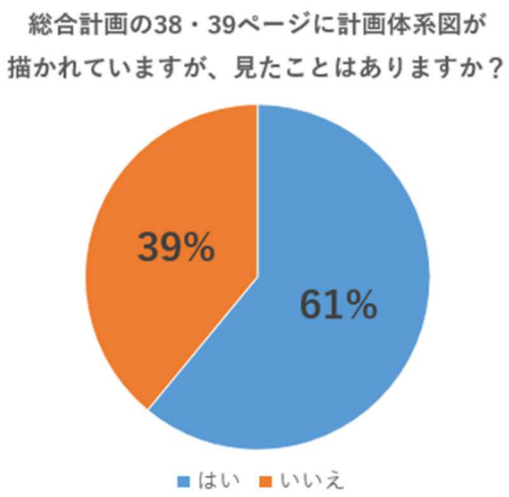
検証方法

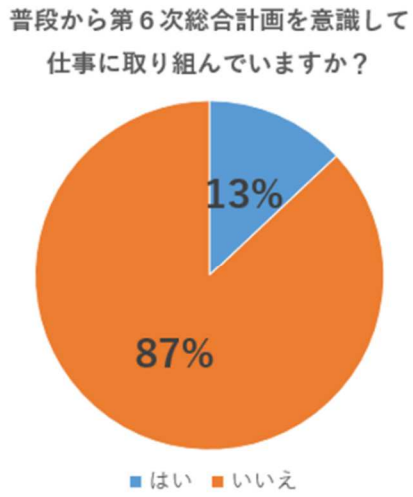
・対象　若手職員（主事・主任級）

・WEB アンケートにより調査（令和 3 年度）

結果

グラフからも，第 6 次総合計画の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 割であった。また，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 割強という結果であった。

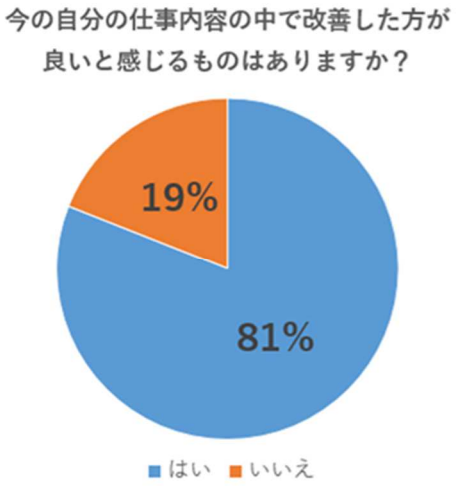


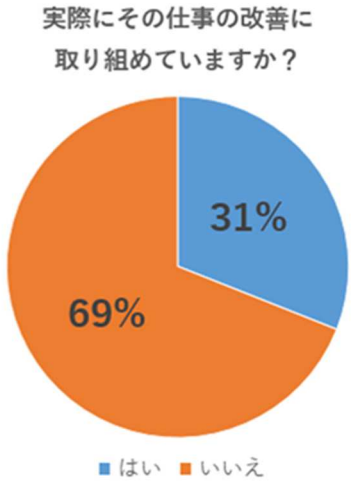


次に，職員の改善・変化の意識についての問いで，日々の業務で改善した方が良いと考えている

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ている。

職員の多くが業務に対する改善は必要と回答しているが，実際に改善に取り組んでいると答えてた職員は 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つ一方，改善の実施までは至らないという現状が推察される結果となった。

多くの職員が業務において「新しい役場への転換」を意識しなければ，その実現は難しいと思われる。新しい役場への転換が進まない理由は？新しい役場への転換を進めるための課題は何なのだろうか。

