

# 早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

2019年度参加者共同論文



## 青森県三戸町（第3期生）

住民福祉課	齋藤	優
健康推進課	坂本	猛
教育委員会事務局	山口	葉



# 人材マネジメント部会 共同論文

## 【第1章 緒論】

三戸町は青森県の南端、岩手県との県境に位置し、東西に細長く伸びた地形を持つ町である。町の全域には、多くの丘陵と河川によって発達した河岸段丘が連なっており、平野部には肥沃な大地が形成されている。古くから住環境に適した土地であったことを示すかのように、町内には、多くの縄文遺跡や蝦夷と呼ばれた北方民族が営んだ集落跡などが点在する。戦国時代には町中心部に南部藩の古城三戸城が築城され、城下町として長く栄えるなど、豊かな歴史と自然に恵まれた人口9,854人（R2.2月末）の町である。



当町では、平成22年度に策定した第4次三戸町総合振興計画において、町の将来像を「人が集い、もてなしの心豊かな、住みよいさんのへ」と定め、「もてなしの心豊かなまちづくり」を目指し、行政運営を進めてきた。

この総合振興計画では「人口減少」を大きな課題のひとつとして捉えており、人口減少対策に係る施策として平成27年度に策定した三戸町総合戦略において、人口減少とそれに伴う少子高齢化への対応を検討、対策に取り組んでいるが、下表のとおり人口減少及び高齢化率の上昇に歯止めがかからない状況となっている。

こうした中、当組織は平成16年度からしばらくの間、退職者不補充の方針をとっていたため、平成10年から平成20年までの10年間で、職員数は50人以上（約37%）の減となっている。現在は、社会人枠なども活用し、世代間の空白が起らないよう新規採用を行っている。

経常収支比率が既に90%を超え、財政力指数も低調であるなど、厳しい財政状況にある。

行政サービスを維持するためには、現員数を維持する必要がある、町の経営は、今後ますます厳しいものになると考えられる。

#### 人口・年齢構成・高齢化率

	平成 2 年	平成 12 年	平成 22 年度	令和 2 年	令和 12 年
総人口	14,440 人	13,223 人	11,299 人	9,554 人	7,894 人
(0～14 歳)	2,614 人	1,855 人	1,243 人	831 人	585 人
(15～64 歳)	9,372 人	7,951 人	6,294 人	4,738 人	3,678 人
(65 歳以上)	2,454 人	3,417 人	3,762 人	3,985 人	3,631 人
高齢化率	17.0%	25.8%	33.3%	41.7%	46.0%

#### 自組織の人数・年齢構成

	平成元年度	平成 10 年度	平成 20 年度	平成 30 年度	令和 10 年度
総人数	166 人	155 人	98 人	116 人	115 人
(～29 歳)	12 人	26 人	8 人	30 人	16 人
(30～39 歳)	49 人	21 人	32 人	23 人	30 人
(40～49 歳)	59 人	56 人	19 人	37 人	23 人
(50～59 歳)	46 人	52 人	39 人	20 人	37 人
(60 歳以上)	0 人	0 人	0 人	6 人	9 人

#### 財務状況

	平成元年度	平成 10 年度	平成 20 年度	平成 30 年度	令和 10 年度
経常収支比率	71.1%	84.8%	91.6%	93.3%	95.0%
財政力指数	0.282	0.263	0.267	0.246	0.225
歳入	4,860,885 千円	7,268,450 千円	5,536,539 千円	5,985,300 千円	5,900,000 千円
歳出	4,201,110 千円	6,834,109 千円	5,281,378 千円	5,769,202 千円	5,700,000 千円

このような急速な人口減少と少子高齢化の進行、行政に対する町民ニーズの多様化・複雑化など、町を取り巻く社会情勢の大きな変化に対応し、将来に渡って持続可能な行政運営を進めるためには、町民の参画が不可欠である。町民が何を求めているのか、そのために我々職員が何をすべきか、町民と職員が「対話」を通じて自分たちが住む町の課題を共有し、町民と行政が協働してまちづくりを進めていくことが、町が生き残るための最善の策と考える。

しかし、三戸町役場という行政機構と我々職員自身に、町民と協働していくための能力が十分に備わっているとは言い難い。地域社会を次世代につなぐため、構想力と行動力を持つ人材と、そのアイデアを地域の成果につなげることができる組織の育成を図っていかなければならない。

