

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2018年度 共同論文

人が集い、もてなしの心豊かな、住みよい町の  
“町役場”であり続けるために



青森県 三戸町

住民福祉課 班長 高屋敷 一 弘  
農 林 課 主査 梅 田 翔 吾  
健康推進課 主事 北 村 洸 香

平成31年3月13日

## I はじめに

皆さんは、「早稲田大学マニフェスト研究会人材マネジメント部会（以下、「部会）」についてどんなイメージをお持ちでしょうか？この部会は、全国から派遣された3人のチームが、所属する団体を地域経営型組織へと変革していくシナリオを、他団体からの仲間と共に研究し、経営層への提言にまとめ上げる実践的な研究活動の場で、2018年度は100を超える自治体が参加しました。

三戸町は、2018年度で2期目の派遣となり、何をするのか分からないまま研究会へ派遣され、「日本を元気にするためには、地方自治体が重要なんだ！」と意気込んだ、部会長・部会長代行・幹事などと名乗る人から「この部会は研修の場ではなく、研究の場だ」「組織を変革するために、じゃああなたは何をやるのか」などと、叱咤激励をいただきながら1年間過ごし、組織について自分たちなりの展望を考えました。

この論文は、三戸町で加速度的に少子高齢化や人口減少が進んでいる中、「三戸町第4次総合振興計画」（平成22年2月策定）（以下、「総合振興計画」という。）達成のために策定された、「まち・ひと・しごと創生三戸町総合戦略」（平成27年10月策定）（以下、「総合戦略」という。）で掲げる、「住んでみたい町さんのへ」「住み続けたい町さんのへ」を実現するために、どんな組織となっていく必要があるか、当町の部会1期生の3名をはじめ、多数の方から協力いただきながら、バックキャスティングで考えた組織変革シナリオを掲載しています。

時代の変化するスピードが速くなったといわれる今日において、常に変化し続ける住民ニーズに対応し続けることができる“町役場”であり続けるために、この論文から刺激を受け、一人でも多くの人と、危機感・目的意識を共有し、三戸町役場がより良い組織へ変革していくことを願います。



## Ⅱ 組織の現状

### 1 前年度までの取組み

職員を対象としたアンケート調査や、財政状況・人材充足率等を数字から分析したほか、町長・副町長ら組織のキーパーソンからヒアリングを行った結果から、業務が多忙で新人への指導が十分でないことや職員間の交流の希薄さ、意思統一の薄さがあると捉え、対話の場を公式・非公式に設けるほか、褒める文化を組織に根付かせ、職員の関係性と能力と組織力を高めるために、「Praise Tree（称賛付箋）」を設置した。

### 2 今年度の取組み

今年度は、組織について一人ひとりどのように考えているのか、町長をはじめとする延べ36人と、4名程度ずつそれぞれ2時間程度の対話の場を設け、次の設問を中心に、インタビューを行った。インタビューでは、町長をはじめとする経営管理層から主に現状と過去の原因を重視し、課長補佐級以下の職員から現状と未来に関することを重視した。

- ① 今、三戸町役場という組織はどんな組織か。
- ② 今の組織となった原因（理由・きっかけ）は何か。（良い原因・悪い原因）
- ③ なりゆきの未来はどうなってしまうのか。
- ④ どんな組織になりたいか。
- ⑤ 理想の組織になるために何をすればいいのか。

インタビューで聞き取った、課題となりうる主な内容（キーワード）は、職位や年齢層別では表1のとおり、全体では次の7つが共通していた。

- ① 組織目標（課内目標）がよく分からない。
- ② 他課が何をしているか分からない。
- ③ 将来のことは考えたこともなかった。（考える余裕もない）
- ④ 上司の進めたい方向がみえない。
- ⑤ 退職者の多さに危機感。組織で対処しないと、次々倒れるのでは。

