早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
2017 年度参加者共同論文

青森県三戸町

議会事務局　上田　義貴
税務課　坂本　恵理子
地方創生推進室　滝沢　崇幸

人材マネジメント部会　論文

【第１章　緒論】

三戸町は青森県三戸郡の南部、岩手県との県境に位置しており、戦国時代には、町中心部の独立した段丘に三戸城が築城された。城の周りには、天然の堀の役目を果たす川が流れ、城下町として栄えた歴史と豊かな自然を有する、人口 10,517 人の町である。

現在、当町においても他の多くの地方自治体と同様に、高度情報化、少子高齢化、人口減少、社会の成熟に伴う住民の価値観の多様化といった社会情勢の変化から、行政に対するニーズは複雑・高度化している。そして、それらと厳しい財政運営状況が相まって、行政課題は山積している状態である。

また、「まち・ひと・しごと創生三戸町長期人口ビジョン」によると、今後も少子高齢化、人口減少は続く推計(図１参照)となっている。こうした厳しい状況の中で、次世代に豊かな地域社会を残すためには、行政は地域の実情や特色に基づいて、ありたい未来を住民とともに描き、優先して取り組む課題を見極め、前向きに取り組んでいくことが必要である。

平成 12 年 4 月、地方分権一括法が施行され、国から地方自治体への機関委任事務制度の廃止、国の地方自治体への干渉に対してのルール化等が行われた。法という面では、国と地方自治体の関係は、それまでの中央集権体制から地方分権体制へ転換が行われることとなったのである。

一方で、本来はその転換と同時に、行政組織や職員の意識・行動の改革が行われるべきであったが、現在も課題として残っている。

本稿では、実際に三戸町役場という行政組織と職員を対象として、豊かな地域社会を次世代につなぐため、構想力・行動力を持つ人材と、そのアイディアを地域の成果につなげることができる組織の育成について、研究及び実践するものである。

本章以降の構成は、以下のとおりである。

第 2 章では、三戸町役場という組織・人材の現状とありたい姿について述べ、第 3 章では、組織・人材のありたい姿に向けた取り組み、第 4 章では、結論と今後の展望についてまとめることとする。

【第２章　組織・人材の現状分析と問題点・課題の提示】

組織のありたい姿（価値前提）に向けて、まずは組織の現状の把握と分析を行った後に考察を行った。

（１）現状の把握

① 三戸町役場職員（120 名）を対象にアンケート調査の実施
回答者 26 人（回答率 22%）

② 三戸町の給与や定員管理を数字から調査
組織の財政状況や人材の充足率等を総務課庶務班から情報提供

③ 組織のキーパーソンヒアリングを実施
町長・副町長・課長級 6 人・地域住民 1 人

組織・人材の現状

１．業務が多忙で職員に余裕がなく、新人への十分な指導や育成ができていない。

２．上役が他部署の新人を知らない。または、その逆などナナメで交流する機会が少ない。

３．職員がバラバラに動いている。

４．意見を言いにくい雰囲気の会議。シナリオどおりの会議。

５．職員を募集しても応募者が少ない。

- １の原因…職員充足率は78%と、類似団体と比較して低い割合。
- ２の原因…職員同士の職場外での交流が縮小。
- ３の原因…職員が組織目標を意識化できず、組織全体の目標がない。
- ４の原因…会議で対話ができず、決定内容が事前に決まっている。
- ５の原因…町の強みを出せず、興味を持ってもらう機会に乏しい。

（２）現状の分析

組織や人材の現状について、組織面では、各課ごとに組織目標を設定しているが、意識化されていないため、職員がバラバラに動いている現状であった。

その結果、組織全体の目標がないため、町の方向性を決める会議においても、意見を言いにくいシナリオどおりの会議が行われる等、町の強みを出しにくい状況であった。平成 29 年 6 月 15 日の地方紙に、町の会議のあり方について、下記のような記事が掲載された。

私見創見

地域商社

起業と経営の意識が必要だ

人材面では、職員の充足率が 78％と 100％に満たないことから、自分の業務が多忙で余裕のない職員が多く、新人職員への指導が充分できず、新人も上司に仕事の仕方を聞ける雰囲気ではない現状であった。