本稿は、1年間の人材マネジメント部会を通じて、研究してきたことについてのまとめである。

本章以降の構成は、以下のとおりである。

第2章では、三戸町役場の組織・人材の現状分析と問題点・課題についてまとめ、第3章では、組織・人材のありたい姿に向けた取り組みと今後の展望についてまとめる。



## 【第2章 組織・人材の現状分析と問題点・課題の提示】

組織や人材のありたい姿を描くため、現状の分析を行い、課題やその原因について、考察した。経営層をはじめ、若手職員やマネ友を中心にインタビューや対話を重ねる中で、浮き彫りになった課題を掘り下げていくうちに、共通する要因へとたどり着いた。

### 1 課題の抽出

#### マイナス思考

前向きな将来像を

描けない。(あきらめ感)  
描く余裕がない。(業務多忙)  
考えたくない。(危機感の弱さ)

#### 組織全体の方向性が見えていない

将来的なビジョンが

理解されていない。(共有する仕組み)  
組織・個人目標に反映されない。(意識が低い)  
形骸化している。(的確な把握)

#### 組織力が活かされていない

組織全体として

モチベーションが低い。(仕事のやりがいや価値観)  
マネジメント力が発揮されていない。(事務事業単位での分掌)  
世代間のギャップが大きい。  
(ハコモノの必要性、お金の使い方、人材育成の考え方)

### 2 課題解決の方向性

#### みんなで考える

- まちの将来について
- 仕事にやりがいをもつには？
- 必要なモノは何か? 不必要なモノは何か？

#### みんなで意識する

- 共通のビジョン
- チームとして業務に取り組む

#### みんなで実感する

- 自分のやっていることが、職場や地域の役に立っていることを

### 3 組織・人材のありたい姿の考察

現状の把握及び分析から見えてきた「組織・人材のありたい姿」を次のように描いた。職員が変わることで組織が変わり、組織が変わることが、町民と行政との協働によるまちづくりの推進力になるものと考えた。

『職員一人ひとりが仕事にやりがいを持ち、自ら考え、行動することができる組織』

#### 組織のありたい姿

- まちの明るい未来をみんなで描いている。
- 情報が共有され、目標や目的が正しく理解されている。
- お互いが認め合い、本当の笑顔があふれる職場

#### 人材のありたい姿

- 仕事にやりがいをもっている。
- 自分に何ができるのかを考え、実践している。

『子どもたちが誇れる町、住民がこころも体も生き生きとし、まちづくりに参画する町』

#### 地域のありたい姿

- 住みたい、行ってみたいと感じられるまち
- まちの将来を描き、まちづくりに積極的に参加している。
- 住民一人ひとりが、こころも体も生き生きとし、生活している。
- 子どもたちが誇れるまち



『みんなで創る！本当の笑顔があふれる職場！』

## 【第3章 組織・人材のありたい姿に向けた取り組みと今後の展望】

### 1 前年度までの取り組み

平成29年度に派遣された1期生は、職員を対象としたアンケート調査や、財政状況・人材充足率から分析したほか、経営層やキーパーソンなどへのインタビューを行った結果から、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、対話の場を公式及び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、組織力を高めるために「Praise Tree（賞賛付せん）」を設置した。

昨年度派遣された2期生は、町長をはじめとする多くの職員と対話の機会を設け、インタビューを行うことにより、組織における各階層の課題を明確化したほか、「対話会」を継続して実施し、部会で得た「気づき」を職員全員で共有、変革を受け入れる組織風土の醸成に取り組んだ。

### 2 今後の取り組み

前章で示したありたい姿に近づくため、以下のアクションに取り組むこととしている。取り組みの目的やアクションで得られる効果ごとに大きく2つの方向性を持って進める。

#### 人材マネジメント部会を通じ得た「気づき」を伝え広める

人マネの目的は？

地域経営における自治体組織を変革させる人材を育成する。

- マネ友とランチミーティング（気づきの再確認・強化）
- 人材マネジメント部会の活動報告会（気づきの伝達、ダイアログ体験）
- ダイアログのローテーション（対話力の強化、情報や悩みの共有、職員間交流）
- 経営層に研究成果をプレゼン（人マネの目的、町の現状・課題を共有）

#### 課題や目指す未来像を明確化し、共有する

どこに向かうべきか？組織全体の方向性は？何を重点に？

課題が明確であれば対策も立てやすいはず ⇒ 情報共有の場が必要

設計図がないと家は建てられない ⇒ 明確なビジョンが必要

- 10年後のありたい姿をワールドカフェ方式で語り合う（「ビジョン」を語る。）
- オフサイトミーティング
- 経営層と若手・中堅職員による対話の場の設定（町の課題や現状を議題に）
- あさイチミーティング（情報の共有により職員の連携を図る効果、規模は問わない。）