- ⑥ とにかく仕事が忙しい。(仕事量が多い・ムダな作業が多い)
- ⑦ 働き方改革や行政改革、さまざまな計画等が形骸化している。

表1 インタビュー概要表（職位別・年齢層別）

職位別	年齢層別
<b>課長級</b> ・他課のことへは、口を出さない ・対議会的な仕事が多い ・課長会議は事務連絡が主	<b>40歳代以上</b> ・パワハラを気にする ・今の若い人は大変だろう ・将来のことは若い人で頑張ってほしい ・周囲のことへ口を出しづらい ・昔より、法律やお金等しぼられるものが多い ・同じ業務を長く担当している人が多い（視点が変わらない・モチベーションの低下）
<b>課長補佐級</b> ・補佐業務ができない（担当者化している） ・業務量が膨大 ・先のことを考えている余裕がない	
<b>班長級</b> ・現場リーダーではなく、担当者 ・個人ごとに目指す考えが違う ・忙しく、部下を育てられない	<b>40歳代以下</b> ・仕事に意義を感じていない ・上司に評価されていないように感じる ・相談しやすいか、しにくい部署でかなり違う ・集団に属したくない（好きな人とだけ繋がっていたい）
<b>主査級</b> ・主事の延長 ・組織に諦め感 ・自分のことで手一杯	
<b>主事級</b> ・先輩にゆっくり教わるができない ・担当しているもので手一杯	

### 3 考察

インタビューでは、同じ事柄であっても捉え方が違うことや、言葉には出していなかった共通課題意識を持っていることがうかがえた。

また、組織の理想と現実のギャップを感じていても、目の前の業務をこなすことに注力せざるを得ない状況であることが多く、新たな取り組みやアプローチ方法を検討するためには、まずは『考える余裕』が必要である。

しかし、インタビューで多く耳にした「〇〇が分からない（知らない）」といった言葉の背景には、次のような組織風土があるのではないかと考えた。

- ① 共通した組織ビジョンが意識されておらず、目の前の業務を“こなす”ことこそが目的となってしまっている場合がある。
- ② 新しい課題や、やるべきことに気付くと、気付いた人が取り組む（業務が増える）ことになる。
- ③ 組織内のさまざまな物事を自分事として捉えられない。

このような組織風土から「多くの職員が、組織のことを自分ごととして捉えられずに、変わることや今と違うことを行わず、事なかれ主義になってしまっているのではないか。」と推察した。

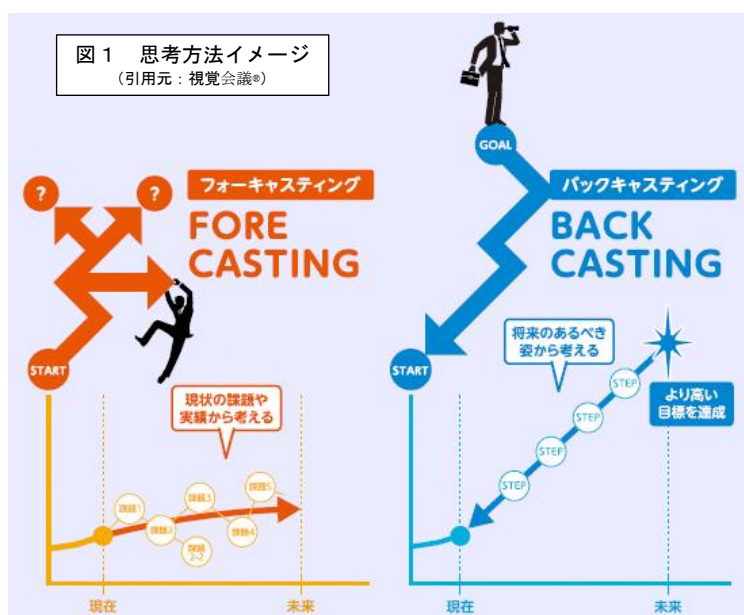
そこで、各種計画等を形骸化させず実践し、住民ニーズに対応した組織へと変革していくためのアプローチ方法とその時の役割分担を次のように考えた。

