早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
２０２２年度（令和４年度）共同論文

一歩を踏み出す勇気

青森県三戸町（第６期生）

税　　務　　課　久保　友明
農業委員会事務局　平谷　賢一
教育委員会事務局　福田　千晶

目　　次

１　はじめに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１

２　人マネの今年度の取り組み　・・・・・・・・・・・・１

（１）１０年後の地域のありたい姿　・・・・・・・・・２

（２）成り行きの未来　・・・・・・・・・・・・・・・・３

（３）現状取り組んでいること　・・・・・・・・・・・５

（４）現状の問題点　・・・・・・・・・・・・・・・・・６

（５）あるべき姿　・・・・・・・・・・・・・・・・・・６

（６）ありたい姿を実現するための取り組み　・・・７

３　結論・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１

４　あとがき　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１２

１．はじめに

三戸町は、青森県南と岩手県・秋田県の境に位置する、令和５年２月末現在で人口９，１４５人の町です。

古くから三戸郡の中核機能を有する町として栄えてきました。

戦国時代にこの地方を治めていた南部氏が築いた「三戸城跡」は、令和４年３月１５日に国史跡に指定されました。春には桜の名所として親しまれています。

三戸町出身の漫画家・絵本作家である馬場のぼる氏の「１１ぴきのねこ」を活用し、「みんなが集う　みんなで創る　みんなを笑顔に　美しいふるさと　さんのへ」を町の基本理念に掲げまちづくりを行っています。

国史跡三戸城跡城山公園

２．人マネの今年度の取り組み

研修会ではない、現実を変える実践を踏まえた研究の場となっている人材マネジメント部会三戸町６期生として指名を受け、心の準備ができないまま仙台へ旅立った第１回研究から、部会の集大成である第６回研究会までたくさんの仲間と対話をし、多くの気づきを得ることができました。

今年度は、「“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～」をテーマに１年間活動しました。

これまでの部会でもバックキャスティングの考え方を取り入れてきましたが、今回も同様にゴールから今を考えるやり方で、研究を進めてきました。

１０年後のありたい姿から、現状と課題を知り、ありたい姿の実現に向けて今から取り組むべきことを掘り起こし、活動していきました。

（１）１０年後の地域のありたい姿

まずは、１０年後の地域のありたい姿について、①保健・医療・福祉②移住・定住③農業④商業⑤観光の分野に分けて考え、以下のとおりまとめました。

【私たちの考える１０年後の地域のありたい姿】

保健 医療 福祉	・医療・介護が充実し安心できる町 ・子育て世代や高齢者（老後の生活）が安心して過ごせる町
移住 定住	・移住者への支援が充実している町 ・通学等で町外へ出ても帰ってきたくなる町 ・空き家バンクで子育て世代・若者世代の転入者が増える町
農業	・スマート農業により省力化、生産性向上、農業所得が増える町 ・新規就農者が増えている町 ・地域産品のブランド化により農業所得 UP→農業が魅力あるものとして次世代へ繋がる町
商業	・町内から外部に向け商業的に PR できる町 ・商店街シャッター店舗に新規営業者が入り、商店街に活気、賑わいがある町
観光	・観光ルートとして八戸の延長で観光客が増える町 ・城山公園国史跡指定により観光入込客、公園入込者が増える町 ・町外から人が集まる（ある時期だけでは無く、毎月何らかのイベントがある）、他の町にはない景観がある、宿泊施設がある、寄り道しやすい、など