４　１０年後の村のありたい姿を目指す組織とは？

１０年後の村のありたい姿を目指すことができる組織とは，新しい役場への転換を成し遂げた組織である。つまり「新しい役場」であると考えられる。

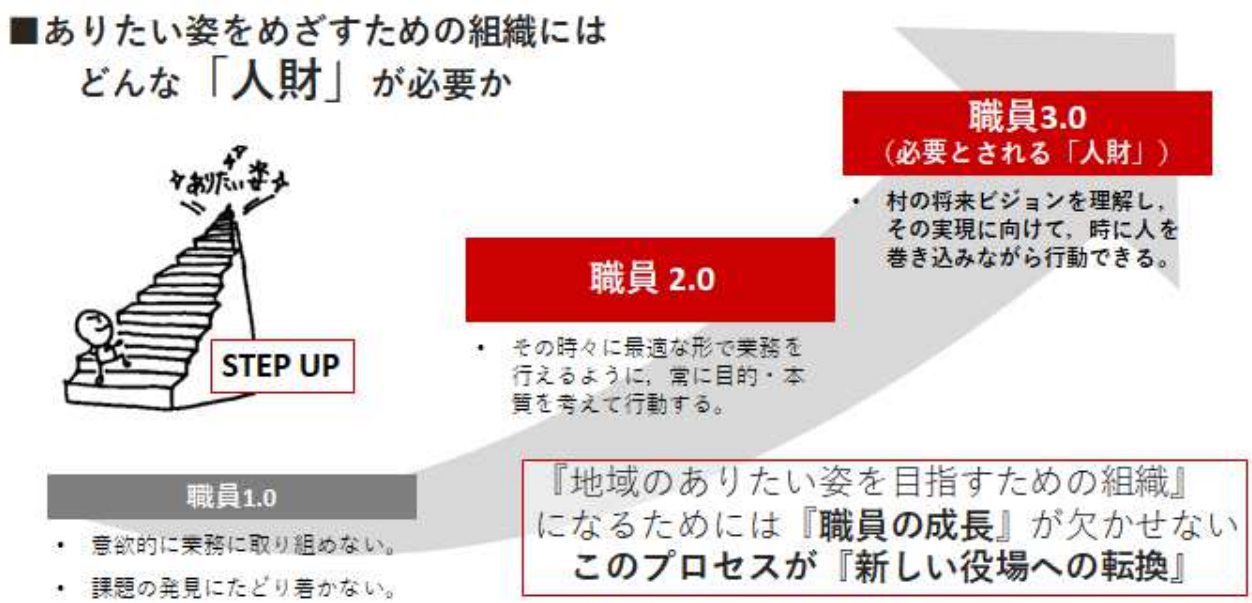
それでは，10 年後の村のありたい姿を目指すことができる組織とはどのような組織か。

地域の在りたい姿を目指すための「組織」とは

- **組織の将来ビジョンを職員が理解している**
- **将来ビジョンに向かって職員が自発的に行動していける**
- **様々な人や組織とつながりを持つことができる**