### Ⅲ 組織変革のシナリオ

#### 1 組織を変革するためには

従来、業務改善を行うためにはフォアキャスティング<sup>※1</sup>の考え方でPDCAサイクルによる業務改善に取り組まれてきたが、多くは革新的な変革はもたらされず、総合戦略の達成や行政改革、働き方改革が実感し難いのが現状である。

そこで、ありたい姿を次の3つとし、バックキャスティング<sup>※2</sup>の考え方で5ステップの変革シナリオを作成した。



※1 フォアキャスティング (forecasting) 過去のデータや実績に基づき、現状で実現可能と考えられることを積み上げて、未来の目標に近づけようとする方法。

出典：小学館（デジタル大辞泉）

※2 バックキャスティング (backcasting) 未来のある時点で目標を設定しておき、そこから振り返って現在すべきことを考える方法。地球温暖化対策のように、現状の継続では破局的な将来が予測されるときに用いられる。

出典：小学館（デジタル大辞泉）

※3

引用元：株式会社ラーニングプロセス  
視覚会議公式サイト  
<https://shikaku-kaigi.jp/>

## 2 変革シナリオ

後述のシナリオは、『ありたい姿』からバックキャストिंगにより作成しているため、取組みのステップは⑤、④、③、②、①の順となる。

### ありたい姿

#### 〔町・行政の姿〕

人が集い、もてなしの心豊かな、住みよいさんのへ（総合振興計画の達成）

#### 〔職員の姿〕

町民の明日を考え行動し、未来を拓く町職員（三戸町人材育成基本方針の継続）

#### 〔社会的な姿〕

住民ニーズに対応し、先進的な自治体と遜色ないクオリティの行政サービス

### ① 業務の効率的・効果的な組み替えを常に行い続ける。

いずれのありたい姿においても、常に変化し続ける住民ニーズへの対応や、今後広く一般に普及するであろう革新技術を取り入れるためにも、その時々最善策を行わなければ、旧態依然とした組織となってしまう。

しかしながら、「ヒト・モノ・カネ」といった経営資源は有限である。仕事があふれている現状では、いくら最善策を閃いたとしても手が回らなくなってしまうため、既存事業や手法、考え方（思い込み）にとらわれない業務の組み替えが必要である。組織的に行い続けるためには、事業担当者だけでは限りがあり、適切に全課の業務を横断的に把握・理解・調整する業務調整専任の担当を設置することが必要であろう。

今後、AI や自動運転、ブロックチェーン、仮想通貨、スマホ決済等といった技術やサービスが普及し、さらに新たな技術やサービスが次々と創造されていくことは容易に想像できる。

「〇〇市ではこんな便利なサービスがあるのに、なぜ三戸町ではできないのか。」「未だに三戸町では〇〇についてこんなやり方をしているのか。」等といった苦言は最も避けなければいけない。