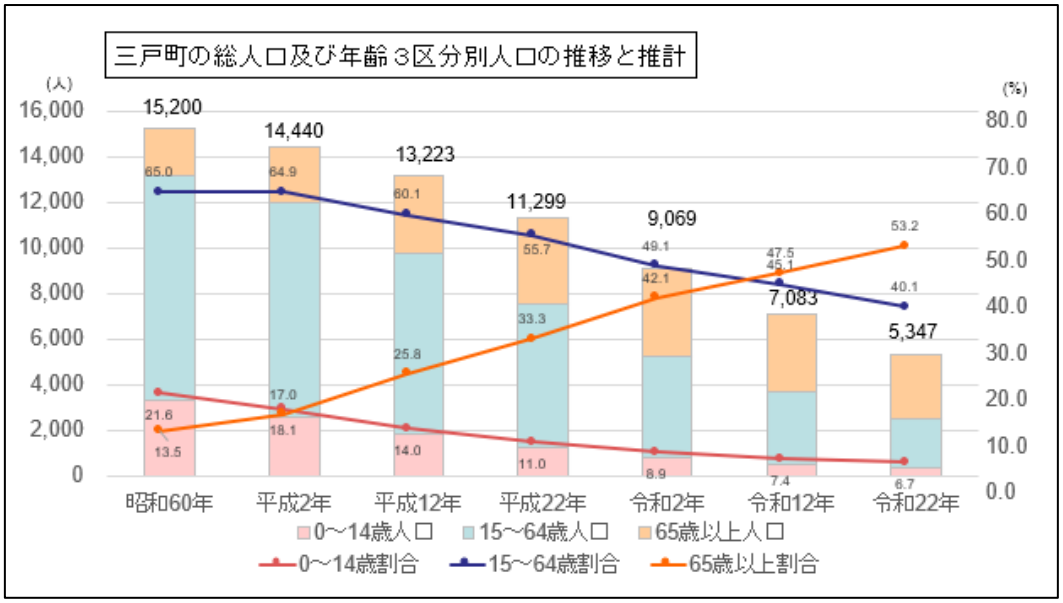
【町民目線の１０年後の地域のありたい姿】

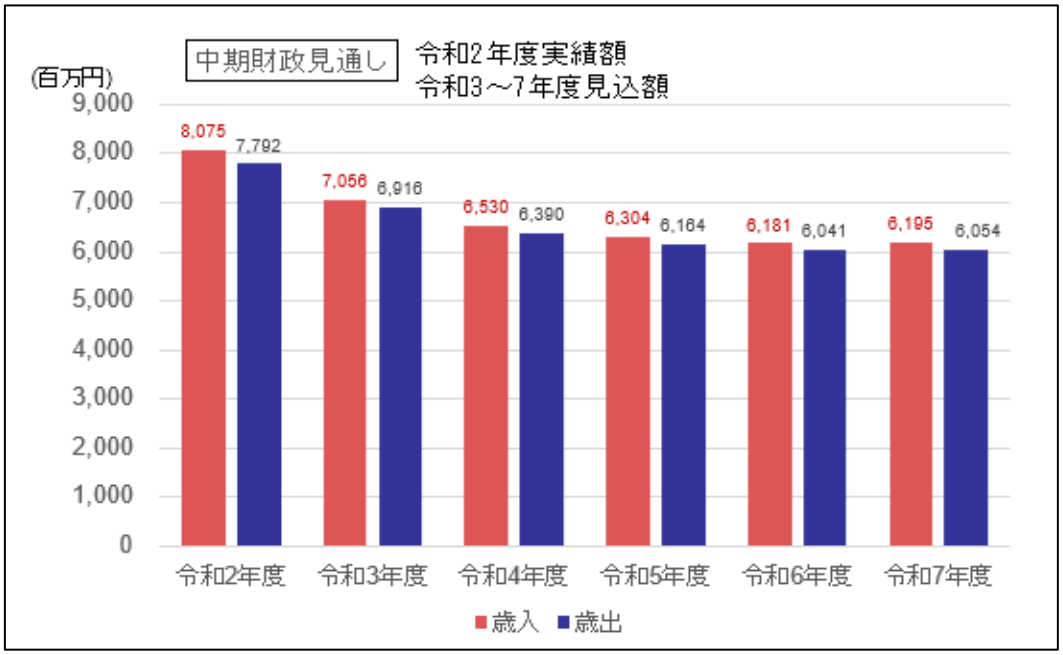
〇移住５年目のＡさんインタビュー
- チャレンジしやすい町
- 町民が町の価値を知ることで多彩的に発信し、文化が残る
- 守りの行政、攻めの民間でまちづくり
- 地域住民と行政のコミュニケーションが活発

〇農業委員選抜２名インタビュー
- 現役世代が仕事にやりがいを感じる
- 財源が豊か、コンパクトシティ、農業の６次産業（加工販売）で収益化
- 契約栽培増加による経営安定化と若い労働力