このような組織が，10 年後の村のありたい姿を目指すことができる組織＝「新しい役場」と考えた。

それでは，「新しい役場」にはどのような人財がいるといえるのだろうか。



職員3.0
（必要とされる「人財」）

職員 3.0 とは，村の将来ビジョンを理解し，その実現に向けて，時に人を巻き込みながら行動できる人財

職員 2.0

その時々に最適な形で業務を行えるように，状況等を的確に捉えてを考えて行動する。
現状に満足せず，常に改善意識をもって業務に取り組んでいる。

職員1.0

与えられた業務について，本質も理解しようとせず，ひたすらこなす。
現状から脱しようとせず，課題の発見にもたどり着かない。

職員 3.0 のみで構成される組織であれば，間違いなく「10 年後の村のありたい姿」を目指せる組織といえるだろう。

しかし，現実はどうだろうか？

さきのアンケート結果からみても，改革の必要は感じていても実行に移せない人が多くいるし，また，改革改善の必要を感じていない人も一定数いることがわかる。

つまり，東海村は職員 3.0 の人もいるかもしれないが，そこまで到達していない職員（「職員 2.0」「職員 1.0」）も多くいるということである。

どのようにして，この職員 2.0 や職員 1.0 を，職員 3.0 にしていけばよいのだろうか。

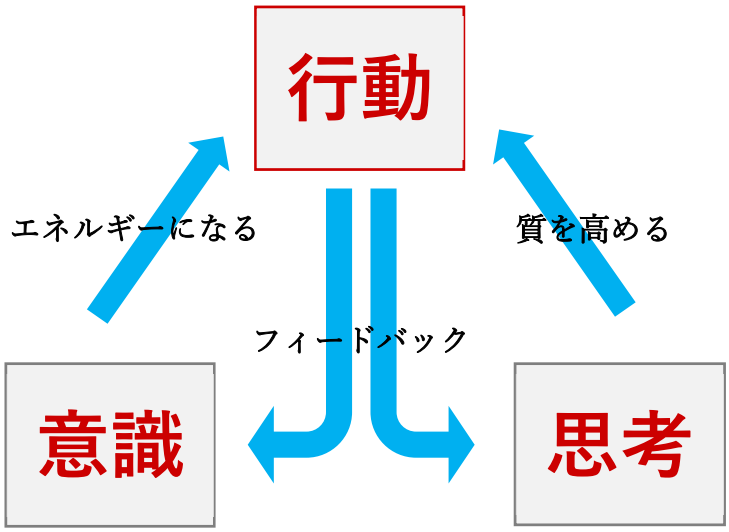
そのためには，やはり一人ひとりが着実に階段を上るように一つ一つステップアップし，成長していくしか無いのではないだろうか？

『地域のありたい姿を目指すための組織』
になるためには『**職員の成長**』が欠かせない
このプロセスが『新しい役場への転換』

「新しい役場への転換」がうまくいかない状況は，職員の成長がうまくいっていないということと思われる。東海村で職員の成長がうまくいかない背景には，「新しい役場への転換」について職員が真に必要であると認識できていない可能性がある。

おそらく，人口減少や財政の悪化など，村の存続の危機になるような事態に陥れば，職員は危機意識から「新しい役場への転換」を進めようとするだろう。しかし，現在の東海村は，村民のインタビューからもわかるように危機意識が浸透している状況ではない。そのため，「新しい役場への転換」の取り組みを一部の職員が進めても，ほかの職員からすれば，本質が捉えられずに，真剣に取り組むに値しない業務と感じられてしまうのかもしれない。村のビジョンを的確に捉え，その実現に向けた行動をしていく職員になるためには，やはり成長は欠かせないと思われる。

さて，ここで私たちは，さらに一単位での「成長」について考えてみることにした。
その結果，成長プロセスは次のとおりであるとの考えに至った。



・意識は行動のエネルギーとなり，思考は行動の質を高める。
・良い意識から生じ，良い思考で質が高められた，良い行動は，意識と思考にフィードバックされる。
・行動からのフィードバックで高められた意識と思考からは，さらに良い行動が生まれる。

この成長のプロセスを起こすために，何が必要になるのかを考えた。
一番最初のきっかけ，導き出された「私たちの答え」は・・・

感動や刺激

人の成長のプロセスは,「感動や刺激」により意識付けされ，思考が刺激され，行動に移るのではないかと考えた。そのため，ライバルの存在や，本などから得た感動，時には失敗の痛みなど，様々な「感動や刺激」がきっかけとなり，人の成長プロセスが廻るのではないかと思われる

また，一人の行動から生じた「感動や刺激」が，仲間の意識に働きかけ，行動を起こさせ，さらなる「感動や刺激」を生むといった,「感動や刺激」の伝播もあるかもしれない。さらには，行動が多くの「感動や刺激」を生み，さらに多くの人に「感動や刺激」を伝播させるかもしれない。そしてそれがやがて自分に還ってきて，さらなる成長につながるかもしれない。

