



「新しい東北」

組織活性化研修

～挑戦の好循環が生まれる集団を目指して～



はじめに

2011年3月11日 —。

あの東日本大震災から間もなく5年が経過しようとしています。

まだ多くの課題を抱えた被災地は、震災特有の課題に加え、人口減少、少子高齢化、産業の再生といった、さまざまな課題に直面しています。

こうした課題に継続して取り組むためには、地域の企業や、NPOに加えて、地方自治体の役割がより一層求められると考えられます。

被災地の地方自治体の職員の方々は、これまでも強い想いをもち、復興に全力で取り組んでこられました。

私たちは「被災地の復興への想いを、ひとつでも多く実現するための支援がしたい」と思い、この「組織活性化研修」の事業を始めました。

一人でも多くの方にこのパンフレットを手にとっていただき、私たちとともに「新たな挑戦」を続ける仲間になっていただけることを期待しています。

「新しい東北」と組織活性化研修

「新しい東北」とは、被災地の現状復旧にとどまらず、企業、NPO、自治体等と連携し、地域の課題解決へのチャレンジを支援する取り組みです。被災地で芽吹きつつある復興の取り組みを、地域がより主体的に継続しながら発展させていくことを目指します。

この「新しい東北」の取り組みの一環として、「組織活性化研修」を実施しています。

目次

はじめに	2
目次	3
組織活性化研修の背景	4
組織活性化研修で目指す姿	5
組織活性化研修の目的	6
組織活性化研修でのアプローチ	7
組織活性化研修の詳細	8
参加者のマイプロジェクト	12
参加者へのインタビュー	14
研修設計者へのインタビュー	16
今後の展開	18
お問い合わせ	19

組織活性化研修の背景

地域に根づく復興のために

震災以降の5年間、被災地では地元の自治体職員・住民はもちろん、全国から様々な人や組織が関わり、復旧・復興に向けた努力が続けられてきました。

被災地では、まちの賑わいを取り戻すため、これまでの手法や発想にとらわれない新しい挑戦が次々に生まれています。しかし、復興プロセスの長期化に伴い、外部からのサポートは減少傾向にあります。こうした中、被災地においては地域内の復興への積極的な動きを、いかに持続的に定着・展開させていけるかが今後の大きな課題となります。

被災地での新たな取り組みを続けていくためには、地域に存在する限られた資源（ヒト、モノ、カネ）を、最大限活用するための自治体の役割がこれまで以上に重要になると考えられます。

自治体の特徴

- ・ 継続的に地域を支える責任と役割を担っている (Sustainability)
- ・ 分野を超えて地域の担い手にアプローチ可能である (Accessibility)

自治体が、これからの復興において、より重要な役割を果たすためには、ときに組織の枠を超えて他の組織や新たな担い手と協働すること（縦割り意識の打破）や、新たな挑戦にチャレンジしていくこと（前例主義の突破）が必要です。