（２）成り行きの未来

（１）で「１０年後の地域のありたい姿」をあげましたが、現状このままいくとどのような未来を迎えるのでしょうか。





令和１２年には労働人口と高齢者の人口割合が逆転してしまいます。

また、町の予算は令和７年度には 6,196 百万円となり、令和２年度と比べると約 23%減少する見込みです。

【私たちの考える成り行きの未来】

医療 福祉	・介護できる人がいなくなる　　・町立病院の経営難
移住 定住	・転入者・移住者が少なく、町外への人口流出が止まらない ・空き家がさらに増え、倒壊の危険も生じる ・町独自のPRが低く、他の自治体に負けてしまう ・統廃合による地元高校の廃校→進学に合わせて世帯ごと転出
農業	・スマート農業、高齢者には受け入れられず担い手が減少 ・農業の後継者不足（農業所得が不安定のため） ・農業産品のブランド化が進まない ・天候に左右され、所得が不安定になる ・葉たばこ農家の廃作
商業	・担い手の減少、新規創業者がいない。また規模縮小。 ・個人企業含め、お店が減り、買い物できるところがなくなっていく
観光	・国史跡指定でも「１回見ればいい」で終わり、リピーターはなくなる ・観光ルート、三戸名物の推しは？リピーターなく１回きりの来町に ・宿泊施設なし ・町の特産品の PR がうまくいかない

【町民目線の成り行きの未来】

〇移住５年目のＡさんインタビュー
- 果樹農家は後継者がいない。
- 高齢化で農業を手放す人が増えている。
- 町に産科がなくて子育て世代は不安
- 地域の世代交代がうまくいかない

〇農業委員選抜２名インタビュー
- 労働力・手間取りも高齢化し、手が回らない。
  そうすると規模縮小せざるをえない。
- 三戸町は山間部なのでスマート農業から取り残される。

（３）現状取り組んでいること

では、今後予想されるなりゆきの未来に対して現状で取り組んでいることはあるのでしょうか？

【三戸町の事業一覧】

保健 医療 福祉	・健診の実施　・「生き生き教室」事業 ・見守り事業　・介護支援事業 ・認知症支援事業　・子育て支援事業 ・幼稚園等の利用料の軽減　・子育てサポート祝金
移住 定住	・移住定住促進事業補助金　・空き家バンク ・お試し暮らし住宅　・移住者向け土地売却事業
農業	・スマート農業等導入事業（農業経営安定化事業） ・農業次世代人材投資資金（令和３年度まで） ・新規就農者育成総合対策【経営開始資金】（令和４年度から） ・三戸町農業経営発展支援事業　・家賃補助
商業	・商工業者への活性化補助金　・空き家店舗活用創業支援事業 ・パワーアップ事業費補助金
観光	・三戸町歴史講座 ・１１ぴきのねこのまちづくり（石像・ラッピングバス）

各分野で他の自治体に引けを取らない事業を展開してきていることが分かりました。しかしなぜ、町の明るい未来に進んでいけないのでしょうか。

そこで、私たちは次の３つ問題点に注目することにしました。

三戸町の取組みを調べた結果･･･

☆ 様々な事業が行われているが、住民への周知が行き届いていないのではないか。

☆ 山間地の特性に合った支援やドローン、スマート農業などの新たなチャレンジに関して対応しきれていないのではないか。

☆ 人事異動における事業の承継・ブラッシュアップが十分にできていないのではないか。

（４）現状の問題点

現在取り組んでいることから見えてきた組織と人の問題点

	過去の経緯	現状	問題点 （あるべき姿と現状のギャップ）
組織	・情報発信は広報やチラシ、ホームページに掲載すればよいという職員の意識。	・広報やチラシ、ホームページ、ツイッター、ＬＩＮＥ、インスタグラムで事業紹介。	・情報発信していても事業についての認知度が低い。 ・事業内容について伝わらない広報になっているのではないか。
	【農業】 ・米、葉たばこ、りんご、さくらんぼ収益化に向けた事業を行ってきた。 	・国・県の制度が多く、地域の特性に合った事業ができていない面がある。	・スマート農業を推進していく中で、有効に活用されない諸問題(山間地、農家の高齢化に伴う農家数の減少)あり。
		・６次化による収益化が進まない。 	・人と人(生産者と加工業者、生産者と労働力など)との橋渡し的役割ができていない。
人	・引き継ぎが十分でないことや職員不足などから情報・知識の伝達が不足。	・表面的な承継はあるものの細部の情報伝達不足のため、経験を共有できていない。	・細部にわたっての蓄積された知識が継承されることが望ましい。 ・知識の共有を進め、活用できる組織改善・職員育成をしていかなければならない。 ・トラブル発生時において、蓄積された知識の継承がなく、一からの作業となり非効率的。

