

平成 30 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
参加者共同論文



宮城県登米市

産業経済部産業振興課	千葉 哲彦
建設部土木管理課	大友 亘
市民生活部市民生活課	千葉 茂

第1章 はじめに

昨今、世の中の変化のスピードが速くなり、地域・住民のニーズも多様化している。行政組織も遅れず変化に対応しながら地域の課題に向き合っていくことが必要であり、それを怠ると組織の価値が低下し、住民に必要とされない組織となってしまう。

そうならないためにも、「職員」が「自分達の組織」が「地域」のために、どのような目的のために活動していかなければならないか、地域・組織・人材の『ありたい姿』を考え話し合い行動する必要がある。

しかし、現実には自ら考え行動をおこしたり、他部署と連携したりする職員は少ないのが実情である。

ありたい姿に向けて『一步を踏み出す』ためにはどうしたら良いか・・・p・・・

組織改革の必要性とともに、自らの生き方改革をしていくことの大事さに気づかされた3期生の研究活動と成果を以降にまとめた。

【2018年（登米市第3期生）の活動】

全国から106自治体、東北から16団体、宮城県から4団体参加。

年月	人材マネジメント部会	3期生の取り組み
H30 4月	第1回研究会（仙台） ・部会とはなにか ・対話とは（S I M体験）	
5月	第2回研究会（東京） ・要素、時系列マトリクスによる現状把握 ・経営型組織へ ・問い作り	組織・人材の現状把握 ・キーパーソンインタビュー （副市長、課長級～主事まで）
6月		組織・人材の現状把握（～7月） ・組織中枢へのインタビュー （市長、副市長、総務部長、人事課）
7月	第3回研究会（仙台） ・ビジョン設定とバックキャストイング ・ポジティブアプローチの積極的採用	ビジョンとアクションプランの検討 ・現状把握からビジョンを設定 ・バックキャストイングの手法で アクションプランを決定
8月	夏期合宿（台風の影響で中止） ・課題提出（振り返りとアクション）	課題製作・提出
9月	幹事団から課題のフィードバック動画	フィードバック後の課題修正
10月	第4回研究会（仙台） ・課題について対話 ・対話の方法（異質な人間を交える） ・オフィシャルの場へ繋げる	フィードバック後の課題修正
11月		新たなアクションプランの検討 ・アンケート案作成
12月		課題製作 ・ポスターセッション用模造紙製作
H31 1月	第5回研究会（東京） ・プロセスを振り返る ・自らにコミットする	アクションの振り返り
2月		共同論文作成
3月		共同論文作成・提出

第2章 現状把握

(1) 組織の現状把握

第1回目の研究会では、『ありたい姿』の実現に向けて、経営資源を効果的に配分すること、時代の変化に合わせて組織や自分を変化させ続けることが重要であると学んだ。

それには現状把握が必要となるため、まず過去30年間の資源を調べた。資源についてはデータとして統計書を収集。その後に、各年代の職員へインタビューを行い『過去(30年前)、現在、なりゆきの未来(30年後)』について対話※を行った。すると、ほぼ全員が30年後の未来にネガティブな展望を持っていることがわかった。(別添資料1)

【現状把握インタビューシート(抜粋)】

資源	②過去 (①から観た30年前)	①現在 (現状:ここから話す)	③なりゆきの未来 (30年後)
ヒト 人材・組織 能力・姿勢 多様性	・9つの小さな町 ・意思決定早い ・個々の能力求められない ・皆でフォロー	・職員減った ・職員が疲れている ・民間の力弱い ・トップダウン ・意思決定遅い ・能力求められる	・一段と職員減る ・集落消滅 ・職員と地域活力減で課題解決能力が落ちる ・能力需要はスペシャリストからジェネリストへ
モノ 設備・施設 土地	・公共、民間問わず施設整備盛ん ・賑わいがあった	・多すぎる ・古い ・管理できない	・空き屋、公共施設が廃墟化 ・解体すらできない
カネ 収入・財源 固定・流動資産 資産価値	・米価高い、安定 ・交付金で安定財政 ・不動産価値も高い	・米価低い、不安定 ・交付金削減で自主財源欲しい ・不動産は価値低く	・稼ぐ行政へ ・財源を理由とした課題解決能力の減退 ・資産が重荷に
情報(技術) 情報収集・伝達 独自のノウハウ ネットワークの 広さ/深さ	・ワープロ、FAXが整備されつつあった ・アナログ手書き ・身近なネットワークが頼り	・インターネットの発展で情報収集、伝達が広範囲、高速に ・身近なネットワークが減退	・紙での処理なくなる ・AIの進歩により人間が不要に ・人的ネットワークが破断
関係 職員と職員 職員と住民 住民と住民	・役所はなんでもやるもの ・住民と近い関係 ・職員同士も近い関係	・地域で課題解決を ・住民との関係希薄 ・人数多過ぎて知らない職員も	・地域コミュニティでまちづくりして欲しいが崩壊しているかも ・義理人情はない

※《用語解説》

雑談 → 何かを生み出す目的も、テーマもやり方も設定せずにただ話す。(その場任せ)

会話 → 楽しむための言葉のやり取り。テーマはゆるく決まっている場合も、決まっていない場合もある。(相手との関係づくり)

対話 → 特定のテーマに関して、ルールのもとお互い意見を聴き合い、意見の違いに気付き理解すること。(相手との相互理解)

議論 → 特定のテーマに関して、お互いの意見を探求し合う。(相手との相互探求)

討論 → 特定のテーマに関して、論理的に意見をぶつけ合い、最終的に一つの結論や答えを出す。(相手を打ち負かす)

（２）現状把握の深掘り

第２回目の研究会では、各自治体が作成したインタビューシートを基に『過去、現在、なりゆきの未来』を出し合ったが、一見同じように見えても性別や年代、関係性によって感じている内容に違いがあることに気づき、“立ち位置を変える”ことの重要性を学んだ。

そこで現状把握を更に深掘りし、『真の課題』を探るため、それに繋がる効果的な“問い”とは何かをチームで考えることとした。資源ごとの問いかけをオープンクエスチョンとクローズドクエスチョン※それぞれで作成し検討していくこととした。

出来上がった“問い”をアンケート形式にまとめ、対象職員に事前に配布し回答をいただいた。更にその回答用紙を基に対象職員と対話を重ね、どのような意図だったのかを確認していくと、組織や地域の問題点が少しずつ明らかになっていった。その中で我々が重視したのは以下である。（別添資料２）

【深掘りインタビューシート（抜粋）】

- 組織が目指す方向性が見えにくい。または共有されていない。
- 横断的なネットワークの不足。
- 庁舎が離れていることの業務上の問題点。
- 施設、設備投資へのあり方。
- 事業縮小の必要性和難しさ。
- 民間活力（法人や地域コミュニティ）への期待。
- 市の財政状況への不安や危機感。
- 地域活動の現状からみた将来的な不安。

地域の複雑な課題に対して、単独の部署だけでは対応が難しくなっていることから部署間の繋がりが重要という意見が多数あった。しかし、現実には３箇所の分庁舎と９箇所の総合支所プラスαのため、ミーティングひとつとっても移動による時間のロスが大きいなどの課題を抱えている。

また、地域の課題解決のためには地域コミュニティの役割も大きいですが、除々に衰退している地域もある現状に危機感を抱いている。それは声が大きい人の意見だけが通ることの不満、若年層の参加率減少など様々な事情があるが、そこに住んでいる方々が“地域づくりに参加している”という意識をもてるような地域コミュニティのあり方を考えなければならないのではないだろうか。そこに行政側がどう関わるか、どのような組織体制にし、更にはどのような職員が今後求められるか……。少しずつだが『ありたい姿』の輪郭がぼんやりと見えてきた。

※《用語解説》

- オープンクエスチョン → 相手から多くの情報を引き出したいときにする質問の仕方
- クローズドクエスチョン → “はい、いいえ”など回答範囲が限定する質問の仕方

第3章 ありたい姿

(1) ビジョンの検討

現状把握から見えてきたものから、20年後の地域・組織・人材のビジョン（あるべき姿・ありたい姿）を考えた。

登米市は9町が対等合併した街であったことから、それぞれの町域に中核となる地域がある。しかし、減衰していく資産（ヒト・モノ・カネ）をすべての地域に均等に配分するのは効率的とはいえない。そこで「9つのコンパクトシティ」がそれぞれの役割を果たし相互に共助しあう地域を目指すビジョンを設定した。