自治体内に、慣例にとらわれない積極的な挑戦が生まれやすい風土を生み出していけるかどうか、これからの復興の鍵を握っているのです。

組織活性化研修で目指す姿

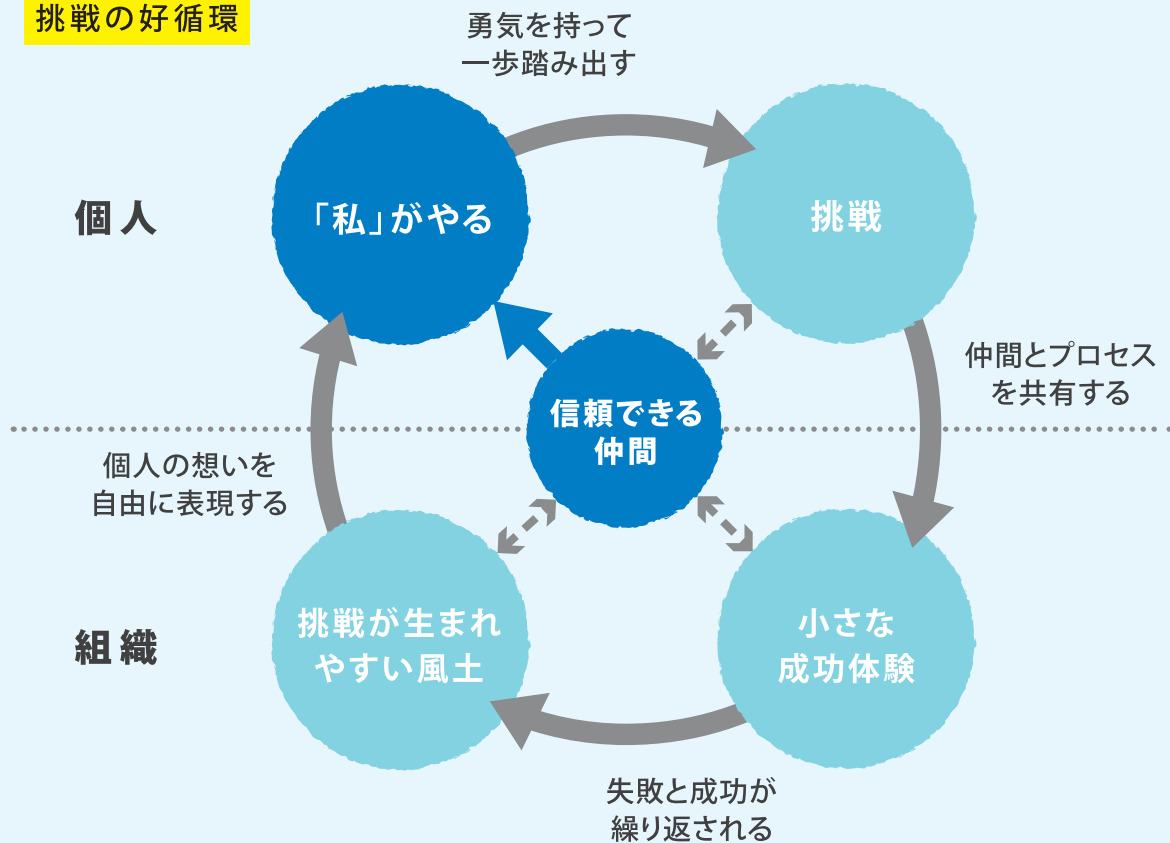
仲間とともに挑戦の一步を踏み出すことで、
自治体内に挑戦が生まれやすい風土を生み出すこと

個人の想いから生まれる、挑戦の好循環

どんな組織でも、「新しい挑戦」は「個人の想い」から生まれます。

個人の想いが自由に表現され、「挑戦が生まれやすい風土」をつくるためには、お互いの挑戦を支えあう仲間が身近にいることが第一歩となります。仲間がいれば、「個人」が安心して「『私』がやる」と決意し、勇気を持って新しい一步を踏み出すことができます。これらの「挑戦」を積み重ねることで、「組織」の中に多くの「小さな成功体験」と「小さな失敗体験」が蓄積されます。すると、挑戦の結果としての「失敗」を許容し、称えあう文化が生まれ、「挑戦が生まれやすい風土」が組織内に生まれます。そうして、個人の想いを自由に表現できるようになることで、さらなる挑戦の好循環が生み出されます。