（５）あるべき姿

１０年後のありたい姿と成り行きの未来、現状で取り組んでいることから、目指したいゴールが見えてきました。

明るい未来の実現のために、
住民活動を支えていくことを目指す組織

ありたい姿を実現するために今すべき３つの取り組みを考えました。

Ⅰ　情報を求める層に届けられる組織

・住民や移住希望者が求めている情報を届けられる組織

・目標をもつ住民がそれを実現するため、人と人の橋渡しや指導ができる組織

Ⅱ　農家の所得向上のための事業・支援ができる組織

・町の将来の農業を住民とともに考え、きめ細やかに支援できる組織

Ⅲ　職員の育成

・情報（蓄積された情報と新たに取得する情報）を習得したうえで、住民に的確に伝えられる職員を育成（移動などによる知識のムラをなくし、行政の継続性を確保する）

（６）ありたい姿を実現するための取り組み

３つの取り組みについて、その最終目標をフェーズ３とし、バックキャストによりフェーズ２、フェーズ１を設定し、これを実施していくことでありたい姿が実現できると私たちは考えます。

Ⅰ．情報を求める層に届けられる組織

〇広報担当課と対話

住民それぞれが求める情報を受け取るために、どのような手法が最善策なのか共に考えるため広報担当課職員と対話を実施しました。（10 月 5 日）

↓

〇対話による気づき

・SNS それぞれの受け取り手の数を知ることができたが、思っていたよりも LINE の数が少なかった。

・広報手段に目が向いていたが、近隣市町村に比べ広報配布の回数そのものは多い。伝えるためには広報の作り方にも工夫をしていく必要がある。

フェーズ１（今できること）

・職員の広報スキル向上のために、広報に関する外部講師を招いての職員研修会の実施。

↓

フェーズ２（次の目標）

・デジタル広報（SNS）登録者を増加させるため、さまざまな紙媒体に QR コードを掲載し、電子広報へ誘導する。

↓

フェーズ３（最終目標）

・ＣＸ（顧客体験）プラットフォームによる情報ニーズの分析により、アクセスした人にとって欲しい情報が優先的に表示されるホームページを作成。

・レコメンド（おすすめ）機能を活用した情報発信ができる。

Ⅱ．農家の所得向上のための事業・支援ができる組織

〇農林課職員と対話

町の農業の現状を確認し、将来像を描き、農業の収益化実現に向けて、何ができるのか、を農林課職員と対話しました。（11 月 28 日）

↓

〇対話による気づき

・人件費を抑え、農業経営を大規模化させるには、集落営農や法人化などの組織で大規模経営を行わないとコスト低減が難しいが、現状農家は反応が薄く、組織化が進まない。

・集落営農への関心が低いため、農家との対話により、組織化への理解を深める機会を持つ必要がある

フェーズ１（今できること）

・農林課と農家がともに町の農業の将来を考え、好事例を紹介しながら、同じ目線で話し合うことで、各農家に農業の収益化について関心を持たせる。

↓

フェーズ２（次の目標）

・農家の所得向上の支援のための法人設立、ＩＣＴ化導入支援制度の紹介

・農協など各組織と連携した商品のＰＲ、販路拡大。

↓

フェーズ３（最終目標）

・ＩＣＴ導入を推進させるとともに、高付加価値の商品を開発し、六次化を推進。

Ⅲ．職員の育成

〇職員アンケートを実施。

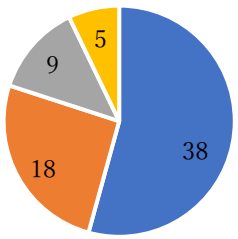
細部の情報伝達不足など、経験を共有できていない問題点を炙り出すために人事、主に引継ぎについてのアンケートを実施しました。（12 月 15 日）