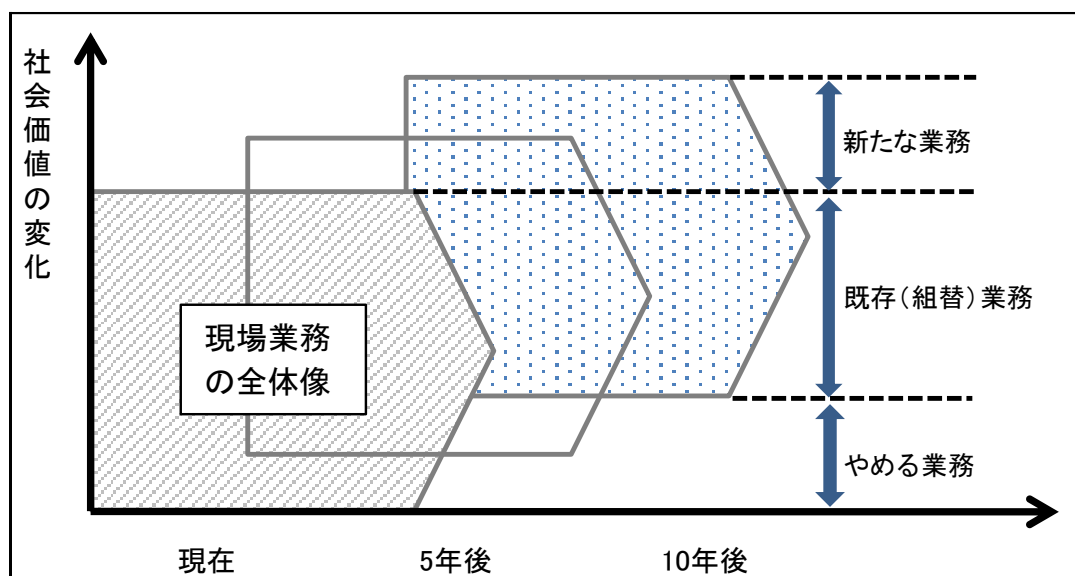


図2 業務組替えのイメージ

### ② [行政改革の実行（行政改革大綱に沿って、実践的に実施）](#)

そこで、組織として行政改革大綱に沿って、働き方改革も含めた行政改革を実行したい。担当者のみが取り組むのではなく、組織として取り組むために、町長先導のもと、課長間で情報・課題を共有し、提言しながら各課長が主体的に取り組む必要がある。

実行にあたり、町長や課長といった経営管理層の意向を現場で実践するためには、課長補佐がコーディネーターとして調整機能を果たすことができれば、円滑に実施できると思われる。しかし、現状では課長補佐級の職員は担当業務を多く抱え、補佐業務を行うことが困難となっている場合が多い。

このことから、補佐級職員の担当者化を解消し、業務分担を見直すためにも、やはり事業を仕分ける必要がある。

### ③ [変革を受け入れる風土醸成](#)

行政改革を実行するための前提として、現場職員が取り組みを受け入れ実践する必要がある。しかしながら、現状把握のためのインタビュー調査から「多くの職員が、組織のことを自分事として捉えられずに、変わることや今と違うことを行わず、事なかれ主義になってしまっているのではないか。」と推察した

とおり、今のままでは変革を受け入れる体制が出来ておらず、取り組みが実践されないことが予想される。

まずは、現場職員をはじめとする組織全体が取り組みを他人事ではなく、自分事として捉えるため、町や組織に関心を持ち、危機感や目的意識を共有し、自分事として組織一丸となって実践する組織風土を醸成したい。

そのための方法として、例えば各々が組織の状態や目指す姿について今一度目を向けること等が必要である

なお、今年度設けた、対話の場は、組織のことを考えるきっかけとして有効な手段の一つであったと思われる。

#### ④ 自発的な職員の育成

風土醸成のために組織に目を向けるためには、職員それぞれが自発的になることが必要である。気付いていることから目を背けず、組織内でのさまざまな物事を自分事として捉えたい。しかしながら、多くの職員が仕事を忙しく感じており、考える余裕がないかもしれない。そのため、膨大な業務から解放され、やらされ感を解消し、心と体にゆとりをもつ必要がある。

業務の中には担当者が必要性を感じていない業務や、他課で類似する事業を実施しているケースもあり、積極的に既存業務の見直し（廃止・統合・組替）を図りたい。

考える余裕ができてこそ、自ら行動できるのではないだろうか。

#### ⑤ 心と体にゆとりを

職員それぞれが自発的になるためには、心と体にゆとりを持てる環境が必要である。一概には言えないが、インタビュー調査から「周りが何をしているのか分からない」、「仕事量が多い・ムダな作業が多い」という意見を多く耳にしたことから、職員同士の話し合いが足りていないと考える。