挑戦の好循環



このサイクルは、あらゆる組織において共通するものです。

組織活性化研修では、この挑戦の好循環が生まれている地域を訪問します。たとえば、2015年度には、地方創生の挑戦事例といわれる島根県隠岐郡海士町を訪問しました。

組織活性化研修の目的

自治体内に挑戦の好循環を生み出すため、 仲間とともに挑戦の一步を踏み出そう

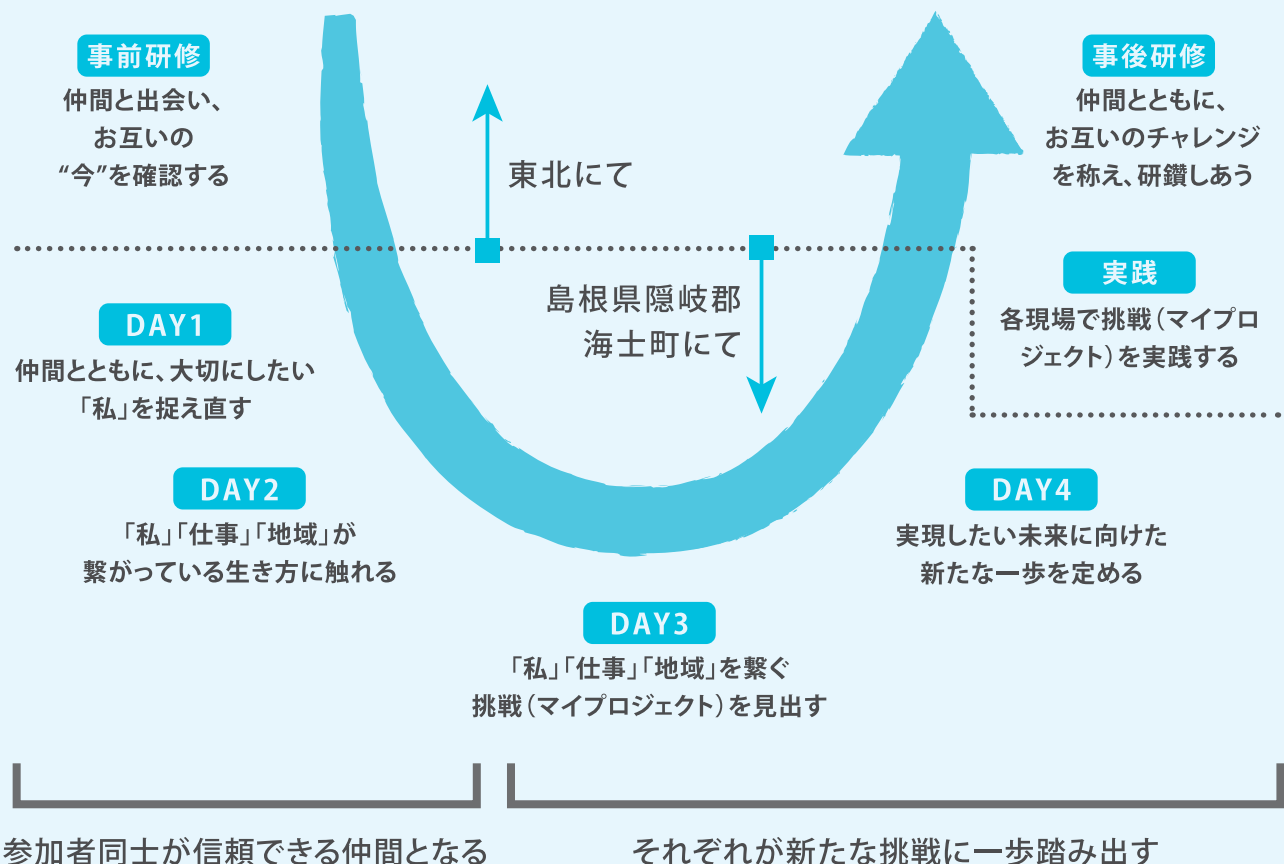
「組織活性化研修」は、様々な地域から想いを持った自治体職員が集まり、普段とは異なる環境の中で行う研修です。メンバー同士で刺激的な共通体験を積むことで互いに信頼できる仲間となり、それぞれの職場で新たな挑戦を行うためのプロセスをともに歩んでいきます。

前半 様々な地域から集まった参加者が「仲間」となる。

- ・事前研修においてお互いの日常の悩みを他の参加者と共有する。
- ・単なる視察ではなく、島根県隠岐郡海士町における挑戦事例を追体験する。

後半 ひとりひとりが新たな挑戦の第一歩を踏み出し、互いに挑戦(マイプロジェクト)を研鑽しあう。

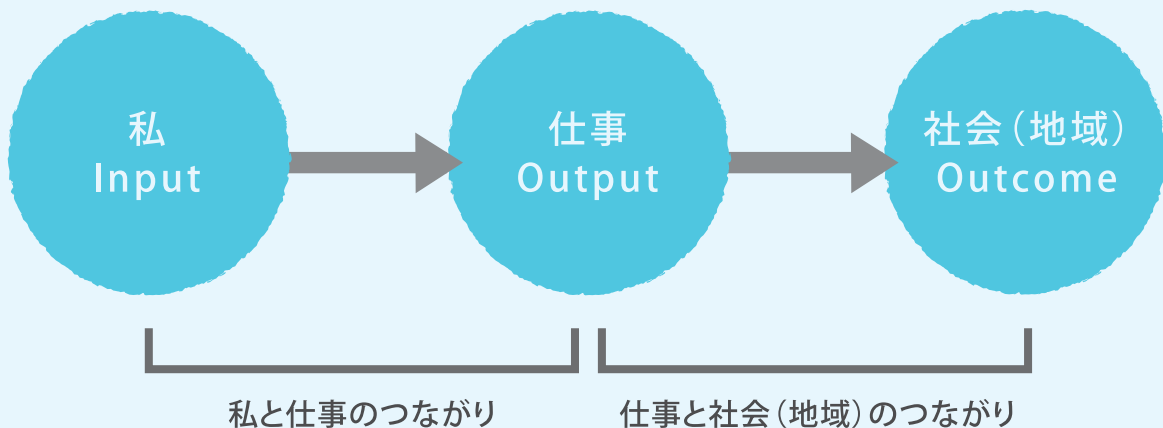
- ・常日頃から感じていた問題意識を明確化し、挑戦内容を見出す。
- ・各自の職場で新たな一步を踏み出し、仲間たちで互いの挑戦を称え、支えあい、さらなる挑戦を生んでいく。