回収率：６７％(72/107)

〇【アンケート結果】一部抜粋

Q. あなたが今の課に来たときの引継書の量はどれくらいですか？A4換算のページ数を入力してください。

単位：人

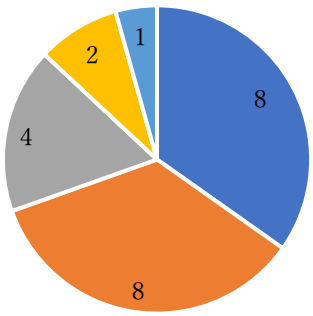


■1～5枚 ■6～10枚 ■11～50枚 ■もらっていない

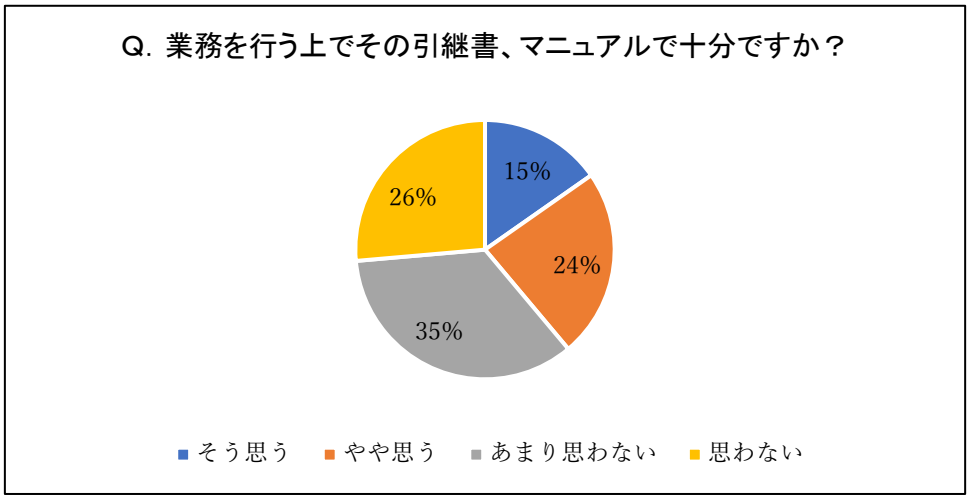
Q. 引継書の他に事務マニュアルがありましたか？

あった･･･29％　なかった･･･71％

Q. 事務マニュアルがあった場合、その量はどれくらいですか？A4換算のページ数を入力してください。



■1～5枚 ■11～50枚 ■6～10枚 ■51枚以上 ■0枚



〇引継書・マニュアルが十分でないと感じている職員は６１％おり、半数を超える結果となりました。

〇アンケートによる私たちの気づき

・「全体の流れ、注意点、手順が整理されているなど、参考になる引継書」と思う人がいる反面、「概要は書いてあるが、業務ごとの出来事、改善点、懸念、将来など、具体的に書かれていない」「引継書に書いていないことが多く発生している」という声が上がっています。

・職員は現在の引継書・マニュアルの内容が不十分と感じており、また実際に作業ミスも発生しているということが分かりました。

フェーズ１（今できること）

・人事担当課と、アンケート結果を基に事務マニュアルの必要性について話し合い、その必要性を認識する。

↓

フェーズ２（次の目標）

・引継書、事務マニュアルの様式を決定し、異動による知識のムラをなくし、住民に的確に対応できる職員の育成につなげる。

↓

フェーズ３（最終目標）

・事務の詳細な承継により、事業のブラッシュアップ、アップデートを進め、住民にさらに寄り添った事業を展開できる。

３．結論

人口減少が全国的に進む中、当町においてもご多分に漏れず、現在の人口９千人あまりとなり、さらに、加速していくことは、資料のとおりです。

そのことについては、仙台で開かれた研究会やオンライン研究会で対話を行った自治体も同様の悩みを抱えていました。

人材マネジメント部会から提示された「“地域のための人・組織づくり”を進める」のテーマの基に変革ストーリーシートを一年間かけて作成してきたところです。作成にあたっては、町が取り組んでいる事業・施策を見ながら、ありたい姿と成り行きの未来を私たちなりに掘り下げたうえで、移住者や農業精通者へのインタビューを行い、町の未来について意見を頂きました。

