2022 年度
人材マネジメント部会　共同執筆論文

～その未来（さき）へ～

2022 年度人材マネジメント部会参加者
長野県東筑摩郡山形村（第 3 期生）
中　原　　美　幸
宮　越　　麻　由
中　村　　　光

2023 年 3 月作成

目次

1. はじめに・・1

2. すこし未来から見える問題を考える・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

3. 現在から見える問題を考える・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4

4. 取り組むべきことを考え提案する・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6

5. その未来(さき)へ・・7

6. 付記・・8

1)活動記録

2)アンケート結果

3)「その未来(さき)」への一歩(人マネに参加して)

1. はじめに

私たち3名は、山形村の第 3 期生として 2022 年度人材マネジメント部会に参加しました。
これまで 2 期 6 名の職員が参加していますが、職員の間では人材マネジメント部会についての認知度は低く、私たちも当初は自己研鑽のための研修くらいに思っていました。
しかし、実際に参加してみると、「生活者起点」での「自治体運営」の実現を目指し、この正解のない課題に取り組むための研究なのだと知り、さらに、昨年度の『「地域のための人・組織作り」を考える」』からつながる今年度のテーマを聞き、ため息しか出ませんでした。

2022 年度の人材マネジメント部会テーマ
「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～

そんな私たちも、研究を重ねる中、山形村の現状や課題が少しずつ見えてきたことで、大きな事はできないかもしれないが、自分たちにできる精いっぱいのことをしてみようと思い始めました。

1 月には、3 年ぶりに早稲田大学高田馬場会場で研究部会が開催され、それまでリモートでしか会えなかった幹事や全国からの参加者と直に対面し、同じように研究に取り組んだ仲間から熱意・パワーなど、様々なものをもらいました。
壮大な空間と圧倒的な雰囲気の中で受け取った数々は、この場・この時でないと味うことができないもので、これも人材マネジメント部会ならではの醍醐味だと思います。

人マネ通信でも研究の様子を何回かお知らせしましたが、私たちの1年間の活動が、みんなと共に踏み出す一歩として、『その未来(さき)へ』つながればと思います。

～私たちは、微力だが無力ではない～

私たちが考える 10 年後のありたい山形村

2.少し未来から見える問題を考える

みなさんは、『10 年後のありたい山形村』と聞いて、何を思い浮かべますか？
住民の生活ぶりだったり、里山の様子だったり、村の予算状況だったり、役場や職員の姿だったり、人それぞれ思うことがあり、これだという正解はありません。

人材マネジメント部会では、少し先の未来『10 年後の山形村』を思い描き、その実現のために必要なこと・人・組織の現状や課題を把握し、逆算しながら現在から目標に向かっていく方法や手段を考えます。

そのために、まずは山形村とはどういう村なのか、様々な角度から知ることを始めました。
山形村で策定された計画や政策、予算状況や人口推移、産業や地域の様子を通して、山形村の現在と少し先の姿を予測しました。
そこから見えた少し先の予測される山形村は。。。

①人口の減少
→現在の 8,600 人弱から 8,000 人に減少
②税収入の減少
→現在の予算から 1 憶5, 000万～1億6, 000万減少
③高齢化率の上昇
→現在の 29%→35%、住民の 3.5 人に 1 人は 65 歳以上の高齢者

そこから派生する経済活動の停滞、職員の減少など、明るい材料はあまりありませんでした。

次に、自治体運営には欠かせない組織のひとつである役場の全職員に『なぜ、生活者起点なのか』、『機能している組織とは何か』についての動画を視聴後、アンケートを実施しました。

回答率 72.4%のアンケート結果から見えたものは。。。
①10 年後のありたい山形村の姿に、職員の多くが前向きな理想や夢を持っている。
②住民が役場に頼りすぎていると感じている。
③今の役場という組織を変える必要があると思っている。
④理事者の意図がわからない、伝わらない。
⑤役場で働き続けたくないという職員が半分近くいる。
⑥山形村は好きだが、山形村役場は好きじゃないという職員が半分近くいる。