## 【付記】 ～人材マネジメント部会参加者の感想～

### 「まずは一步踏み出す勇気を」

齋 藤 優

入庁して26年、組織や町の将来のことをこくない深く、時間をかけて考えることはほとんど無かったように思います。町の将来像を考えて仕事をするのが大切だと表面上は感じていましたが、この「研究」に参加したことで、物事の考える際の目の付け所が一変したように、今は感じています。

研究を進めて行くにあたり、町長をはじめ多くの職員と、これほどまでに語り合うことはほとんどありませんでしたが、年代によって、職場や自分の仕事に対する考え方に差があることを感じ取ることができました。

「2・6・2」の話を聞いたとき、確かに中間の「6」の人たちを取り込むことで、取り組みが進みやすくなるということは分かるような気がしますが、その人たちにどのように向き合っていけばいいのか、今はまだ正直分からな状況です。

小学生の野球の指導をする際に、よく子どもたちに「練習で分からないことがあって先に進めないとき、その場に留まっても何も解決しない。まずは一步前に進む、とりあえず思ったことをやってみよう」とよく言ってきました。といいながら果たして、自分がそうしているのかと思ったとき、なにか恥ずかしい思いがしてきます。

今回の研修での気づきを、「みんなで創る！ほんとうの笑顔があふれる職場！」実現に近づける取り組みを、これまで研究に参加したマネ友と共に、まずは一步踏み出していきたいと思います。

最後に、人材マネジメント部会事務局、幹事団の皆さんなど関係者の皆さん、つながりを持つことができた他自治体職員の皆さん、対話自治体として様々情報を提供いただきました福島県相馬市の菅野さん、打田さん、中和田さん、私たちの研究に協力してくれた町職員の仲間、この研究に参加させていただいたまちづくり推進課や所属する住民福祉課の皆さん、そして、この1年間一緒に考え取り組んだ坂本さん、山口さんに、心から感謝します。

### 「部会に卒業なし～終わりなき旅～」

坂 本 猛

私は、これまで身近な組織について、居酒屋で多少語り合うことがあったかも知れませんが、組織全体のことについて、こんなに真剣に考えた記憶はほとんどありません。

対話を通して、「現状や課題の徹底的な掘り下げ」や「ありたい姿(価値前提の考え方)」など、多くの職員の意見や想いを聴けたことは、貴重な経験でありました。

人材マネジメント部会に参加させていただき、日々の業務の中に「対話」を取り入れることの大切さやそこから得られる「気づき」などを実感することができました。

研究会に参加して来る度に、「早速職場で試してみよう」と職場に一時的な「にわか対話」を発生させ、時間とともに熱が冷めるというサイクルの繰り返しだったような気がします。（周りがどう感じていたか不安ですが・・・）

特に町の最上位計画である「総合振興計画」の策定にあたり、ちょっとした「対話」（班内での対話）を行ったことで、班員が少なからず計画の策定に携わり、方向性の共有につながり、目的意識が高まったのではと期待しているところです。

この1年間は、例年よりもさらに急かされる感が強かったものの、たいへん充実したものとなったような気がします。母が急逝し、最後の研究会に参加できなかったことは悔しいですが・・・（今年度一緒に参加した齋藤優先輩と山口葉ちゃんには、たいへんご負担をおかけいたしました。すみません）

部会に「卒業」はありません。

研究したことや学んだことをどうやって組織に還元していくか？

組織変革のために何ができるのか？

自分に問いかけながら、先輩マネ友とも協力しながら「対話」の文化を組織に根付かせるために、物語のつづきを創る所存です。

## 「私たちは微力だが、無力ではない」

山 口 葉

今回の人材マネジメント部会への参加により、たくさんの気づきを得ることができたと感じています。これまで、大げさに言えば“目を背けがち”であった様々な自組織の課題に向き合ったり、自分の領分ではないと思っていた組織変革への取り組みを考えたりする中で、自分が、町や自組織の将来に対してどれだけ後ろ向きに、そして他人任せになっていたかを自覚することができました。だからこそ価値前提という考え方やバックキャストという手法を、実践を通じて体験できたことは、自分にとって非常に貴重で有意義な経験となりました。現在に引きずられて至る未来ではなく、自分たちでありたい未来の姿を描くことができる。できて当たり前のことだったのかもしれませんが、日々業務に埋もれる間に考えることさえ忘れてしまっていたことに気付くことができました。

組織を変えていくには時間もかかり、多くの人の理解や協力が必要になりますが、部会で得た「気づき」を多くの職員に伝え、「対話」を通じて想いを共有しながら、「ちょっとやってみた」を繰り返し、少しずつでも前に進んで行こうと思います。

「ありがたい姿」に向かって一步を踏み出す勇気と方法を授けてくださいました人材マネジメント部会に深く感謝いたします。