そこで、持続可能な地域を作るため必要であると感じた分野をピックアップしたものが、

① 広報・情報発信
② 将来の農業のための所得向上
③ 引継書及び事務マニュアル

の３点です。

それぞれを掘り下げるにあたっては広報担当・農業担当との対話を行い、また引継書に関する職員アンケートを実施し、ありたい姿を実現するために、段階的にどうあるべきか、のバックキャスティングにより、フェーズ１から３を構築しました。

構築したフェーズを実現させるため、今回の研究成果をどのような形でオフィシャルに乗せていくかを考えていかなければなりません。

また、時代の変化とともに構築したフェーズを見直しながら、私たち６期生だけでなく、マネ友とも協力し多くの人と対話を重ね、共感を得ながら活動していきたいと思います。

４．あとがき

〇久保　友明

仙台の研究会、オンライン研究会などで感じたのは、人口減少の中、自治体の規模の大小関わらず、どこも似たような悩み（情報発信、人事、etc ）を抱え、苦悩し、もがいていることです。

恥ずかしながら、これまで町の将来をイメージすることは皆無で、役人生活が長くなるほど、それまでの自己の経験・知識に頼った形式的な解、無難な解にしがちになる自分ではありました。

今回の研究では自分の知る分野以外にも目を向けることを余儀なくされ、あるいは業務内では接することのない方々にインタビューを敢行し人マネの活動を説明し、そこから情報を得る作業は非常に意義深い、貴重な経験でした。

私の中で心がけたことは、

①３人が雑談しやすい打ち合わせ部屋の空気づくり

②カタカナ、専門用語が頻出しない、わかりやすい内容の資料づくり

③背伸びせず、手が届くことを第１目標（フェーズ１）とする

であり、その点では良い活動ができたと感じています。

これから何をすべきか、何ができるか、「共有→共感→共働→共創」をイメージするほど、今回の研究の成果をどうしたらオフィシャルに落とすことができるか、ずっとモヤモヤするのかな、と思います。

そうした中、現在策定作業が進められている第４次行政改革大綱案の中に、「早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会に参加した職員から三戸町に対し、研究成果に基づく施策事業を提案できる体制を構築します。」の一文があり、今回の私たちの研究に（もちろん、これまでの第１期から第５期の研究実績もですが）共感いただいたのかな、小さな風穴が空いたのかな、と嬉しく感じました。

今回の研究から学んだ、

・目標を設定し、それに向かってどういう状態にしたいのか、何をすればいいのかのバックキャスティングの思考

・ドミナントロジックに陥らない

・“生活者起点”＝住民の幸せを第一に物事を考えること、の重要性

・住民との対話、あるいは職員同士の対話（職員のコミュニケーション不足が問題視される中、これが案外難しいかも）による最適解への導き

を実践しながら、意識高く、和をもって今後の職員生活に役立てていきたいと考えております。

○平谷　賢一

今までの部会参加者の活動は何となくでしか理解していなかったため、初めて部会で仙台に行くときには、何をするのか分からないため不安と期待が入り混じった状態でした。自治体の規模や所在地により状況は多種多様だと思っていたのですが、参加者と話してみると規模は違いますが思っていた以上に同じような問題が多いことが驚きでした。

対面やオンラインでの部会を通じ、自分が思っていたよりも深刻ななりゆきの未来など気づいていなかった、気にしていなかったことを知り、普段の業務に追われているなどの理由はあるかもしれないが、今まであまりにも気にしなさすぎだったことに驚きました。自分でも関心などが無い訳ではないと思っていただけにここまで知らなかったとは思っていませんでした。

他の自治体や幹事たちとの対話では、自分では気が付いていなかった視点を見せられるたびにまだ頭が固いなと感じながらより色々な視点で考えられるようにと心がけながら活動しました。