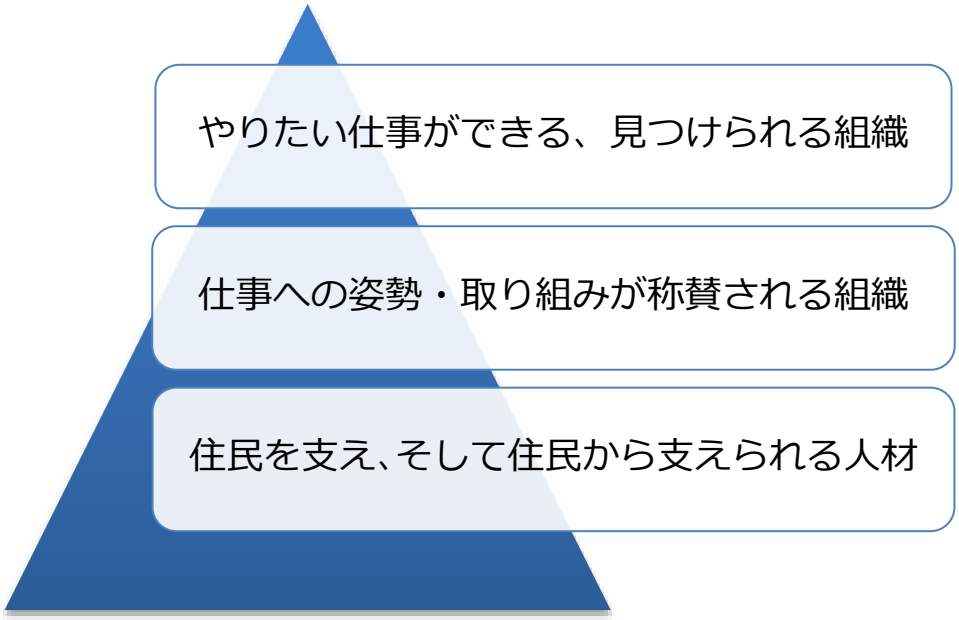
その結果、上役が新人を知らない等ナナメで交流する機会も少なくなり、中には心の病を患う職員が毎年出ている状況であった。

（３）ありたい姿の考察

現状の組織や人材の分析を踏まえ、人材マネジメント部会参加者（３名）による『組織のありたい姿』の考察を行った。

その第一歩は、職員を変えようとするのではなく、自分たちが変わることが大切であるという考えから、３人のダイアログ（対話）を中心に行い、組織や人材の『ありたい姿』はどのような状態なのかを、現状と分析を踏まえた結果、下記のように位置づけた。

組織・人材のありたい姿(状態)



ありたい姿が地域社会に与える価値

住民が住んで良かったと思える町になり誇りが持てる

- やる気を持った職員のアクション(行動)は、住民へプラスの効果をもたらし、住みよい誇れる町になる。

信頼できる職員がいることで安心感を与える

- 能動的に動く職員は、住民からの信頼も高くなり、「任せて大丈夫」という安心感が得られる。

協働が活発な地域をつくる

- 町を誇りに思う住民と、情熱のある職員が協働することで、地域が活発になる。

取り組むアクション(行動)

1．三戸町まちづくり人財塾への参加

•三戸町と友好都市である静岡県牧之原市が実践する「対話によるまちづくり」を参考に、会議等をより質の良いものにするため、ファシリテーションのスキルを身につける。

2．対話の場を職員の身近に設ける(非公式)

•職員間でNext Generation Meetingをオフサイトで開催し、各年代における共通の悩み等を共有することで、解決策が生まれる気づきの場を設ける。

3．対話の場を職員研修で設ける(公式)

•公式で行われている職員研修に『**対話**』を取り入れ、受け身の研修ではない、悩みや課題を共有する相互理解と交流の場を設け、ナナメの交流不足を解消させる。

4．職員間における称賛付箋の実施

• 褒める文化『**称賛**』を職場に根付かせ、職員の関係性と能力と組織力を高める。

5．町長との対話

• トップの思いを直接聞くことで組織全体の目標を意識化する。

6．職員の行動指針策定の検討

• 職員自ら行動指針を作り上げることで、職員のあるべき姿を意識化させる。

【第３章　組織・人材のありたい姿に向けた取り組み】

私たちが考えたありたい姿に近づくために、具体的な取り組みに『対話』や『称賛』を活用することとして、以下のアクションを行った。

① 三戸町まちづくり人財塾（町が主催する対話を活用した人材育成講座）への参加
② Next Generation Meeting の開催（非公式で対話の場を職員の身近に設ける）
③ 職員研修会での対話の場づくり（公式の職員研修で対話の場を設ける）
④ 称賛付箋の実施
⑤ 町長・副町長との対話および幹部職員への報告
⑥ 三戸町職員行動指針の策定検討