など、少し未来というよりは、今に対しての衝撃的な回答が多く見受けられ、役場という組織がうまく機能していない現状が見られました。

その後、理事者３名（村長・副村長・教育長）へのインタビュー、議員３名（大池議員・大月議員・春日議員）へのインタビュー、区長３名（中村中大池区長・笹川小坂区長・青沼上竹田区長）へのインタビューを実施しました。

インタビューの中から見えたものは。。。

理事者インタビュー

①新しいコミュニティを形成する必要がある。若い世代が地域のことに参加しないし参加する仕組みもない。

②住民からの一方的な情報でなく住民との話し合いが必要である。

③職員には自分の担当業務や役場のことだけでなく村全体を考えられるような人材になってほしい

議員インタビュー

①役場にお任せしていることが多くなっている、役場がお膳立てしすぎている部分もある。

②役場でやっていることが村民に伝わっていない、わかりにくい。

③新しいコミュニティの形成が必要、今の状態では続けられない。

区長インタビュー

①人口減を考え、効率的な地域人材の活用。

②新しいコミュニティの形成と役員の負担減。

③若い世代が地元に戻る、若い移住者が地域に根付く環境づくり。

など、それぞれの立場から見える地域での課題が見えてきました。

その際、理事者・議員・区長に共通して、山形村がこのまま山形村として存続していってほしいという願いがあり、職員同様に地元への強い愛着を感じました。

3.現在から見える問題を考える

これまで、山形村は大きな災害や大きな問題もなく、平和な村でした。
平和な村がゆえ、住民も役場も大きな変化を必要とせず、住民は役場が全てやってくれれば不平もなく、職員は慣例に従い淡々と仕事をこなしていれば大丈夫でした。

私たちが入庁した 30 年近く前は、役場には 10 時と 15 時にお茶の時間があったり、お茶に食べる野沢菜漬を職員達で漬けたり、庁舎にやってきた住民も一緒にお茶を飲んだりと、今からは考えられないような、のどかな職場で古き良き時代といった感じでした。

そのうち、転入により新しい考え方を持った若い年齢層の住民が増え、役場も新しい職員が増え、県からばかりでなく国からも直接仕事が下りてくるようになり、時代も大きく様変わりしてきました。
時代の変化に対応しようと、その場しのぎ的に何とか形はととのえてきましたが、根本的な部分がととのえられていないため、村も役場も何かしらのひずみが生じてきており、いろいろ問題が出始めているが、職員は目の前の業務に追われ、もがいているような現状が見えてきました。

『生活者起点』での『自治体運営』を最終目標として、課題は多岐にわたり山積され、何から手を付けていいのかもわかりませんでしたが、私たちはまず役場という組織、そこにいる職員について何が必要かを考えることにしました。

今、役場に足りていないもの、必要なもの。

①情報共有
課長会議の報告内容が課によって若干の相違がある。
役場内の出来事を翌日の報道機関で初めて知る。
理事者の意図がわからない。

②課を超えた横断的な事業の取り組み
他課の事業は関係ない、担当事業は担当課だけが実施すれば良いという概念を捨てる。
→建設水道課でも子育て支援に関係することができる。
役場の業務を自分事として捉え、考える。

③住民協働
山形村の現状や予測される事態を住民に発信する。
自分たちが自治体運営の一端を担うという住民の意識づけ。
→全て役場がやってくれる、全て役場がやればいいという意識を住民も職員も変え、住民と役場が一緒に山形村をより良い村にしようとする。

④風通しが良い職場

職員の意見が事業に反映され、失敗を恐れず取り組める。

課内外や年齢を問わず、職員同士の交流がある。

⑤先を見越した戦略的な自治体運営

長期的な視点に立ち、村民との連携、施策や事業等の柔軟な運用を行う。

事業及び施策について、効率的・効果的な運用を進める。

4.取り組むべきことを考え提案する

これまでの研究を踏まえ、私たちは

1.ロゴチャットを活用した情報共有
職員⇔職員、理事者⇔職員

2.課長会議を村運営のための戦略会議にも活用
村の将来を見通し、必要な事項について積極的に取り組む。

3.課を超えた事業や業務への取り組み
役場の業務を多面的に考え、実施する。

4.職員に山形村役場を好きになってもらう

以上の 4 点に取り組むこととしました。

私たちだけでは実現が難しいため、派遣元である総務課にも提案し、協力をお願いしました。
また、庁内に向けて人マネ通信の発行、議員や区長へのインタビューで出された意見を総務課や理事者にも伝え、情報共有としました。