【それぞれの地域が自立し共助するコンパクトシティ】

ビジョン達成のために、まずは地域の自治力を向上させる必要がある。地域の課題は地域で解決し、より大きな課題についても地域と行政で役割分担や連携しながら進めていける状態を目指す。そして、それには“対話”（市役所内・地域内・住民と市役所）ができてることが当たり前の状態となっている必要があると考えた。

そのため、5年後には地域への「人的・財政的」サポート体制が構築され、新たな地域リーダーが生まれてきている状態が望ましく、3年後にはビジョン達成のための組織プランが決定され、地域と行政をつなぐスキルを身に着けた職員がさらに増えるためにも、1年後には職員全体が長・中・短期のビジョンを共有・共感している状態であることを目指すものとした。（別添資料3）

(2) 組織中枢へのアプローチと共感

『ありたい姿』の素案作成後、組織内の共感を十分に得る必要があることから、「市長」、「副市長」、「総務部長」、「人事課長等」との対話を実施した。概ね共感を得ることができたことは大変心強く、さらに登米市の将来に向けた考えや意見を聞くことができ、取りまとめに向けて非常に参考となった。それにより再度ビジョン等を修正することとした。（別添資料4）

第4章 アクションプランと取り組み

(1) アクションプランと踏み出す第1歩の案

第3章で設定したビジョンを実現するためのアクションを検討した。検討にあたってはバックキャスト※の手法により導出することとした。検討の遡上に挙げたアクションプランとは次のとおり。

※《用語解説》

バックキャスト → 未来のありたい姿（目標）を設定し、そこから振り返ってなにをすべきか考える手法。対義語：フォアキャスト。

【ビジョン達成のためのアクションプラン】

○ それぞれの地域を核としたコンパクトシティのビジョン策定、共有。
○ 将来に向けた、既存事業及び施設のスクラップアンドビルド。
○ 遠くて近い関係（インフラ含む）の構築。
○ 地域と職員の信頼のある関係づくり。
○ 他自治体との差別化（例：元気高齢者の誘致・活用）

また、上記アクションプランに取り組むための踏み出す第1歩の案は次のとおり。

【踏み出す第1歩の案】

誰が	いつから	誰と	何を	どのように どこまで
3人で	出来るだけ早く	3人で	常時顔を合わせた対話を可能な状態にする	職場のPCにスカイプを導入する
		人事課	対話スキル向上のための研修会の実施を提案	職員提案等の機会を活用し提案
		業務効率化・生産性向上プロジェクト員	それぞれの情報	対話による共有を図る
	11月に	市長以下職員	人マネ活動内容の中間発表をする	職員提案審査会の会場を借りて発表
	今年度中に	課長以上の経営層	目指すビジョン	共有を図る
	部会終了後	職員	部会での気づきや考え方、成果	共有し、それぞれが考えられるように
マネ友と	出来るだけ早く	部会の先輩と	部会の研究成果など	現状を認識し、改善に向けてできることを話し合う機会を増やす
	論文作成前後	1、2期生の先輩方や4期生と	研究成果の共有や引継ぎをする	成果や共有したもの、第4期生への宿題を渡す
みんなで	出来るだけ早く	他部署の職員	チョコっとミーティング（そのための場所づくり）	お互いに情報を共有し、業務に活かす
	論文作成後	同じ係の同僚と	対話の機会を作る	週1回のミーティング
	来年度	部署内	市民に現状を把握してもらうためのわかりやすい資料を	検討、作成する
大友	今年度中に	ひとりで	自らの対話と、話し合いを活性化させるスキルを磨くための勉強	書籍購入 研修申込をする
千葉（哲）		在住行政区長	対話	地域の現状と将来の把握、確認、共有
千葉（茂）		施設整備要望をされた市民と	将来的な地域の施設のあり方	大まかなビジョンを描き共有したい

アクションの方向性としては、初動として対話のきっかけづくりやスキルアップを実施、日常化した対話の繰り返しから現状把握・課題の抽出、ビジョンの設定・共有というステップを踏む必要があるという点で合意した。

これ以降は、アクションプランのブラッシュアップと踏み出す第1歩をどうするのかという点で整理することとした。

（２）ブラッシュアップ

これまでの活動でまとめたものは8月末の研究会「夏期合宿」で中間発表する予定であったが、台風の影響で夏期合宿が中止となり「課題として郵送提出し、幹事団の評価を受けフィードバックを得る」こととなった。フィードバックとその後の幹事団等との対話により得られた気づきから、ビジョンの修正とアクションプランのブラッシュアップを実施、その後実践することとした。

【フィードバック動画コメント（抜粋）】

＜佐藤幹事＞

- ・「9町合併」や「財政が厳しい」とあるが、組織の中で具体的にどのようなことが起きているのか？
- ・「職員の関係性が薄い」とあるが、それはなぜか？
- ・現状をどれだけ掘り下げられており、また1・2期生と共有されているのか？
- ・「ありがたい姿」へ、そのアクションプランでたどりつけるのか？
- ・「マネ友と共有したい」とあるが共有した後の行動は？
- ・アクションプランを全市的な視点で考える必要があるのでは？

＜出馬部会長＞

- ・来年はどう手立てを打つか。その後どのように登米市役所が変わるのか。あるいは「共助するコンパクトシティ」に向けて、それぞれの地域が自立していくにはどうしたらよいか。それらを考えつくしてもらいたい。
- ・人材マネジメントを行う管理職のことをもっと考えてほしい。

【幹事との直接対話による気づきとその対応】

気づき	対 応
現状把握の掘下げ不足	アンケートを実施しさらなる現状把握に努める
先輩マネ友や組織中枢との対話・共有・共感の不足	アンケートの実施により得られた現状把握によりビジョン等修正、マネ友等との改めての対話により共有し共感を得る
アクションの範囲がせまい 広がりが創造できない	対話の機会づくりとスキルアップの場を創出する
組織に対してのアクションが不十分	組織中枢へのアプローチ手法を検討しつつオフィシャルな場へビジョンとアクションを提示し対話する機会を得る

（３）踏み出す第１歩

第５回研究会の各自治体発表等を参考に、我々の踏み出す第１歩は次の３つとした。

【Act 1】対話スキルアップ研修の実施に向けた取り組み

第３期生連名で「対話スキルアップ研修」の実施を提案する。人マネ幹事や参加者を講師とし、SIM 体験や問い作り等の実習を通して対話スキルの向上を図る。オフサイトミーティング等のアンオフィシャルな活動から職員提案制度等を活用したオフィシャルな活動への発展を目指し、研修担当課（人事課）を巻き込んだ取り組みとする。

【Act 2】人マネ布教活動と現状把握の日常化

第１期から第３期生で人マネ活動の共有を図るとともに、取り組みの良さ、必要性を説く活動を実施し同士を増やす。また、職場アンケートを定例化し、組織の現状把握と共有を日常化したり、これまでや今後の活動及び論文、参考文献などを公表、発信する。

【Act 3】対話・ビジョン共有の場を創出する取り組み

いつでも、どこでも対話ができる場を確保できるよう庁舎管理を総括する総務課にミーティングスペース確保事業を提案する。スタンドアップミーティング可能なオープンカフェ方式のスペース設置や、職員以外の一般市民も広く利用できるような場を提案する。スペースにはタブレット端末等の情報機器を設置し、対話の質向上を図れるようにする。

第５章 おわりに

地域自治力の向上を目指すと同時に、注意しなければならないことは、地域の自治活動に対して行政側がブレーキにならないよう組織体制や事務処理等変えていく必要があると考えます。

例えば、施設の補修など、現在であれば様々な書類提出や手続きが必要となってきます。これを地域で行うことになった場合、現状では課題解決へのスピード感も損なわれますし、目標達成、課題解決が遅延すること、停滞感は、地域活動のモチベーション低下を招くと考えられます。もちろん、なんでも自由にしてよいというわけにはいきません。肝要な点は押さえつつ、自由度と簡便さとのバランスをどのようにとるか、慎重に見極めていく必要があると思われます。