この実践より生まれた変化や気づきには、様々なものがあった。

（１）三戸町まちづくり人財塾（町が主催するファシリテーター養成講座）への参加

目的

『ファシリテーションのスキルを身につける』

第１回（H29. 7. 8 実施）テーマ「対話による協働のまちづくり
～牧之原市の取り組みから学ぶ～」

第２回（H29. 8. 5 実施）テーマ「グラフィック・ハーベスティング講座」

第３回（H29. 8.21 実施）テーマ「ファシリテーション講座」

第４回（H29. 8.21 実施）テーマ「三戸町の固定概念(ドミナントロジック)を見直そう
～対話による気づきの連鎖～」

第５回（H29.12. 9 実施）テーマ「ファシリテーション講座２」

第６回（H30. 1.27 実施）テーマ「ワークショップ実践講座」

【変化や成果】

- ファシリテーションスキルの習得。
- グラフィックを活用スキルの習得。
- 良質な対話の場を提供することができるようになった。

【学びや気づき】

- グラフィックの活用により、会議の活性化・共有化が図られる。
- 対話の場の進行は、実践が必要である。

（２）Next Generation Meeting の開催（非公式で対話の場を職員の身近に設ける）

目的

『各年代における悩みの共有と気づきの場づくり』

第１回(H29. 8.21 実施)テーマ「ありたい職場」　満足度 71.4%

第２回(H29.10.16 実施)テーマ「困っていることや悩んでいること」　満足度 87.5%

【変化や成果】

- 対話について職員が体験できた。
- 他課との新しい情報共有の場の設置。
- お互いの悩みを共有。
- 普段見られない職員の姿。

【学びや気づき】

- 公式の職員研修の前に、さらに対話を職員に体験してもらう必要がある→(２回目)対話に対する理解度が向上し、公式の職員研修の場につなぐことができた。
- ファシリテーションについて改善点→(２回目)実践し改善することでファシリテーションスキルが高まり満足度が向上した。

（３）職員研修会での対話の場づくり（公式の職員研修で対話の場を設ける）

目的

『職員間の関係性構築』(H30. 1.16 実施)　満足度　94.2%

【変化や成果】

- 職員が笑顔になった。
- 関係性構築のために、継続的な実施を望む声があがった。

【学びや気づき】

- 職員同士の関係性構築の重要性を認識することができた。

（４）称賛付箋の実施

目的

『職員間で褒め合うことの意識づけ』

『ミラーリング効果による関係性の向上』

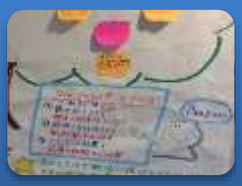
『褒めることで他人から期待されることでの学習・作業能力の向上』

『褒める文化を職場に根付かせることによる職場風土・気風の改善』

【変化や成果】

•ミラーリング効果による関係性構築に変化。

•自分以外の職員が今どのような仕事をしているのかを知ることができるなど、情報共有の場にもなった。



【学びや気づき】

•大人が大人を褒めることに抵抗感を抱く職員もいるため、根気よく続けることが重要である。

（５）町長や副町長及び幹部職員等（キーパーソン）との対話と報告

目的

『管理職と一般職の意識共有と相互理解の推進』

【変化や成果】

•対話によりそれぞれの想いを聴くことができた。

•ありたい姿に向けた取り組みの後押しや協力が得られた。

•町長や副町長が朝礼や課長会議において、対話について内容が盛り込まれ、職員へ伝わった。

【学びや気づき】

•町長や副町長との対話をしていたことで、実施に向けて力強いバックアップが得られた。

（６）三戸町職員行動指針の策定検討

目的

『職員が対話により行動指針を策定し、ありたい姿を自覚し、行動できる職員を目指す』

組織内に対話の場が醸成された次年度に取り組む予定である。

以上の実践の中で、特に苦労したのは、「対話の場」づくりの実践であった。最初から、職員研修に対話の場を設けてみるのはどうかと話し合ってはいたが、対話に触れたことのない職員が大勢いる中で、うまく進むのかが不安要素となっていた。

そこで、まず、中堅職員や若手職員を中心に、非公式で実践してみようということになり２回ほど開催した。少人数ではあったが、対話になれてもらうこと、私たちの進行の実践ということの目的は達成したと考えられる。