そこで、課や職位の違う職員同士が話を出来る場を作ることで、周りの業務を知り、既存業務の見直しに繋がっていくのではないだろうか。

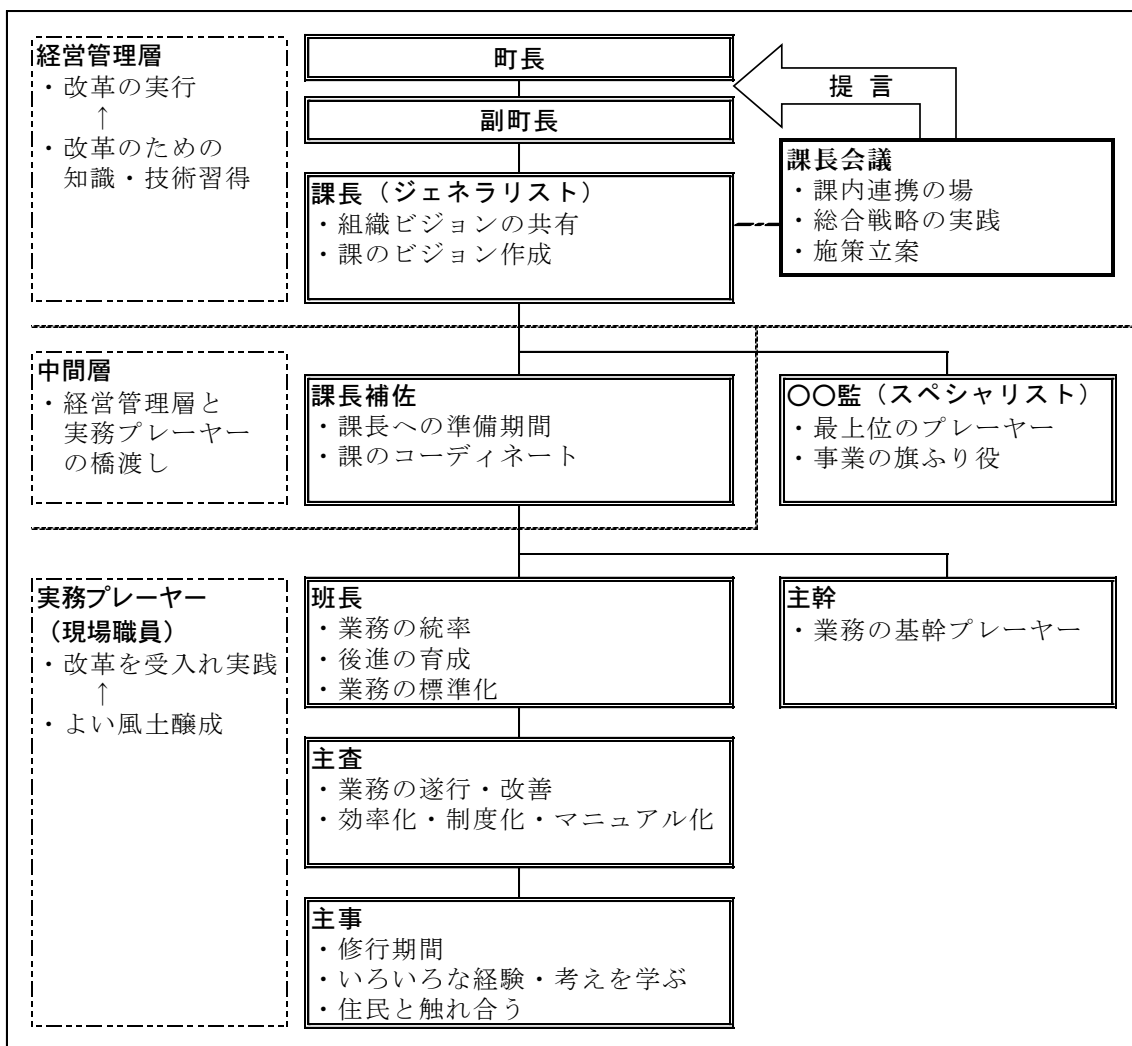


このような変革シナリオを実践することで、ありたい姿到達のための組織内の役割分担を次のとおり考えた。

### 3 変革のため役割分担

町長を中心とした経営管理層、課長補佐の中間層、班長を中心とした実務プレイヤー（現場職員）に分け、それぞれの役割を図3のとおり考えた。

図3 変革のための役割



## IV これからの取組み

前項までに論じた組織変革のシナリオ達成のためには、組織機構に関わる部分もあり、即座に実践可能なことばかりではない。現在も担当業務として行政

改革や人材育成に尽力している職員はいる。しかしながら、課題を認識していても、自らの思いとは裏腹に、複数の業務を抱えているため、どうしても対外的な業務に比重が置かれている現状にあるのではないだろうか。