また、地域に対して、元々行政側で行っていたものを押し付けるような形にならないよう注意しなければなりません。地域コミュニティを行政側の『都合のよい存在』として見ていないか。行政からの押し付けと取られ、地域に『やらされ感』が生じないよう、良好な関係を築くために常日頃、コミュニケーション、対話をする必要があります。良好な関係からお互いのやるべきことを見出し、自発的に取り組み協力する姿、地域も行政も『やりがい』を感じ、継続して前に進むにはどのようにしたらよいかをこれからも考えていきたいと思います。

今回論文としてまとめたものの、状況は刻一刻と変化していきます。このアクションプランで本当によいのか、予測どおりになるとも限りません。今後も時代の変化に追従、ならば先を行けるようなビジョンを共有し、常に１歩踏み出し続けられるようありたいと思います。

最後に、本部会への参加・研究に際してご協力いただきましたすべての皆様に心からの感謝と御礼を申し上げ結びといたします。

感想

産業経済部産業振興課 千葉 哲彦

自分のスキルアップとなるのであればということで引き受け、いつもの研修のつもりで参加した初回の部会。

部会は「研修会」ではなく「研究会」である。鬼澤幹事長のこの言葉により自分の考えの甘さに気づかされました。そして、幹事団から何度も伝えられた「誰かがやるだろうでは誰もやらない」「一人ひとりでは微力、しかし無力ではない」との言葉に、まずはやってみようと背中を押して頂いた様な気がしました。

現状把握のためのインタビュー、本質に迫る質問、そして人が自分から動くための内発的動機・・・すべてに対話が重要な要素であり、そこから得られる「共感」「引き出し」「発見」により互いに学び合い次につなげていく。この部会では、普段の業務の中であまり意識してこなかったことに気づかせて頂き、自分自身がどれだけ目の前のことだけを処理してきたのかを痛感させられました。

しかし、そのことに気づき意識することとで、少しずつではありますが立ち位置を変えたものの見方や思い込みから脱却した考え方をすることができるようになるのではないかと考えております。

「人材マネジメント部会に卒業はない！」のだから、消化不良で終わってしまったこの1年の取り組みを無駄にすることの無いよう、今後の業務・職場・地域の活動で実践していくことが出来たらと考えております。

建設部土木管理課 大友 亘

人事課から「締め切りが明日までの研修があるけど参加しない？年間5～6回行くだけだから。」という誘いがあり、内容も知らされないまま参加することになった、『人材マネジメント部会』。参加して早々、安請け合いを後悔しました。

第1回目では、「この部会は、対話を通した経験学習である」と鬼澤幹事長の言葉。コミュニケーション能力が低いことは自覚しており、業務改善などは自分なりに方法を考えたり勉強したりすることはあるのですが、他の人を巻き込んで何かをするということが苦手なため、やっていくことができるのか不安な気持ちしかありませんでした。

ですが、この部会に参加していなければ、組織変革や地域経営を真剣に考えていく機会など無かったと思いますし、これまでは話しをすることのないような方々とも対話をすることができました。日々の業務や通常の研修では得られない経験をする事ができたと思っています。

業務多忙などで、予定としていたことが出来なかったことは残念ですし、時間の作り方が下手だったことなどは大いに反省しています。

しかし、「人材マネジメント部会には卒業がない」と、出馬部会長も話されており、今後もよりよい組織、地域となるようチームメンバーやマネ友をはじめとした、職場の仲間たちと対話を重ね、『次なる一歩』を踏み出したいと思っています。

市民生活部市民生活課 千葉 茂

年度始めの4月、部会への参加が決まりました。概要の説明は受けたものの自ら希望したわけではありません。当然後ろ向きの気持ちでした。先輩方にお話を伺うと、そろえたように「モヤモヤする」「宗教のようなもの」と話される。えいと4月の研究会に参加してみると、なんとも自己啓発セミナーのような雰囲気。「これは苦手だ」との第一印象でした。しかし、同期の先輩2名も同様の感想を持たれ一安心しアクションへ移っていきました。活動は主に中田庁舎の2階打合せ室で行いました。私のみ南方庁舎勤務なので、到着後活動開始が慣例となりました。普段座って話しをすることはない方々との対話、それぞれの現状、思い思いのビジョン、不満、疑問、迷い、我々の問いに対する回答を聞き、3人でビジョンを描く。これは果たして共感されるか。見通しは暗く感じました。

夏合宿が中止となりました。台風被害への対応が必要な参加自治体への配慮とのこと。当初から変わりつつあった研究会への気持ちが中だるみします。重なるように休職者フォローで活動時間がない。論文まで到達できるのか。不安ばかりの1年でした。自分たちの活動としては正直不完全燃焼といえます。しかし、同期の他自治体職員から得られた刺激、知見は普段の環境からは得られがたく、諸先輩方との対話は楽しくも感じられ、当初の「モヤモヤ」は少し晴れました。目標設定と第1歩、それも周囲を巻き込んで、私にもできるかもしれません。第4期の方々はその1歩先を進んでいただければと期待し、応援したいと考えています。



第5回研究会（早稲田大学 大隈講堂）

■インタビューシート

自治体名： 登米市

資本	回答者	②過去（①から観た30年前）	①現在（現在の状況：ここから話す）	③なりゆきの未来（30年後）
ヒト 人材・組織 能力・姿勢 多様性	40台男性副市長	・人口は現在より多く、旧迫町の中心部は賑わっていた。	・合併し、県の出先機関との関わりが不要になった。 ・職員数は減った。民間の力弱い。 ・市町村合併により規模が広がった。 ・人口減少と医療の進歩により、少子少産になっている。 ・職員のメンタルヘルス多い。	・職員数は減る。減少しても地域が成り立つ方法を。 ・公民館単位で地域のことを考えていく必要がある。
	40台女性係長	・家族のような職場。みんなでフォロー、みんなで仕事をしていた印象。	・みんないっぱいいっぱい。	・少ない人数でみんな必死。
	50台男性管理職	・人口5千人程度の小さな町役場。一人の職員が様々な業務をこなしている。意思決定が早く、新たな取組がしやすい。職員個々の能力を十分に発揮している。	・9町が合併し、人口8万人の市役所へ。大きな組織となり、職員の担当分野が細分化される。新たな政策に取り組む場合の庁内手続きが多く、意思決定に時間を要する。統一された基準で決められ、多様性が認められない。	・人口5万人に減少し、集落が消滅、行政区再編、施設の統廃合など縮小化に向けた行政課題が山積みであるが、職員の人材不足もあり、課題解決が進まない。
	40台前半男性	・合併しておらず、九つの町があった。	・市町村合併後13年経過。 ・旧町域ごとのエゴが残っている。 ・行政組織はトップダウンが主。 ・人口減少、少子高齢化が続いている。	・少子高齢化は下げ止まりになるが、低い出生率は変わらない。 ・大都市への転出者が増加している。
	40台前半女性	・組織が小さい分、フットワーク軽く動くことができたのでは。	・能力のある人材・多様性も居ないわけではないが、活かされていない。	・人口減少が進み、他市との合併が出てくるのでは。
	40台後半男性	・組織が小さかったものの、仕事量も現在と比較して多くはなかったのではと感じる。 ・個々の能力についても、それほど高いものを求められていなかったように感じる。	・合併後10年を経過し、人員削減により職員数が減少。 ・職員数の減少により、一人あたりの仕事量も増加し、これまで以上に高い能力が要求される現状となっている。	・これまで以上に人員削減が行なわれるのではないか。 ・個々の能力についても、より幅広い知識が求められる。
	30代男性	人材少なく組織は小規模 高卒程度 高卒すぐに役場で中途採用少なく画一的	人材多数、大規模組織 大卒多数、安定志向 様々な業種経験者がいる	人材少なく、中規模組織 能力高い若者すくない、意欲低い 様々な業種経験者がいる
モノ 設備・施設 土地	40台男性副市長		・建物の老朽化が進んでいる。長寿命化が必要。 ・市の面積は住民の数や行政機能に比して広すぎる。 ・旧市街地の活性化は難しい ・施設の老朽化。規模に合ったサイズ及び長寿命化する必要がある。 ・勉強できる環境が無い。	・地域の拠り所として支所を中心に。 ・「地域のことは地域で」を目指す。 ・コンパクトシティ化。中心市街地の空洞化をどうする？
	40台女性係長	・バブル期で全てが新しく、大きく、キラキラしていた。	・古いもの、あるものを使えるくらい使う。	・あるものでしのぐ。ダークなグレーな感じ。
	50台男性管理職	・小さな町であるが、一通りの公共施設は整っている。	・9町が合併し、各町の多くの公共施設が持ち込まれ、修繕費等が高み、公共施設の維持管理が困難に。施設の統廃合による適正配置を目指すが、各地域や利用者の抵抗に合い、なかなか進まない。	・多くの空き家とともに、多くの公共施設も廃墟に。解体費用が市の予算を圧迫する。
	40台前半男性	・公共施設の建築が多かった。 ・各町の中心には商店街があり賑わいがあった。	・公共施設の老朽化により、改修や建替えの時期に来ている。 ・財政はかなり厳しい状況なのだが、職員や住民に危機感が感じられない。	・少子化の影響から、学校の統合が進んでいる。 ・不動産価値の減少から、管理されていない空き家や空き地が増えている。
	40台前半女性	・新しい施設等が次々と建っていた。	・設備、施設の老朽化	・更なる老朽化により、解体・統合が進んでいる。
	40台後半男性	・ワークも各課に一台程度しかなく、事務処理については、主に手書きにより処理していた。 ・施設についても老朽化したものが多くあった。	・設備は、現状においては充実したものとなっているのではないかと。 ・合併により本庁機能も分散している現状でとなっている。	
	30代男性	・足りない／新しくしたい ・開発したい／欲しい	・多い／古い／集約・高機能化したい ・管理できない／いらない	・古い／維持できない ・管理できない／いらない