このような「成長のサイクル」が構成でできたら，成長の機会を多く得られることとなり，結果として「新しい役場への転換」が実現できるはずである。

5. アクションプラン

私たちは，成長のサイクルのきっかけになるような取り組み，つまり「感動や刺激」を伝播させる取り組みが，私たちのアクションプランになるのではないだろうかと考えた。

そこで，様々な取り組みを考えた末にたどり着いたのが

「テレフォンショッキング」である。

ふざけていると感じただろうか。確かに，このプランを思いついたときは雑談をしながら，こんなプランがあったら面白いと話をしている最中だった。

しかし，話を進めていく中で，このプランには私たちのやりたいことがいろいろと盛り込めるのではないかと感じた。

このアクションプランについて解説する。

【解説】

概要

「テレフォンショッキング」といっても，昔大人気だった某テレビ番組を真似た動画の配信ではない。ラジオアプリを使用した音声配信である。基本的にはゲストを呼び，雑談などをする中で，ゲストの為人・考え方・感じていることなどを引き出し，そこから「感動や刺激」を感じ取ってもらうというものである。

ねらい

1. 「テレフォンショッキング」のねらいは，**「感動や刺激」をより多くの人に伝播させることで，成長のプロセスを促す**ことにある。より多くの人に伝播させるために，誰もが気軽に参加（耳だけ参加）しやすく，また車の運転中や仕事の合間にも気軽に聞くことのできるラジオアプリ

を使用することとする。

2. ラジオの放送を行うことで，ゲストはもちろんのこと，このプロジェクトに興味を持ってもらえた人がいれば積極的に参加してもらい，つながるきっかけを作る。
3. 文書ではない，音声で思いを発信することで，日ごろ伝わらない思いを伝える又は知ることができる。
4. 自分の言葉で表現することで，表現者も自分の考えがまとまるなど，新たな気付きを得ることができる。

流れ

1. オープニング
2. ＭＣ紹介
3. ゲスト紹介
4. 雑談（若しくはテーマを決めて対話）
5. ゲストが次のゲストを紹介
6. 電話を使って，出演交渉
7. クロージング

これまでも「新しい役場への転換」に向けた取り組みは多数あった。

しかし，それらの取組みは，参加するための敷居が高く感じられるところもあり，参加するのは限られた一部の人たちにとどまっている。

「テレフォンショッキング」はラジオアプリを使用することで，その敷居を極力排除し，誰でも参加できる状態を構築することができる。今までにない部分を補い，多種多様な「感動や刺激」の伝播の場を構築できるものになるのではないかと考える。

そして，このアクションプランは，私たち人マネ５期生が主催し，１年間は絶対に続けるという誓いのもとで開始するものである。

プラン自体の効果は大きくはないかもしれないが，成長のプロセスのきっかけである「感動や刺激」を伝播させていくことで，自分たちの成長に還ってくるものが必ずあると考えている。

６．今後のスケジュール

令和５年２月　最終報告会で提案 ３月　人材マネジメント部会に論文提出 人マネ茨城部会で発表 ４月　第１回の放送 以下　月に２回程度のペースで１年間は番組を継続する。

令和５年２月，村長・副村長・教育長の３役にもご出席いただき，庁内向けに最終報告会を実施した。その最終報告会にて本アクションプランを提案した。

これまでのアクションプランは，政策提案が主であり，成功すれば大きな効果を生み出すであろうものであったと思う。私たちも，今年の人マネに参加した当時はそのような政策提案を行うことを目指していた。