この２回の経験があったからこそ、公式で開催した職員研修は、場の雰囲気もよくなり、満足度が高かったと考えられる。

【第４章　結論】

これまで、三戸町役場組織と職員が次世代に豊かな地域社会を残すために、「やりたい仕事ができる、見つけられる組織」、「仕事への姿勢・取り組みが称賛される組織」、「住民を支え、住民から支えられる人材」を組織や職員のありたい姿としてとらえ、それに向かって研究実践を行った。

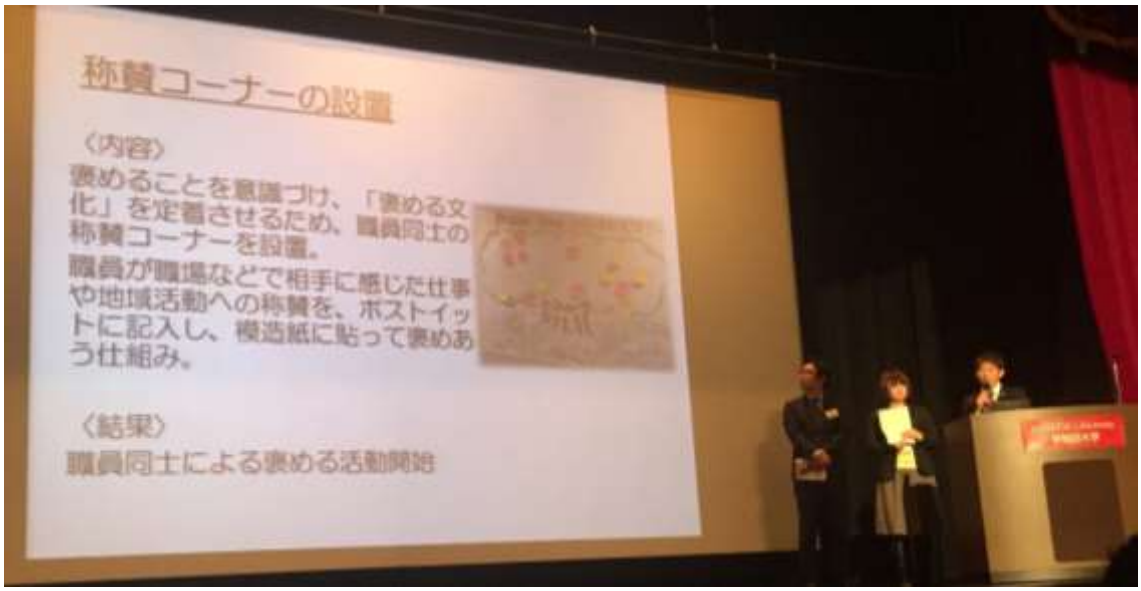
ありたい姿への取り組みとして、『対話』と『称賛』を活用することとした。具体的には、それら２つを組織や職員に根付かせる、すなわち、組織文化とするために、職員研修での対話の実施や称賛付箋の実施など、『対話』を活用した人材育成と『称賛』を活用した関係づくりや職場の風土づくりに取り組んだ。

結果、今年度の取り組みについては、町長を初めとする経営層からのバックアップもあり『対話』と『称賛』の文化醸成に対して、道筋をつけることができたと考える。

しかしながら、今年度の取り組みとして実施予定であった「対話を活用した三戸町役場職員行動指針の検討」は実施することができなかった。これについては、来年度以降、職場に対話の文化がより浸透した際に、改めて取り組む課題として実践したい。

最後に、組織変革を考えた際、組織を構成する要素のうち戦略やシステム等といった組織の構造に関するものと比べ、職員の価値観や組織の文化といった人に関するものは、個人の心や関係性の影響を大きく受けるため、変革には非常に時間がかかるものである。個人の心や関係性は、組織の制度改正や上司からの命令だけでは大きく変えることが難しく、一人一人が自ら考え、行動していく過程で少しずつ醸成されるためである。

以上のことを踏まえて、今後も職員の価値観と組織の文化の改善活動をマネジメント部会に参加した者のテーマとして捉え、活動を定期的に実施するとともに、来年度以降の人材マネジメント部会参加者と連携協働することで質を高めていきたいと考えている。



【人材マネジメント部会参加者の感想】

上田　義貴

行政経験が増えるほど、固定概念は強固なものとなり、過去の前例にすがりたくなるが、人材マネジメント部会に参加したことで、次の次代を担うものは、常に真逆の発想から生まれるのではないかと感じるようになった。従来の常識を覆すドミナントロジックを抱きながら、ダイアログによる「人の心に触れる」気づきを大切にしたいと思います。