■インタビューシート

自治体名： 登米市

資本	回答者	②過去（①から観た30年前）	①現在（現在の状況：ここから話す）	③なりゆきの未来（30年後）
カネ 収入・財源 固定・流動資産 資産価値	40台男性副市長	・米の単価が高かった。	・独自財源に乏しい。「稼げる市役所」になる。 ・財政は深刻な状況。どうやって財源確保するか課題。 ・下水道の公営企業化を進める。	・稼げる行政を考える。
	40台女性係長	・バブル期で懐具合も温かで、気持ちも余裕。	・限りあるもの。かなり厳しい。	・慎ましく生活する。
	50台男性管理職	・当時財政が厳しいということはなかった。バブル経済の末期であるが、不動産の価値はある程度あった。	・地方交付税の削減により、財政状況は厳しさを増している。不動産の価値は右肩下がり。	・自由に使える財源がほとんどなく、行政課題に遅れが。不動産、特に土地の価値がなくなる。
	40台前半男性	・経済はバブル期。景気がよかった。 ・不動産価値が高かった。	・国からの交付金が年々減少。 ・米価下落により農家の担い手不足。 ・固定資産価値の減少。空き家増加。 ・税収の減少。 ・各自治体間で企業、観光客誘致競争。	・税収減と社会保障費の増大により、自治体が成り立っていない。財政再建団体。
	40台前半女性	・潤沢なイメージ	・収入が減っている。 ・資産価値が乏しい。	・収入は更に減少。破産し財政再建団体になっている。
	40台後半男性	・現在よりも地域経済の中での消費割合も高く、高齢化率も低かったことから、財政状況は現在よりは良かったのではと感じる。	・高齢化や少子化の影響により、自主財源は減少している。	・交付税の削減も進み、各自治体での自主財源の確保が必要となるのではないかな。
	30代男性	・自己収入少ないが交付金等で財源安定 ・投資的事業により増加する ・増える	・自己収入少なく交付金等も減少 ・保有資産の利活用悩む ・減る	・自己収入少なく交付金等もさらに減少 ・保有資産の管理、処分に困らない
情報（技術） 情報収集・伝達 独自のノウハウ ネットワークの広さ/深さ	40台男性副市長		・データ分析、リサーチ力が弱い。シンクタンク企業が無い。	
	40台女性係長	・情報は限られていたかもしれない。人様に迷惑をかけないと言うモラルやルール等社会規範はしっかりしていた。	・情報はいっぱいあるものの、本当に必要な情報（技術）につながる共有ツールやネットワークが弱い。	・ますます情報は得やすくなり、高齢者にはついていけない。
	50台男性管理職	・パソコンもインターネットもなく、ワードプロセッサで公文書作成。情報収集は新聞、雑誌、図書等から。伝達は郵送とFAXでやり取り。限られたネットワークだが、つながりは深い。	・情報収集も伝達もインターネットやSNSを駆使し、大幅にスピードアップ。ネットワークは広いが、付き合いは浅い。	・紙は消滅。決裁も打合せも画面のみでやり取り。会った事はなく、ネット上のみの付き合い。
	40台前半男性	・PC、インターネットはまだ無く、書籍や身近な方からの情報を基にしていた。 ・書類は手書きで作成。	・IT技術の発達により、業務の効率化や情報収集速度が進んだ。 ・インターネットにより、全国のあらゆる自治体などと繋がりがやすくなった。	・AIなどの進歩で、人間が必要でなくなる業務が増えている。
	40台前半女性	・インターネットが無い時代だったため、情報収集はアナログ。	・情報収集、伝達はスピード感があるが、独自のノウハウはあまり無いように思う。	・ますます情報は得やすくなるが、それをうまく活用できているか疑問。
	40台後半男性	・情報収集の手段としては、人を通じてのネットワークが重要だったと感じる。 ・伝達手段も電話、FAX、郵送等の手段しかない現状であった。	・インターネット等を活用した通信手段により、情報収集や伝達が可能となっている。	・IT関係について、更に進化することが予想され、その活用が課題となってくるのではないかな。
	30代男性	・新聞、テレビ、ラジオ、電話、FAX、手紙 ・伝承されている ・人的NWは狭く深い	・新聞、テレビ、携帯電話、Web、電子メール ・失われかけている ・人的NWは広く浅い	・携帯電話、Web、メール代替のサービス ・存在すらわからない ・人的NWが破断している

■インタビューシート

自治体名： 登米市

資本	回答者	②過去（①から観た30年前）	①現在（現在の状況：ここから話す）	③なりゆきの未来（30年後）
関係 職員と職員 職員と住民 住民と住民	40台男性副市長	・役所丸抱え	・地域コミュニティの育成が必要。 ・支所機能や公民館が職員と住民、住民と住民の関わり場所。 ・役所丸抱えが変わらない。すべてを役所でやるべきでない。 ・民間組織が育っていない育成を。 ・アウトリーチが必要。現場を見る。 ・行政ニーズが多様化。一人一人の自己実現の追及を。	・地域コミュニティを中心としたまちづくり。
	40台女性係長	・色々お節介してくれる人、慰めてくれる人、叱ってくれる人がいた。	・職員×職員・・・認め合う、お互い様の雰囲気が必要なのは気づいていながらもなかなかそんな雰囲気ではない。 ・職員×住民・・・もっと地域や人に関わると様々な刺激を受けると思う。 ・住民×住民・・・余計な事はしない。言わない。	・義理、人情がなくなる。心配。
	50台男性管理職	・職員70名の小さな職場。職員同士は家族のようなもの。何でも知っている仲。職員は住民のほとんどを知っており、住民も職員を知り尽くしている。住民のコミュニティ活動に役場も関わり盛んに行われていた。	・職員1,400名以上の大きな職場となり、知らない職員も多く、職員同士の関係もどこか希薄に。住民との関係が遠くなり、クレーマーも目に付くようになった。住民のコミュニティ活動に市役所が直接関わることも少なくなった。	・人口減少に伴い職員も2/3の900人程度となる。職員同士の関係は変わらず希薄。住民とのつながりも薄い。消滅する集落もあり、行政区の再編が進み、住民同士のコミュニティ活動が成り立たなくなっている。
	40台前半男性	・職場内での行事や、団体などがあり深い繋がりがあった。 ・住民は何でも役場に依頼していたことから、繋がりは太かったが、自主性が育っていなかった。 ・行政区や小学校区単位での行事があり、又家族単位での参加も多かったことから地域活動は活発だった。	・合併により規模、職員数が増えたことで職員間の関係が希薄になった。 ・旧町役場を総合支所としているが、機能が一部しか無いため、職員と住民の関係も薄くなった。 ・核家族化や人口減少、生活スタイルの変化から、地域コミュニティ活動も停滞している。	・財政破綻で職員数が大幅に減少することで、繋がりは多少深くなる。 ・職員と住民の関係は悪化している。 ・住民間は地域コミュニティ崩壊。
	40台前半女性	・それぞれの関係がもっと深かった気がする	・職員間、職員住民間、住民間それぞれの関係が希薄になっている。	・コミュニティ崩壊。
	40台後半男性	・職員間は、人数も少なかったため、親密な人間関係であった。 ・住民との関係についても、良くも悪くも近い関係性であった。 ・住民間の関係性も現在よりも親密だったように感じる。	・市町村合併により組織が大きくなったことから、職員間の人間関係については希薄になったと感じる。 ・住民との関係性についても、同様に希薄になったと感じる。 ・住民間については、地域性はあるものの、これまでと同様に感じる。	
	30代男性	・近い・深い	・遠い・浅い	・さらに遠い・浅い