5.その未来へ

〇ロゴチャットによる情報共有について
　今後、課長会議等に諮り、様々な意見を参考にしたうえで導入の可否を決定すると、総務課から返答をいただきました。
　担当課での取り組みを気軽に庁内に共有でき、運用の決まりを定めたうえで実施すれば、職員間のつながりや交流の一助になるので、ぜひとも実現したいと思います。

〇課長会議を戦略会議としても活用することについて
　戦略会議と同じ意味合いでは政策会議があり、政策会議は山形村庁議規程の中で、理事者・総務課長・企画振興課長と・担当課長で組織すると定められているため変更はできないが、今年度からは政策会議の際に関係課も交えて協議の場を構成していると、総務課から返答いただきました。
　3期生が求める課長級全員による戦略会議の設置という意味での明確な回答は得られなかったものの、少しずつ課長級全員での戦略会議として位置付けられるよう働きかけます。

　課を超えた事業や業務への取り組みと職員に山形村役場を好きになってもらうことについては、取り組むこととして挙げましたが、思うように進まず、具体策もないまま1年間の活動を終えました。

　職員に山形村役場を好きになってもらうことについては、職位別に職員でグループワークを行をない、長い期間をかけて行なうこと、今すぐにできることなどを検討し、職員に実践内容についてアンケートを行なったうえで取り組む予定でした。
　今後は、マネ友と協力しながらグループワークを実施し、所属課以外の職員との交流を図るとともに一体感なども育んでいきたいと思っています。

付記

1)活動記録

○ 4月15日(金) 第0回研究会(Web 会議体験)
年間スケジュール確認
事前課題について

○ 4月19日(火) 第1回研究会
テーマ「社会の大きなトレンド(長期トレンド)、自分の地域の予測される未来を考える」
オリエンテーション

○ 5月 9日(月) フォローアップ会

○ 5月20日(金) 第2回研究会事前打ち合わせ

○ 5月25日(水) 第2回研究会
テーマ「創りたい地域(持続可能な地域ビジョン)と戦略は何か」
参加自治体との対話

○ 6月14日(火) 人マネ通信第1号を発行

○ 6月16日～26日 職員に動画視聴を依頼

○ 6月24日～7月1日 職員アンケート実施

○ 7月14日(木) 事前課題ストーリーシート作成

○ 7月21日～22日 第3回研究会
テーマ「これまでの自治体の人・組織づくりを振り返り(検証)、現状(組織風土)を知る。
未来に向かって何をどう変えていくのかを考える」
参加自治体との対話