しかしながら１年間の活動を通して，提案するのではなく，自分たちが活動することで組織を変えていくんだ！という思いが生まれ，このようなプランの提案となった。

このプランを進めることで，私たちの考え方のとおりに，成長のプロセスや，「新しい役場への転換」が今より進んでいくのか，じっくり検証していきたいと思う。

いつか，この成果を伝えることができると信じ，私たちの今回の提案とする。

7．あとがき　～人材マネジメント部会に参加して～

山村

自分は保守的な人間なんだと思う。だから変化を受け入れるのは困難だし，これまでやっていたやり方が間違っていないのであれば，改善することはあれど，改革までは受け入れがたい。なんでそこまで変化したがるのだろうと思っていた・・・ような気がする。

この度，人マネに参加したことでいろいろな気付きがあった。一番愕然としたのは，10 年後の東海村のありたい姿を想像するときに，まったく考えが浮かばなかったということだ。これまで，「村民のために」と思って仕事をしてきたつもりだったが，それは事象に対応しているだけで，村の大きな未来，ありたい姿は明確に見えていなかったのだと感じた。ありたい姿が見えていないのだから，それにつながる事業や政策に精一杯取り組めてこれたはずがない。

役場という組織は分散化されていて，すべての職員は村民のための仕事をしているはずだが，課ごとに考え方が大きく違う。だから，これまで自分は，所属する課の業務を精一杯こなしてきたと思うが，村全体でという意識は希薄だったと感じた。だから，改めて村のありたい姿の視点で課題やプランを考えたことは本当に有意義だったと思う。

自分は結局保守的なことは変わらないと思う。しかし，今の村の状況を保守していくために，どのような変化をすれば良いのか？何が必要なのか？と考えるようになった。

今回策定したアクションプランは，制度でも課の業務でもなく「自分たちが実施するもの」である。役場全体でみればどの程度の効果が得られるのかわからないが，自分の中で納得できる成果が得られるようやってみようと思う。

小林

私自身，人前に出るのをめんどくさいと思う方で，表舞台に立つことは可能であれば避けてきたし，今までもこれからも大きくそこは変わらないと思う。一方で，自分自身が業務を行う上での使命感や，やりきることの大切さは身をもって経験した。自分自身の枠を越えることができたと感じている。事象の捉え方も，今までフォアキャスティングで考えがちだったことに気づき，最終的なゴール（住民基点）からバックキャスティングで考えることの大切さを学び，相手の立場に立って必要なことは何か考えることが定着してきた。

人材マネジメント部会そのものに関して言えば，参加に際して得体の知れない状況から，参加をお勧めしたいものに変わった。個人ではなかなかたどり着けない思考の領域に足を踏み入れる

ことができ，一緒に参加したみんなや支えてくれた職場の方・OBOG・講師団及び事務局には感謝しかない。

我々はあくまで組織あっての職員だと思う。これから，自分自身の学んだことを，私自身が，または，同僚と一緒になってどのように組織に還元していけるか，模索し，貢献していきたい。

一歩踏み出した私は，今までとは違う形で，組織に貢献し，ひいてはリードしていけるのではないか。浅はかかもしれないが，今は，自分の可能性を信じることができそうである。

松下

私は今年１年，人材マネジメント部会で考えてきたこと対話してきたことは今後，仕事をするうえでの基盤となった。立ち位置を変えることやバックキャスティングで考えること，マネジメントの大切さなど，自分の吸収したものはとても多く，３人で対話をするたびに学びを得ることができた。私は幼稚園で働いているため，その学びを自分なりに解釈したり仕事に落とし込んだりすることで，より実務に生かすことができると思うので，今後もそこを深堀していきたい。

自分の意識や考え方が変わったことも実感できている。この変化の過程をより少しでも多くの人に経験してもらいたい思いも強くなっている。ただ，そこを伝えることは多くの時間や労力も必要になってくるので，今回一歩踏み出した「感動と刺激」を少しずつ伝播させ，広げていければと思う。

一歩踏み出すことができたが，これからが始まりである。もちろん今年３人で研究してきたことを形にすることができ，達成感や充実感を感じている。ただ，ここに満足することなく少しずつでも歩み続けていきたい。