2018 年

早稲田大学マニフェスト研究所

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

■現状把握深掘りインタビューシート
(第3回へ向けて)

自治体名： 登米市

対象： まとめ

資本	問 い	答 え	属性	
ヒト			年代	男女の別
人材・組織	組織はどのような人材を求めていると思いますか？登米市に足りない人材とはどのような人だと考えますか？	市長と対話した際、登米市の職員は静かな人が多い。もっとアイデア等を提案してほしいとあった。	30	女
		経営感覚がある職員 課題把握する能力 ストレスをコントロールする能力	40	男
		課レベルごとに中核としてスペシャリスト必要。これまでの経過、考え方など十分把握している者。	40	女
		大きなミスをしないこと 自分から進んで先に進む事が出来る人	40	男
		家族的な人か。若い人には嫌がる人も。なにかあったときに冷たい。これではつらい。	30	男
		時代の流れに敏感、課題の把握、解決策のアイデアを持ち、自走できる人材。	50	男
		今やるべきことをきちんとマネジメントできる人材。		
	自分はこの組織にどのような影響を与えていると思いますか？	影響を与えられるような人ではないが、助けていただいたり、協力してもらった分、自分も同じように協力するように心がけている。それが連鎖となり、結果、組織に良い影響が与えられていればいいな。と感じる。	30	女
		言うべきことを言える性格なため炎上させてしまうことがある（良かれ悪しかれ）	40	女
		特に与えていないのでは	40	男
		元気	30	男
		新しいものに積極的に取り組んでニュースになって職場内に良い影響をもたらしたかなど。	50	男
	どうすれば組織が同じ方向を見て仕事をしたいと思いますか？	最終的な目的を共通認識する。すぐ目の前のものをこなすだけでなく、それをすることで最終的にどんな成果があるか対話し、共通の認識をもつことが必要。	30	女
		ビジョンを明確にする。	40	男
		上司（課長、部長等）が自らの考え方を部下に認識させること、見えるようにすることが重要では。	40	女
		明確な目標（目的）の共有	40	男
		旗振り役が確固たるものを持っていないのにどうやって方向を？	30	男
		共通の行政経営目標を持つこと。	50	男
	仕事中、何にストレスを感じていますか？	対話がないと、ストレスを感じるが、今の職場は常に対話があり、あらゆることを「自分ごと」と捉え取り組んでいるのでストレスは感じない。	30	女
		自分の仕事の処理が遅い事	40	男
		仕事のための仕事や、非効率な仕事。	40	男
		過去の書類探し。		
		理不尽、自己中な市民への対応。	40	女
		人的なストレスはあった。仕事は好き。		
		静かに昼寝がしたいのにできない。休憩室（畳）が欲しい。あるけど占拠されている。	30	男
		間違っている考えが通り、いやいやそれをやらなければならぬとき。	50	男

より良い組織にするために何が変わればよいと思いますか？	職員同士、敬意を表すこと。対話することが増えるといいと思う。	30	女
	意識改革、一体感、教育体制（組織内の教育制度）、全員が考える組織に。	40	男
	課長級職員が横断的NWを作って欲しい。NOT縦割り。	40	女
	横断的なNWと資産の共有（もちろん給料あり。自主活動に期待しすぎ。ブラックか）	30	男
	一人一人が自分の役割をきちんと果たすこと。	50	男
職場の良いところと悪いところはどのようなところですか？	良いところ：何事も自分ごとと捉え協力体制ができています。対話が多い。認める環境がある。	30	女
	今の職場は理不尽に怒鳴る上司は居ない。	40	男
	職員同士の会話は多い。	40	男
	課毎の業務量と人員が比例していない	40	男
	良いところ⇒上司に相談しやすい。悪いところ⇒上司が至近距離にいる。	30	男
	良いところは、通勤しやすいところ。悪いところは、暑い、寒い、狭い、汚い。	50	男
いつも何時頃まで仕事していますか？（サービス残業含む）	19時頃	30	女
	20時くらい。	40	男
	7時くらいかな？	30	男
	午後7時頃まで。家に帰って晩酌する時間が必要なので、その時間で帰るようにしています。	50	男
結婚、出産、子育てがあっても仕事への熱意と取り組み度合いは変わりませんか？変わったとすればどのように変わりましたか？本当はどのようにしたかったですか？	熱意は変わらないような気がする。取り組み度合は、早く帰らなければいけないという思いがあるので、時間を効率よく使うようになった。終わらなければ残業で。という思いから、この時間までに終わらせるという気持ちの変化はあった。男性と違い、仕事で遅くなると「すみません」という雰囲気があるように感じる。今は男女共に仕事家事とある時代なので、社会的に、同じ雰囲気になるといいな。と感じている。	30	女
	子供が生まれたことで、責任感などが増した。子供に対して恥ずかしいと思うような仕事はしないよう心がけている。（もともとしていないが）	40	男
	特に変わらない	40	男
	結婚、離婚、再婚し、ついに子宝には恵まれませんでした。が、仕事に対する気持ちには、変化はありません。働くことが好きなので、平日は一生懸命働いて、多趣味なので休日は思い切り好きなことをしています。	50	男
サッカーワールドカップ開会前の日本代表のゴタゴタをどのように感じましたか？結果としてどうだと思いますか？	開会前に指導者が変更し、どうなるかと感じたが、選手は指導者が変わろうが、最終的な目的「勝つ」ということに変わりがないので、動じず、周りだけがゴタゴタしているように見えた。結果として、新監督は、対話と休息を大事にしているということで、適度に休息があると、その分力を出せるのだと感じた。	30	女
	この4年間は何だったのか。PDCAサイクルが回っていないのでは。結果が良かったが、この4年間の総括をしっかりと、方向性を決めてほしい。行き当たりばったりの監督人事はやめてほしい。	40	男
	サッカーは良くわからない。	40	女
	勝つために必要だったのかな	40	男
	勝てば官軍だけれども、海外に一部の選手が監督の人事権を握っているような印象を与えたのはマイナス。	30	男
	できれば、ゴタゴタがなくて日本一丸となって戦う空気であればよかったので、残念でしたが、結果が伴ったので、やらないよりは良かったのかも。	50	男