職員数が少ない町だからこそ、効率的かつ効果的に事業を進めるため、組織的に優先して取り組んでいくべき課題であると考えます。

私たちが考えたシナリオは、少々漠然としたものとなっている。「変革を受け入れる組織風土の醸成」が先決と考え、まずは今年度行った「対話会」を来年度も継続し、部会活動を通じて得た「気づき」を職員全員で共有し、連携を図り、次の具体的なアクションへと繋げて行きたい。

## V あとがき

### 高屋敷 一弘

平成30年4月半ば。年度始めの慌ただしい中、派遣元の課長から「いがべ」の一言で始まった人材マネジメント部会。1回目の研究会はもう来週。事前の下調べをする余裕もなく、とりあえず仙台会場に足を踏み入れると何やらすごい熱気。幹事の佐藤先生は染まっちゃった方が楽ですよと言っている。1年間、この中でやっていけるのだろうか。少々不安を抱えながらのスタートとなったのを思い出します。

聞いたことのない単語、実践、これまでと違う脳細胞が刺激されたような感覚でした。いかに自分が固定概念にとらわれていたのか、部会に参加をしなければ気付かなかったことです。

### 『一步踏み出す勇気』

この言葉に部会で学んだことの全てが集約されているような気がします。

自分がこれからどんな動きをするのか、そして、どのように組織に還元していくか。ハードルは間違いなく上がりました。

### 梅田 翔吾

なぜ、農林課の自分が行くのだろうか？と部会全日程が終わった今でも、ど

こかで思っている自分がありますが、全国の自治体の人と交流し、(実際は東北勢とばかり一緒にいましたが・・・) 毎回、お酒を酌み交わし、非常に貴重な経験をした1年となりました。

今年度の部会でもっとも強く印象に残っていることは、最後の研究会での、鬼丸さんの「世界平和」の講話でした。生まれて初めて世界平和の講話を聞いたこともそうですが、講話終わりの鬼澤さんのつなぎトークの中で、鬼丸さんとの出会いの紹介での掛け合いが強烈に印象に残っています。(鬼澤さん)「なんでこんなことをやっているの？」(鬼丸さん)『じゃあだれがやるんですか?』

自発的な未来を拓ける人は、こんな人なんだろうなど、この時初めて理解した気がします。この言葉を自分のものにして、誰かに同じようなことを聞かれたときに、私もそう答えられるようにありたいと思います。

今はまだ、部会に参加し「組織が・・・」とか「未来は・・・」とか言っている私たちのことを「なんだかよくわからないけど、ヤベー集団のやつら」と多くの職員は思われているかもしれません。少しでも早くこの「ヤベー集団のやつら」が多数派を占め、次々と新しい取り組みが始まることを期待しています。

## 北村 洸香

最初この部会へ参加してみないかと話をもらった時に、一瞬「行ってみたい」「興味があるな」と思いましたが、すぐに「忙しくなるかも」「自分の仕事に支障が出るかも」とネガティブな意見に負けて一度は参加を躊躇ってしまいました。

しかし、今1年間参加してきて「行って良かった」と思えました。仕事に対する意識も変わったし、組織のことも考えるきっかけとなりました。実際に部会に関する色々なことが増えて忙しく感じましたが、全て自分の身になっていると思っています。

このような経験を組織全員が出来たら良い組織を作っていけそうな気がしますが、実際に全員参加は難しいと思うので、私たち部会経験者が伝えて行きたいと思います。雰囲気の良い職場で全員元気に仕事を続けていけるように、今後もこの活動を続けて、多くの人を巻き込んでいきたいです。

青森県  
三戸町  
Sannohe Town



©馬場のぼる

みんなでちからをあわせる 11ぴきのねこのまち