○ 8月 9日(火) フォローアップ会

○ 8月15日(月) 人マネ通信第2号を発行

○ 8月24日～25日 第4回研究会
対話自治体、幹事との対話

○10月 4日(火) 村議会議員・区長へのインタビュー打ち合わせ

○10月 5日(水) 村議会議員3名・区長3名にインタビュー

○10月11日～12日 ストーリーシートブラッシュアップ

○10月13日(木) 総務課への中間報告及び提言

○10月25日～26 日 第5回研究会
テーマ「創りたい地域(持続可能な地域ビジョン)と戦略は何か」

○12月13日(火) 理事者への報告

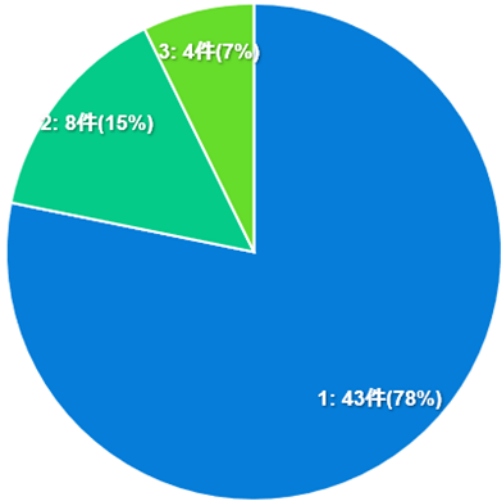
○12月27日(火) 総務課への報告

○ 1月 6日(金) ストーリーシート作成

○ 1月26日～27日 第6回研究会(早稲田大学にて)
「ここまでの取り組みを振り返り、ここからの一歩を決意する」

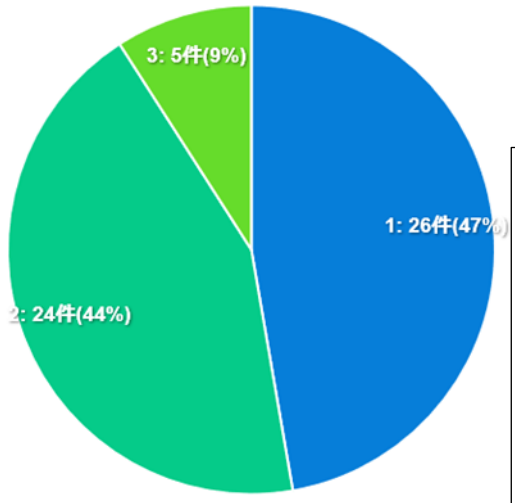
2)アンケート結果

[Q7-2-1.現在の山形村は好きですか。]



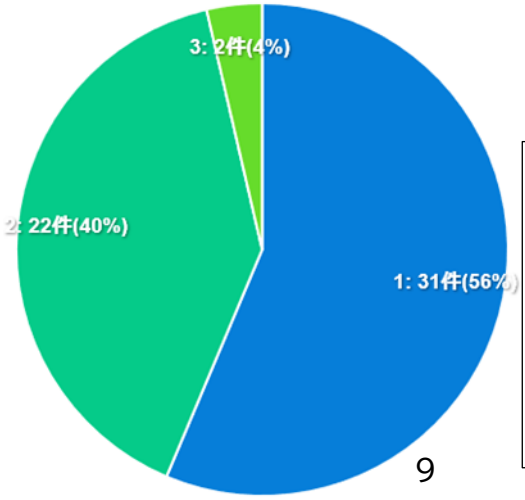
○「はい」の理由
・村民の方が温かく、挨拶をしてくださったり、「気にかけてくれている感」があるところ。
・農業が盛んで活気がある。人がやさしい。
・自然が豊か、コンパクトで住みやすい。
・自然があり、穏やかな人が多いところ。
○「いいえ」の理由
・問題が起こると、自分たちで解決策を考える前に行政任せにしようとする節がある。
・他人に、役場にクレームを入れればなんとかなると考える人に出会いやすい。
○その他
・好きとも嫌いとも言えない。コンパクトで機動力があり良いなぁと思うところもあるが、新しいもの、変化を嫌うのか、変わっていかない。

[Q8-2-1.山形村役場は好きですか。]



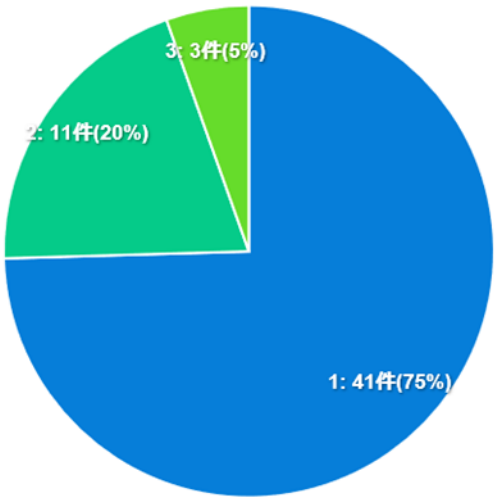
○「はい」の理由
・上司が相談によくのってくれるため一人で抱え込むことがあまりない、周囲にも相談しやすい方が多くいる。
・仕事は好きだし、やりがいもあり、同僚にも恵まれている。
○「いいえ」の理由
・ほかの課や人がやっていることに関心が低いと感じるときがあります。
・適材適所な人事配置がなされない。
・雰囲気が暗い。
・組織での仕事ではなく個人の仕事になっている気がする。

[Q8-5-1.これからも山形村役場で働き続けたいですか。]



○「はい」の理由
・地元に貢献したいと思うため。
・今の仕事にやりがいを感じているため。
・職場環境に恵まれており、働きやすいため。住民の助けや役にたてるようにサポートしていきたいため。
○どうすれば働き続けられるか
・倫理観、公務員倫理の再確認。
・動画内の機能している組織になることが必要です。
・仕事の中でやりがいを感じられること。気持ちに余裕があること。