	所属部署の適正な配置人数はどのくらいだと思いますか？	現在の人数が適正かと思う。 現在ギリギリの状態であり、不測の事態が生じた場合に対応できるのか疑問がある。 人を増やすことは難しいので、業務改善、効率化を行い、職員個々の負担を減らすようにしていく必要がある。 プラス1 当課は、6人で適正な配置であると思っています。	30	女
能力・姿勢	どのような仕事をしたいと思っていますか？	対話を多くし、職員同士協力し、無駄のない丁寧な仕事をしたい。 登米市の未来のためになっていると、自身が強く思えるような仕事。 他人に感謝される仕事 プラスの仕事。マイナスを0にする仕事は嫌い。 産業経済部の仕事は、誰かを応援することだと思っています。人の役に立つ仕事をしたい。	30	女
			40	男
			40	男
			30	男
			50	男
	有名人（歴史上の人物、タレント、経営者etc）で上司、幹部職にしたい人は誰ですか？その理由は？	堀江貴文（しがらみ等気にしていない）	40	男
		奈々緒。ピンピンきびしくやられたい。	50	男
	職員の特性や能力を活かすために、どのようにしたら良いと考えますか？	敬意を表す。縦と横、それぞれ敬意を表し接することで、本来の気持ちや能力を出せる職員が増えると思う。 若手は適性を知るため、3年程度で異動してもよいと思うが、中堅以降はこれまで活躍してきたところ中心に5～6年程度は在籍したほうがよいのでは。 適性検査的なことを実施。その結果をあていどふまえた人員配置 短期で仕事を交換。ブロック単位で処理したらチェンジ。出来形で特性見れる。 適材適所。縮こまることなく、のびのびと仕事ができる環境を。	30	女
			40	男
		40	男	
		30	男	
多様性	外国人と一緒に働いてみたいですか？むしろ一緒に働くべきだと思いますか？	言葉のコミュニケーションがとれないが、働いてみたい。外国人は、前向きで自分をアピールする能力があるので、日本人が参考にするところは多いと思う。ただ、話せないのが悔しい。 働くのはよいが、できれば日本語も話しができる方がよい。 違った視点の意見、価値観がまちづくりの参考になると思う。 業務内容に応じて良い事だと思う 楽しそう。 働いてみたい。まったく違う人種と働くことは刺激的かも。これからはあたりまえになるのでは。	30	女
			40	男
			40	男
			30	男
			50	男
モノ			年代	男女の別
設備・施設	登米市民病院を利用していますか？	小児科を利用している。 ふだんはかかりつけの民間病院にいき、大きな病気の際は大崎市民などに行っている。 小児科は利用している。患者さんは減っているのでは？ 使用した事がない たまに。予約しても待たされる。急患は急患担当が見利用しています。	30	女
			40	男
			40	女
			40	男
			30	男
			50	男

必要だと思う施設は？不要だと思う施設は？（理由も）	小さい子どもが遊べる屋内外施設。（子どもが来ることで、必ず付き添いの大人も登米市に来るので、帰りの買い物や宿泊で、経済的効果もあると思う）	30	女
	消防防災センターなどの防災減災施設は基本的には必要。 市が行う道路の新設や拡幅などはよほどのことが無い限り不要。（大半が整備済み）	40	男
	生活を守るための施設は必要 民間と被る施設は不要	40	男
	必要⇒「庁舎、学校等、拠点交流施設、インフラ」行政機能維持最低限必要なものだから 不要⇒「交流施設（非拠点）」利活用に四苦八苦しているような施設は不要と思います。	30	男
	病院、学校など。しかし統廃合は避けて通れない。産業関連施設の中には役目を終えた施設、市の施設である必要がない施設などがあります。	50	男
必要だと思う事業は？不要だと思う事業は？（理由も）	子ども医療費助成は必要（病院に通院する機会が多い子どもを抱える家庭には、経済的負担も少なくなるし、安心して子どもを出産する人も増える）	30	女
	生活を守るための事業は必要	40	男
	必要⇒将来への投資になる事業（インフラ、子ども） 不要⇒惰性で続いている事業	30	男
	医療福祉教育インフラ整備産業政策などは当然必要であるが、民間に任せられるものは民間に。	50	男
やめることは難しいと言われています。なぜ、やめるという決定ができないと思いますか？	継続してきた事業をやめることは、その時に担当になった職員の負担がある。あのときに、やめたと思われるたくない。それよりは、継続することを選ぶ。	30	女
	必ず反対する方が現れるが、理解を得られるような説明ができない。 利害関係が生じている。 市民全体が財政状況に対しての危機感がない。 変化を好まない（先がわからない不安感）。	40	男
	協同を推し進め、丸抱えとしない流れで。	40	女
	住民の声と議会対応	40	男
	達成できない目標を掲げるから	30	男
	その事業には必ずステークホルダーがいますので、判断が難しいところではあります。	50	男
どんなに費用がかかっても病院、水道等事業は公立でやるべきだと思いますか。そう思う理由は？	個人的には、公立にこだわらなくてもいいと思うが、経営難になった場合、民営だとすぐに閉鎖という決断になってしまうのではないかと。そうすると、患者は困る。	30	女
	水道→手を上げる事業所があれば民営化してもよいと思うが、撤退したときどうするか考えておく必要がある。 病院→高度医療は石巻日赤や大崎市民で対応してもらい、それ以外の二次医療、一次医療は民営でよいのでは。	40	男
	民間活用できればそのほうが	40	女
	公設民営で良いのでは	40	男
	思わない。民間がするのであれば良いのでは。水道は失敗例もあるが	30	男
	公立に拘らず、民間でできることは民間に担っていただく必要があります。	50	男

	施設の老朽化が進む中で、設備投資をどのようにしていくべきと考えますか？	学校、子どもの施設に重点を。 必要性や緊急性等を良く検討し投資していく 中長期的な計画を着実に実施し、ソフト事業と連携して（リニューアルイベントとか）。ちょぼちょぼやってもありがたみがないので、大規模改修でイメージアップも。 公共施設の適正な配置計画が必要。役割を終えたものは統廃合し、PPPやPFIによる民間活力を導入し、複合施設等に整理する。	40 40 30 50	女 男 男 男	
土地	登米市の良いところと悪いところはどのようなところですか？	気候が温暖。災害が少ない。食が豊か。自然環境。働く場所が少ない。	40	男	
		自然が多くて良、交通の便が悪いところが悪	40	男	
		良い⇒災害に縁が無い。すごい強み。 悪い⇒都市部にある魅力（仕事、遊び、消費、文化）が無い（ように見える）	30	男	
		空気と食べ物がおいしいところ。 公共交通機関の脆弱さ。新幹線の駅がない。	50	男	
		住んでいる町域の良いところと悪いところはどのようなところですか？	良いところ：店舗が多く暮らしやすい。宿泊に訪れる方も多く、にぎわっているイメージ。 悪いところ：交通量が多く、子どもたちの安全に不安がある。自由に遊べる場所が少ない。 迫地区は、困らない程度の商業施設は揃っている。史跡が多い。	30	女
	良くも悪くも近所との付き合い		40	男	
	自然が豊か。住民がおおらか。のんびり。モンスタークレーマーがいない。 悪いところは、水害が発生する。ヘビが多い。		50	男	
	市内の土地利用をどう考えますか？（市街地・農地・山林等）		自然エネルギーに視点を置いた利活用を。	40	女
			三陸道や県北道のインター付近の土地について新たな活用を検討しては 市街地集中整備。農地は担い手に集積し法人が運営。農家のサラリーマン化。	40 30	男 男
			農地は農地法や農振法により弾力的な利用が出来ずに、有効活用されていない面があると感じています。	50	男
			限界が来た土地（集落）はあきらめても良いと思いますか？	市内移住により、新たな集落形成を 良い。きれいな落とし方を。 そこに住んでいる人がいる限り、あきらめてはいけないと思います。誰一人いなくなったら仕方ありませんが。	40 30 50
	カネ			年代	男女の別
	収入・財源	登米市の財政状況はどうなっていると思いますか？		合併による交付税は数年後にはなくなる。 有利な起債も無くなって行く。 現在、依存財源が7割。	40
			一般家庭では考えられないほど良くない。非常に硬直的。隠れた義務的経費もある。	40	女
			これから益々厳しくなる	40	男
			悪いと思います。給料が下がらないか心配。	30	男
			交付税の削減により非常にきびしい状況にある。	50	男
歳入を増やすためにはどうすればよいと思いますか？（税、税外収入問わず）			訪れる子どもが増えるような工夫をすると思う。	30	女
		税は未納を減らす。回収率を上げる。 無駄な歳出を減らす。	40	男	
		受益者負担の原則を徹底。なんでもタダにすれば良いものではない。研修受け入れの見返りにふるさと納税させるユニークな自治体もある。	40	女	
		ふるさと納税 企業誘致	40	男	
		個人、法人の所得が向上する以外にないと思います。	30	男	
		ふるさと応援寄付金の獲得。	50	男	