私からはじまる挑戦を生み出す手法 「マイプロジェクト」

本研修においては、参加者がそれぞれの想いを仲間と共有し、お互いを支えあいながら挑戦への一歩を踏み出すための課題設定の手法として、「マイプロジェクト」というワークショップを採用しています。自分自身の想いと繋がり、自分と社会(地域)との繋がりを感じながら、自分が心から望む未来を見つけ、それを実現する手段としての仕事(プロジェクト)を立案し、実践の中で進化させていきます。

※マイプロジェクトは被災地でも実施実績があり、高校生や住民対象のワークショップでも活用されています。



マイプロジェクトが繋ぐ、「私」「仕事」「地域」

自治体の「仕事」の多くは、「地域」と密接に繋がっています。しかし、その「仕事」が、必ずしもすべての職員の「私」的な問題意識と密接に繋がっているわけではありません。

そこで本研修では、下記のプロセスを通して、「私」「仕事」「地域」の関係を確認し、繋がりを再構築します。

- ① 大切にしたい「私」を捉え直す
- ② 私自身が心から望む「地域」の姿を明確にする(ビジョンメイキング)
- ③ 「私」と「地域」を繋ぐ手段としての「仕事(プロジェクト)」を見出す
- ④ 「私」「仕事」「地域」を仲間と共有し、お互いの挑戦を支え合う

仲間と出会い、 お互いの“今”を確認する



ともに学び合う仲間としての 意識を醸成する

参加者同士の自己紹介に加えて、自分のまちの好きなところや自慢できるところを互いに共有することで、好きなまちをより良くしたいという共通の想いを確認しあいました。



自分、組織、地域の課題を話しあう

自分、組織、地域の課題を「変えられること(自分ができる行動)」と「変えられないこと」に分類し、「変えられること」から実践していくという研修の目的を共有しました。

研修前の
参加者の葛藤

みな地域への愛着はあるけれど、疲れ果てている...

地域づくりやひとづくりといった答えのないものが求められるようになってきたが...

まちづくりに参加する住民が少ない...



東北にて

島根県隠岐郡
海士町にて

仲間とともに、大切にしたい 「私」を捉え直す



研修で答を見出したい「問い」を 明確にする

研修地に到着した後、研修全体の目的や行程を再確認し、研修中に個人が答を見出したい“問い”について探求しました。



「私」を捉え直す： ワーク「Life as a River」

自分自身の人生を川になぞらえて生き立ちを振り返り、人生の中で自分が大切にしてきたことを自由に表現するワークです。参加者同士で共有し、互いを深く理解しあいました。

研修に参加している
仲間のやる気に圧倒
されました



「私」「仕事」「地域」が繋がっている 生き方に触れる



海士町のケーススタディーによる 教育改革プロセスを追体験する

廃校の危機にあった島根県立隠岐島前高等学校が、改革により日本全国から生徒が学びに来る学校へ変身。「高校の廃校を阻止するために、自分だったらどうするか？」を考えました。



行政改革実践者との対話から学ぶ

現海士町総務課課長兼
島前高校魅力化プロジェクト担当課長 吉元操氏
前海士町総務課課長 美濃芳樹氏

徹底した節約による行財政の「守りの改革」と、教育支援・産業支援・移住促進などの「攻めの改革」。どのような想いから改革に取り組み、壁を乗り越えてきたのかを伺いました。

自分の小ささを痛感し、「現場を知らない自分に何ができるのか？」と考え続けた



民間リーダーから、変革を生み出すために必要な「覚悟」を学ぶ

有限会社飯古建設 代表取締役 田仲寿夫氏
海士いわがき生産株式会社 代表取締役 大脇安則氏
変革を生み出した民間リーダーから、心に誓った「覚悟」と、行政との関わり、行政に期待することを聞きました。



「私」と「地域」のあり方を考える

海辺で潮風に吹かれながら、静かに、自由に一人で一日を振り返り、今後の「私」と「地域」について考えました。

海士町の人たちのように、地域を愛する人たちを自分の地域でも増やしていこうと思った



「やるべきことが見えた」と思ったものが、結局「ひとごと」の視点で考えていて、自分ごとではなかったことに気づいた



組織活性化研修の詳細

「私」「仕事」「地域」を繋ぐ
マイプロジェクトを見出す



講義:「私」「仕事」「社会(地域)」の
関係性を考える

「私」「仕事」「社会(地域)」が繋がることによって社会的な変革をもたらされるとする『ソーシャルイノベーション論』について、株式会社巡の環 代表取締役 阿部裕志が講義を行いました。