[Q8-6-1.これまで仕事をしていて達成感を感じたことはありますか。]



○「はい」の理由
・住民との話の中で「助かった」「よく理解できた」など、本人に納得してもらえたとき。
・山形村に縁もゆかりもなかった人に「いい村ですね」、「対応が気持ちいいね」と言ってもらえたとき。
・一つの目標（課題）に一体感を持って物事に取り組めたとき。
○「いいえ」の理由
・業務に見合った評価。（賞与に反映させるなど）現在はどんなに仕事をしてもしなくても、目に見える評価（給与や賞与）が変わらないので達成感が感じにくい。
・住民からの感謝。だが、山形村は役場がやって当たり前だから感謝しない。

動画視聴期間：6/16～6/26
アンケート期間：6/27～7/5
対　　象　　者：課長等含む職員85のうち出向、育休、3期生除く76人
回　答　件　数：55件
回　　答　　率：72.4%

3)「その未来（さき）」への一歩（人マネに参加して）

■中原美幸

昨年度末、慌ただしい中で人材マネジメント部会への参加を打診されましたが、忙しい業務との両立の難しさ、若い世代の参加が有効ではないかという思いから、すぐには良い返事ができませんでした。

部会に参加してからは、これまでにない研究手法に戸惑いながら、地域や組織を少しでも良くしようとする他自治体の参加者の意気込み、迷える参加者に寄り添い厳しくも力強く背中を押していただいた幹事の皆さんの熱意に触れ、様々な視点や角度から山形村を見て、改めて役場という組織や職員という人材について考える機会となりました。

研究の中では、思い込みや諦めといった後ろ向きな気持ちにもなりましたが、それを乗り越えて仲間と踏み出し続ける一歩の大切さに気が付きました。

より良い山形村を目指し、先はまだまだ長く険しいですが、私たちの小さな一歩がはじめの一歩となるように、これからも踏み出していきたいと思います。

忙しい中、私たちの課題への取り組みにご協力いただいた理事者や職員の皆さん、くじけそうな時に対話により支えていただいた１期生・2 期生のマネ友の皆さん、本当にありがとうございました。

■宮越　麻由

「人マネって何だっけ？」それ位のレベルの私がこの研究に参加させて頂き、最初はとまどいの連続でした。与えられたテーマが壮大すぎて、考えても答えが見つからない、そのうち何をやっているのかさえ分からなくなってきました。

そんな私でも、一緒に参加した2人をはじめ、様々な意見を寄せてくれた職場の皆さんのおかげで、何とか1年間を終えることができました。本当にありがとうございました。

最後に 1 歩踏み出すにはとても勇気がいりますが、1 歩踏み出さなければ何も始まりません。この先時間はかかるかもしれませんが、山形村だけではなく山形村役場を好きだと思ってもらえる職員が少しでも増えたら嬉しいです。

■中村　光

思い起こせば、私が入庁したのはちょうどバブルの好景気が終わりを告げ、就職氷河期と言われだした時期でした。

入庁後しばらくは職員の新規採用が見送られ、先行きに不安を感じつつも気が付けば今日まで働き続けています。

そんな折、人マネに参加するよう打診されました。

コロナ禍ということもあり、大半は Web 上でのやり取りでしたが、最初に「生活者起点」という言葉に衝撃を受けました。

これまで「住民目線」ということを心がけてきたつもりでしたが、それも所謂公務員的な発想だったんだなと思い知らされました。

人生も折り返し地点を過ぎ、カチカチに固まった固定概念を取っ払いつつ研究を進めることは、なかなか骨が折れましたが、これまで人マネに参加した先輩方や人マネ幹事団の皆様からの叱咤激励を受け、なんとか3期生の思いが形になったと思います。

第6回研究会でも“人マネに卒業はない”と言われました。

自分たちが活動したこの1年間で何かが劇的に変わったということはありませんでしたが、一歩を踏み出すための推進剤にはなったのかなと感じています。

この一歩が道となり、誰かの道標となるよう進んでいきたいと思います。