伊藤幹事が自分のビジョンと組織のビジョンを重ねることが大事で、それが自分のモチベーションになると話しているのが印象的で、発表自治体の人たちの一歩踏み出す勇気、活動し続けるモチベーションはどこから来るのか、との疑問が解けた気がしました。ただ、発表自治体の人たちの様にスイッチが入り活動が活発化させることはまだ自分にはできていないと思うので、自分のビジョンと組織のビジョンをどう重ねられるかから始めなければならないのだろうと感じています。

２０２２参加者としての活動が終わり、マネ友としての活動が始まるわけですが、思った以上に時間が過ぎるのが早かったと感じています。そして、今までとは違う視点の難しさや気づいていない思い込みに苦労したことによって自分がどういう考えをしていたのかと気づく良い機会を得ることができた活動だった思います。

今後はマネ友として活動するにあたり、もっと職員同士で対話のし易い土壌を作ることからはじめ、共感してくれる人を増やし、そこから協働へとつながるよう活動していきたいと考えています。

○福田　千晶

これまで部会のことは、なにやら大変なことをしているんだなあと思ってみていました。今回６期生として指名をいただいて参加することになり不安しかなく、きっと意識の高い人がいっぱいいるんだろうな、浮いた存在にならないかなと思いながら、最初の仙台研究会に行ったことを思い出します。部会に参加し、いろんな自治体の人と対話してみると、お互いに似たような悩みを抱えていて、

共にもやもやしながら意見を出し合うことができ、多くの気づきを得ることができました。コロナの影響によりオンライン開催となった回もありましたが、最後には東京研究会に参加することができ、長いようであっという間な１年でした。

最後の東京研究会での鬼丸さんの講演の中で、「私たちは微力だけれど無力ではない」という言葉がとても印象に残っています。ありたい姿の実現のために、小さなことから積み重ねていくこと、ブレない軸を持ち続けることなど・・・、簡単なようで難しい。でも、そんな小さなことさえ一歩を踏み出さなければ始まりません。一歩をどんどん増やしていったら、きっと大きな力になるのだろうと信じて、来年度からはマネ友として１５名の先輩たちと７期生の新たな仲間と一緒にがんばっていけたらと思います。

部会後に自分の担当している事業の活動の中で簡易的にではありますが、グループワークの場を設けてみました。これまでの自分だったら踏み出せなかった一歩だったと思います。今回、勇気をだして行動してみて良かったなあと思えました。この一歩を今後も忘れることなく、次へとつないでいきたいです。

日々の生活のなかで自分の意識を変えるきっかけというのは、いろんなところに散らばっていると思います。そして、今回参加した部会もきっかけのひとつになったと感じています。きっかけをくださった部会に関わるすべての皆さんに感謝いたします。ありがとうございました。

（今年度の活動一覧）

活　動　内　容	日　　時	場　所
Ｗｅｂ会議体験会	４月１５日	
６期生激励会＆対話会	４月１９日	
第１回研究会	４月２１日	仙台市
人マネ会議	５月９日、１１日	
第２回研究会	５月１７日	仙台市
人マネ会議	５月３１日 ６月６日、１０日、２９日、７月６日	
移住者インタビュー	７月６日	
人マネ会議	７月７日	
農業委員インタビュー	７月１１日	
人マネ会議	７月１２日、１３日、１５日、２０日	
第３回研究会	７月２１日、２２日	オンライン
人マネ会議	７月２６日、２９日 ８月１５日、１７日、２２日	
第４回研究会	８月２３日	オンライン
人マネ会議	９月２２日、３０日	
広報インタビュー	１０月５日	
人マネ会議	１０月１２日	
第５回研究会	１０月１９日、２０日	オンライン
人マネ会議	１１月１８日、２８日	
農林課インタビュー	１１月２８日	
東北地区勉強会	１１月３０日	宮城県柴田町
人マネ会議	１２月１２日	
人マネアンケート実施	１２月１５日～２３日	
人マネ会議	１月６日	
マネ友インタビュー	１月１３日	
人マネ会議	１月１８日	
町長・若手職員プレゼン	１月１９日	
第６回研究会	１月２６日、２７日	早稲田大学
人マネ会議	２月６日、２２日 ３月７日、１０日、１３日	
共同論文提出	３月１３日	
活　動　日　数	計４８日	