	身の丈（収入財源）に合わない事業をしていますか？	道路の新設、改良多い。	40	男
		陸上競技場は本当に必要か？		
		全体調整が出来ていないのでは	40	男
		メリハリがあればよいのでは？貧すれば鈍す。	30	男
	交付税の削減が進む中で、何（どのような事業等）に投資するべきと考えますか？	役割を終えた事業もあり、統廃合が必要。	50	男
		子育て分野（子育てしやすい町をアピール） 子育て世代が増えることで地域経済にも良い効果が。	40	男
		先を見据えた育成事業	40	男
		義務的事業の予算を担保しつつ、長期的で費用対効果の高い事業に集中投資。	30	男
固定・流動資産	市外住民や法人による土地取得をどう考えますか？	未来のまちづくりに係る人材育成には投資が必要。	50	男
		取得してもらい利活用してもらったほうが、税収増にも。（荒れさせるよりぜんぜん良い）	40	男
		調整は難しくなるが、投資的価値がある事を確認し、管理できる人ならどんどんどうぞ。外国人だったら？	40	男
		地域を知らない人が開発を目的に土地取得した場合、地域バランスが崩れる心配。	50	男
資産価値	市内で、資産価値があると思えるモノを挙げてください。分からない場合、そのようなモノを把握している人は誰だと思いますか？	不動産業者。 地域で成功している経営者。	40	男
		専門家等と市内の資産価値発掘をしてみても	40	男
		農地、山林、文化財骨董品。	50	男
情報（技術）			年代	男女の別
情報収集・伝達	効率よく実施するために必要な事はなんだと思いますか？	「この情報を得ることで何ができるようになるか」を明確に。（目的意識） 書類を電子化（ペーパーレス）にし、検索性を高め業務効率につなげられないか。 目的と時期を把握する	40	男
		適時ミーティング	40	男
		情報収集と段取り。	30	男
			50	男
	今後の情報収集・発信をどう考えていますか？	ネット（情報）リテラシーを高める。	40	男
		得意な人（組織）にまかせる	30	男
		SNSなどIT技術を積極的に活用する。	50	男
独自のノウハウ	他者と違う方法（技術）で業務を実施している事がありますか？仕事に取り入れたいと思う技術はありますか？	庁舎が離れているので、わざわざ移動しなくても行える手段がないか、。	40	男
		私独自の手法はないです。	50	男
	どのような情報収集NW、発信NWを持っていますか（個人的でも可）？	過去の研修で知り合った他市町村職員と連絡をとりあうことは可能。（ほとんどしていないが） 林業振興係では、長年培った人脈を活用し、情報収集	40	男
			50	男
ネットワークの広さ/深さ				
関係			年代	男女の別
職員と職員	目的や課題を共有するためにどのようなことをしていますか？	対話を多くするようにしている。	30	女
		得た情報はメールで流したり、伝えたりして共有を図っている。	40	男
		日常の会話やコミュニケーション	40	男
		共有されていません	30	男
		常に課内での話し合い、打合せを行い、何のためにやるのか、課題は何か、みんなで共有しています。	50	男
	どうすれば笑顔で仕事ができると思いますか？	職員同士、認め合うこと。対話することが必要。わからないことを発信できる環境をつくること。	30	女
		仕事以外の雑談。	40	男
		風通しの良い職場	40	男
		人間関係がよければ仕事の多少の浮き沈みは大丈夫では。その逆もまたしかり。	30	男
		仕事を好きになることです。	50	男

	職場でコミュニケーションを活性化させるためにどんな工夫をしていますか？	対話を多くし、相手に興味をもつようにしている。	30	女
		声をかけるようにしたい、なかなかできていない。	40	男
		朝CHECK。朝は一日のはじまり。コミュニケーション開始。	40	女
		自分から話しかける	40	男
		5時15分以降の雑談	30	男
		常に何でも言い合える関係でいたいと考えています。月に一度は市内の話題の飲食店で食事会をしています。	50	男
	上司へ相談しやすい雰囲気はありますか？	相談しやすい雰囲気。聞いてもらえるという安心感がある。	30	女
		普段からコミュニケーションをとっており、話しやすい雰囲気がある。高圧的な態度はない。	40	男
		すごくしやすい。近いから。閉鎖的雰囲気もない。	40	女
		多少ありますかね。	30	男
		今はあります。	50	男
	部下から相談をされますか？	部下ではないが、後輩からの相談はある。	30	女
		されます。	40	女
		ある。上司から話しかけてくる	40	男
		いません（涙）	30	男
		されます。気軽に相談できる、常にそういう関係でありたいと思っています。	50	男
	他部署との繋がりをどう考えますか？	市民にとって、部署は関係ないので、横の繋がりを大事にして連携できる組織がいいと考える。	30	女
		今後は特に連携して行っていく必要がある。		男
		それなりにある。	40	女
		他部との横の繋がりは弱いのでは	40	男
		比較的多いほうですが、縁遠い部署もあるなあ。	30	男
		部内の横断的な課題等は当課で担当しますので、他部署とのつながりは常にあります。どこの部署にも当てはまらない課題が多くなっています。	50	男
	お酒の席で夢を語り合う同僚はいますか？いたことがありますか？なくなった場合の理由は？	研究会に参加していた昨年度は、こういう組織にしたい。という話になったことはある。通常は、夢というよりは、日常のことを話す人が多いように感じる。	30	女
		改善点などは同世代の飲み会で話す、夢を語り合う熱さは無い。	40	男
		います。家庭の理解もあります。	40	女
		いない	40	男
		そういう同僚はいません。仕事でつながっている部外の人、他の役所の人とはよく話します。	50	男
職員と住民	地域コミュニティではどのような活動に参加していますか？協力関係をどの様に築き上げていますか？	子どもが参加する活動には参加している。みんな働いているので、集まる人が少なくなっている。	30	女
		地域行事にはできるだけ参加している。	40	男
		きっちり参加しています。夫婦とも。参加しない人（特に年寄りが元気だと若い人が）が気になる。	40	女
		必要に応じて参加	40	男
		年上の人ともよく話すこと		
		止むを得ず参加していますが同年代がいません。	30	男
		草刈やごみ拾いなどの共同作業に参加しています。	50	男
	あなたは住民100人以上から「役所の〇〇さん」といわれる程度の知名度がありますか？	市役所の〇〇さん。と言われることはあまりない。〇〇のお母さんと言われるほうが多い。	30	女
		直接住民と接する、公民館勤務が長かったので100人くらいは居ると思う。	40	男
		なれたらいいよね。	40	女
		ありません。	30	男
		出身の津山町内や長く携わった林業界では知名度はあると思いますが、市全域では、それほど知名度はないと思います。	50	男

住民と住民	地域のコミュニティ等をどれくらい知っていますか？また、その活動や他組織との関係は？	最近加入したこともあり、まだ詳しくはわからない。	40	男
		一部分しか分かっていないと思います。	40	女
		自分が参加する分程度	40	男
		自分が参加している範囲に限り最低限のこと。	30	男
		出身の津山町内は大体把握しています。 それぞれが活動し、連携はないかも。	50	男

1. 目指すありたい姿

自治体名: 登米市

別添 資料3

組織・人材のありたい姿(状態) <5年後>

- ・地域へのサポート体制“人的、財政的”が構築されている。(組織)
- ・地域づくり組織発足又は既存組織を繋げるための対話できる場作り。(組織)
- ・物理的な距離を乗り越える密な関係。(人材)

組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>

- ・ビジョン達成のための組織プラン決定。(組織)
- ・地域、又は地域と行政をつなぐことができるファシリテーター等のスキルを身に着けた職員が増加。(人材)

組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>

- ・職員が長中短期的なビジョンを共有、共感している。(人材)

20年後の地域・組織・人材のビジョン

【それぞれの地域を核とした コンパクトシティ】

- ・地域の課題や解決方法、地域と行政の役割分担などを話し合い、住民主体で実施できている。(地域・組織)
- ・地域、住民自体の課題解決能力が向上している。(地域)
- ・地域、住民、市役所内での対話が当たり前のようにになっている。(人材)

2. 組織・人材の現状把握

自治体名: 登米市

組織・人材のありたい姿(状態)

※シート①に記載済

組織・人材の現状

- ・平成17年度に9町対等合併で誕生した様々なバックボーンを持つ人材が集まった組織。多様性はあるが昔の意識を引き摺っている人も。
- ・面積536.1km²、対角距離で44.4kmの広大な面積に1,000人程の職員。離れていても人同士の関係は持ちたい。
- ・職員間、職員と住民間の関係が希薄になっている。関わりあう時間、回数も減っている。
- ・職員間では今後、さまざまな課題を解決するには、部署間を越えた横断的な繋がりが必要になると認識している。
- ・課題解決のための住民組織がない。または育っていない。