坂本　恵理子

今回の参加を通じて、人に気づきを与えられる行動をとれる人でありたいと思いました。組織を変革したいと考えいろいろな策を講じたとしても、心から自分のこととして考え行動にうつす職員でなければ、職場が変わることも、地域が変わることもないと思います。

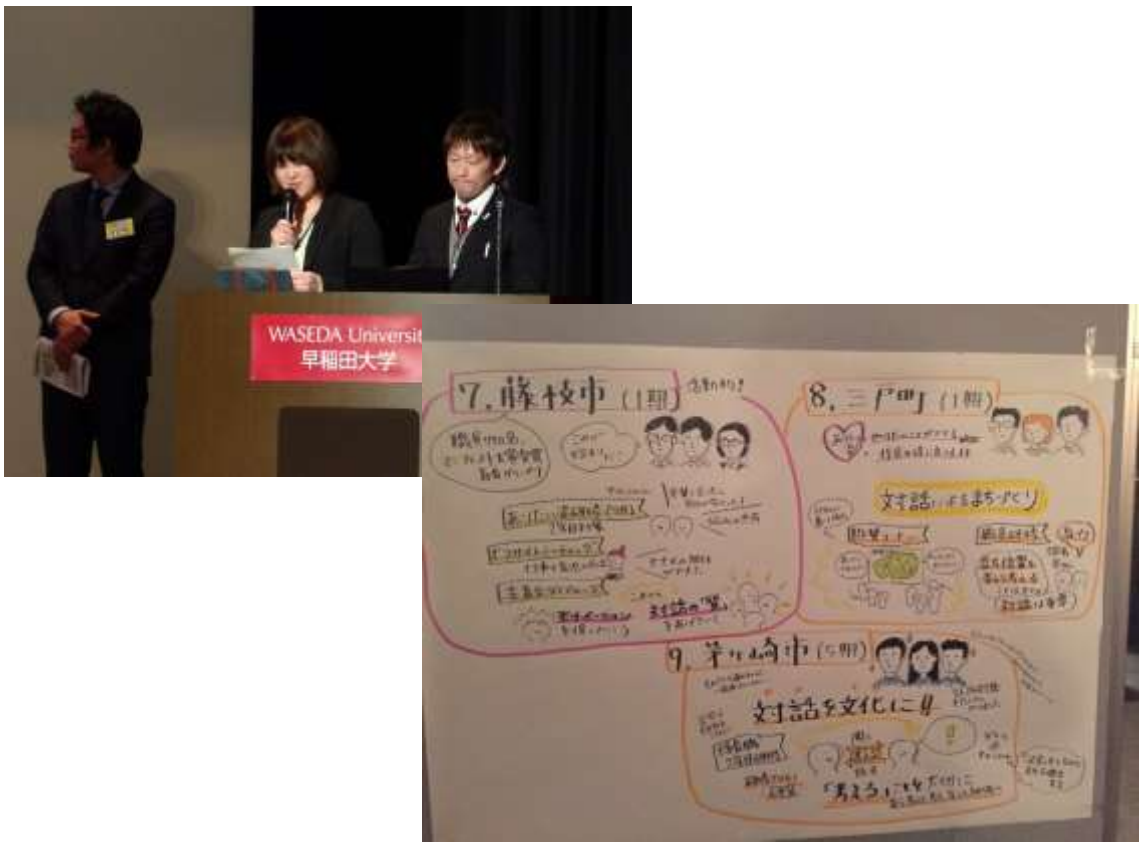
人材マネジメント部会で学び研究したことを、どのようにすれば周囲に影響を与え、気づきを与えられる存在となれるか、今後「対話」を通じて職員に伝えていきたいと思います。

人は気づいたときから、変わることができます。多くの気づきを得た人材マネジメント部会でした。縁があってつながることができた皆さん、ありがとうございました。

滝沢　崇幸

今年度、人材マネジメント部会に参加して、非常に心に残ったのは「ありたい姿」という理想を出来るだけ具体的に考え、それに向かって取り組んでいくという価値前提という考え方でした。

そしてその考えは、私がこれまで起こった事実を基に取り組みを考える事実前提型の考え方であったことを気づかせてくれました。

今後も、「ありたい姿」という価値前提の考え方を大事にしながら、業務に取り組んでいきたいと思います。

（友好都市牧之原市のみなさんと阿部幹事と一緒に）