アクション
プラン

※シート⑤に記載

3. 所属組織の変革に向けたアクションプラン(夏期合宿) 自治体名: 登米市

組織・人材の 現状

※シート③に
記載済

取組むアクション ※詳細はシート⑥に記載

- 9つのコンパクトシティのビジョン策定、共有。
- 将来世代への投資に向けた既存事業のスクラップアンドビルド。
- 遠くて近い関係(インフラ含む)の構築。

組織・人材の ありたい姿

※シート①に
記載済

上記アクションプランを誰と、どのように、考えてきましたか？

- 第三期メンバーと、これまでのインタビューで掘り起こした現状や、新旧市長の方針を参考に素案を考えた

-
-

1. 目指すありたい姿

自治体名: 登米市

組織・人材のありたい姿(状態) <5年後>

- ・地域への“人的、財政的”サポート体制が構築されている。(組織)
- ・地域づくり組織発足又は既存組織を繋げるための対話できる場作り。(組織)
- ・物理的な距離を乗り越える密な関係。(人材)
- ・地域リーダーが多く生まれている。(地域・人材)

組織・人材のありたい姿(状態) <3年後>

- ・ビジョン達成のための組織プラン決定。(組織)
- ・地域、又は地域と行政をつなぐことができるスキルを身に着けた職員が増加。(人材)
- ・地域リーダーの育成、発掘に着手。(地域・人材)

組織・人材のありたい姿(状態) <1年後>

- ・職員全体が長中短期的なビジョンを共有、共感している。(人材)

別添 資料4



20年後の地域・組織・人材のビジョン

【それぞれの地域が自立し 共助するコンパクトシティ】

- ・地域の課題や解決方法、地域と行政の役割分担などを話し合い、住民主体で実施できている。(地域・組織)
- ・地域、住民自体の課題解決能力が向上している。(地域)
- ・市役所組織のスリム化。(組織)
- ・地域、住民、市役所内での対話が当たり前のようにになっている。(人材)

2. ありたい姿の作成プロセスとその気づき

自治体名：登米市

誰とどんな対話やインタビューをして、ビジョンとありたい姿を
考えてきたか（日付、回数、時間なども記載）

- **副市長をはじめ、老若性別問わず6人の職員と対話**
5月初旬、7月初旬に計12h程
人口、職員が減少しても地域が成り立つには。
- **第三期メンバー同士での対話**
7/17、19、26、8/1、2、14、16の7回、約13h
合宿までの進め方。20年後のビジョン。対話の相手や結果。
- **市長、副市長との対話**
8/7、各0.5h これまでの現状把握をもとにした“目指すあり
たい姿”やアクションプランについて、対話を行った。
（公民連携、健全財政、支所や施設のあり方、など）
- **総務部長との対話**
8/8、1.5h 地域づくりに特化した部署を。市外出身職員と
地域とのつながり。地域と市役所のあり方。
- **人事課職員4名との対話**
8/8、1.5h 市民も現状把握と将来の見通しを知る必要が。
20年後の高齢者。職員研修のあり方。

活動を通じて、何を学んだか

- 離れているからこそそのアウト
リーチ（距離の克服）。
- 自分事として考えるには。
- ビジョンを示せるリーダーとは。
- スペシャリストの必要性。
- 行政だけでは対応できない課
題が。市民の意識はどうか。市
民協働もプロセスが大事。良い
方向に向かうための職員、組織
のあり方。
- 対話をすることで地域づくりに
参加している意識が。
- 様々な視点から物事を考える。

3. 組織・人材の現状把握

自治体名: 登米市

組織・人材のありたい姿(状態)

※シート①に記載済

組織・人材の現状

- 平成17年度に9町対等合併で誕生した様々なバックボーンを持つ人材が集まった組織。
- 面積536.1km²、対角距離で44.4kmの広大な面積に1,000人程の職員。
- 9箇所にそれぞれ中心地が...おらが村おらが町では財政的にキツイ
⇒スリム化が必要。
- 職員間、職員と住民間の関係が希薄。関わりあう回数、時間も減ってきている。市外職員も多くなってきた。横断的な繋がりが必要。
- 役所丸抱え。課題解決のための住民組織やリーダーがいなかったり育ってなかったり。

アクション
プラン

※シート⑤に記載



登米市の9町

4. 現状把握の作成プロセスとその気づき

自治体名：登米市

誰とどんな対話やインタビューをして、**現状を把握してきたか**
(日付、回数、所要時間などできるだけ記載)

- 副市長インタビュー(H30.5.1、0.5h程)
外から見えていたもの、中に入って初めて見えたもの、
大きな課題(財政、病院、カイゼン、ムダ)。
- マネ友インタビュー(H30.5 1.5h程)
所属や役職が変わって。女性の視点から。対話。
- 30～50代の男女職員6名(H30.5 各1h程度)
職員になってからの振り返り。それぞれ昔と今の違い。
- 50代管理職(H30.6 2h程度)
これまでの仕事を振り返り、主に組織やヒトについて。
- 人事ライン職(H30.8.8 3h程度)
コミュニティと職員、20年後、高齢者の活用と定年延長。
支所と本庁。

活動を通じて、何を学んだか

- 将来や財政への危機感。一般職員の危機感の欠如。身の丈にあう経営を。
- 情報共有とコミュニケーションの不足。関係を渴望。
- 止められない。決断できるか。
- ニーズは多様化するが対応するための資産(ヒト、モノ、カネ)は減り続ける。
- 行政のスリム化。住民参加、協働の必要性。
- 地元にいる割には地域の歴史、積み上げを知らない。
- 市外の職員採用多い。人材育成のための投資の必要性。
- 現状認識の甘さ。

5. 所属組織の変革に向けたアクションプラン(夏期合宿) 自治体名: 登米市

組織・人材の

現状

※シート③に

記載済

取り組むアクション ※詳細はシート⑥に記載

- それぞれの地域を核としたコンパクトシティのビジョン策定、共有。
- 将来に向けた、既存事業及び施設のスクラップアンドビルド。
- 遠くて近い関係(インフラ含む)の構築。
- 地域と職員の信頼のある関係づくり。
- 元気高齢者の誘致・活用。

組織・人材の ありたい姿

※シート①に
記載済

上記アクションプランを誰と、どのように、考えてきましたか？

- 第三期メンバーで、これまでのインタビューで掘り起こした現状や、新旧市長の方針を参考に素案を考えた。
- 素案をベースに市長や組織中枢の方々と対話を実施。基本的には共感を得る事が出来た。
- それぞれの方から、登米市の将来に向けた考えや意見を聞く事が出来た。
- 対話の中で出てきた意見も参考にしながら、メンバーで更に考え、完成形にまとめた。

6. 取り組むアクションの詳細(一歩踏み出すシート)

自治体名: 登米市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	・出来るだけ早く ・部会終了後	・3人と ・職員	・常時顔を合わせた対話を可能な状態にする ・部会での気付きや考え方、成果	・職場のPCにスカイプを導入する ・共有し、それぞれが考えられるように
マネ友と	・論文作成後	・1、2期生の先輩方や4期生(未定)と	・研究成果の共有や引継ぎをする	・成果や共有したもの、第4期生への宿題を渡す
みんなで	・出来るだけ早く ・論文作成後 ・来年度	・他部署の職員 ・同じ係の同僚と ・部署内	・チョコッとミーティング ・対話の機会を作る ・市民に現状を把握してもらうためのわかりやすい資料を	・お互いに情報を共有し、業務に活かす ・週1回のミーティング ・検討、作成する
大友	・今年度中に	・ひとりで	・自らの対話のスキルと、話し合いを活性化させるスキルを磨くための勉強	・書籍購入し、研修申込をする
千葉(茂)	・今年度中に	・施設整備要望をされた市民(区長さん)と	・将来的な地域の施設のあり方	・大まかなビジョンを描き共有したい
千葉(哲)	・今年度中に	・在住行政区長	・対話	・地域の現状と将来の把握、確認、共有