マイプロジェクトを作成する

参加者ひとりひとりが、「私」が「仕事」を通して、「地域」に生み出したい変化について考え、マイプロジェクトを紙に書き出しました。

「自分のマイプロジェクトはなんだろう？」と自問自答した



組織活性化研修の詳細

実現したい未来に向けて
新たな一歩を踏み出す



シナリオを描き、
未来を形にしてきた事例を聞く

株式会社巡の環 阿部が2013年に描いた、海士町で実現したい未来のシナリオ。実際にその未来が形になりはじめた話からシナリオプランニングの力を体感しました。



海士町の次世代リーダーとの交流会

海士町の地方創生総合戦略づくりに携わる次世代リーダーと参加者が、お互いの目指す「私」「仕事」「地域」の姿としてのマイプロジェクトを発表し、意見を交換しました。

海士の次世代リーダーの方々から、前向きすぎるくらいの意見をいただいた



各現場でマイプロジェクトを 実践する



マイプロジェクトの精度を高め合う

海士町研修後の2年間で参加者それぞれに起こりうることを具体的に描き、仲間と意見を交換しあうことで、マイプロジェクトの精度と実現性を上げていきました。



現場での実践

「研修での学び」で終わらせないため、実際に策定したマイプロジェクトの実現に向けて各現場で新たな一歩を踏み出します。

仲間とともに、お互いのチャレンジを 称え、研鑽しあう事後研修



海士町研修での学びを振り返る

最後に、海士町での4日間を振り返り、参加者が地域へ持ち帰りたいことについて考え、研修の感想とともに、全員で共有しました。



マイプロジェクトの進捗共有と ブラッシュアップ

参加者同士で、研修後、具体的に起こしたアクションを共有、振り返り、マイプロジェクトをブラッシュアップします。お互いを励ましあい、高めあいました。

自己表現することの
迷いが少し消えて、
少しだけ変わった
ような気がする



自分が働く場所で、自
分ができることをひと
つひとつやろうという
意識が生まれた



島根県隠岐郡
海士町にて

東北にて

参加者の マイプロジェクト

2015年度は岩手、宮城、福島
各地域の11自治体から
15名が参加しました。



青森
AOMORI

秋田
AKITA

久慈市

谷崎 雄二 岩手県久慈市 産業経済部観光交流課
住民とともに地域の担い手づくりを

岩手県久慈市 教育委員会事務局中央公民館

岩手
IWATE

宮城県涌谷町 まちづくり推進課

千葉 一志 宮城県女川町 企画課

若手職員による政策等検討チーム立ち上げプロジェクト

宮城県女川町 町民課

涌谷町

女川町

宮城県東松島市 復興政策部復興政策課

東松島市
塩竈市

宮城県塩竈市 建設部定住促進課

山形
YAMAGATA

宮城
MIYAGI

山元町

宮城県山元町 企画財政課

福島市

福島県 企画調整部企画調整課

ふくしま連携復興センター

福島
FUKUSHIMA

郡山市

葛尾村

本多 貴之 福島県葛尾村 総務課

若者達による葛尾村人間力創生プロジェクト

福島県郡山市 総務部人事課

福島県郡山市 保健福祉部地域包括ケア推進課



MY PROJECT

住民とともに地域の担い手づくりを

“民”が“公”に関わりやすいモデルをつくるため、「地域を良くしたい」と考えている地域住民を支援する。自分自身が人と人を繋ぐコーディネーターとして活動していく。

これまでの活動

海でダイビング体験の実施を検討しているUターン者への支援を行っている。今は、地元漁業関係者と、win-winの関係をいかに築けるかに挑戦している。

今後の展開

Uターン者が地域資源を活かして生業を持てるような就業モデルの構築を目指したい。できれば、結果として地域の交流人口の拡大を実現できるようになる。



MY PROJECT

若手職員による政策等検討チーム立ち上げプロジェクト

役場内に若手チームをつくり、職場環境改善運動を行っていく。みなが楽しく働ける職場環境づくりを行うことで、自治体のサービスが向上し住民の幸福度を高めることを目的としている。

これまでの活動

海士町研修の情報共有とマイプロジェクトの共有会議を職場内で実施したが、通常業務の多さが障壁となり、まだ実現すべき活動を行えていない。しかし、少数ではあるがマイプロジェクトで提案したチームの立ち上げを望む職員がおり、手応えを感じている。

今後の展開

機会があれば年度内にチームの立ち上げを始動したいが、現実的な目標としては4月以降の新体制を見定めてからの進行になるだろう。それまでにマイプロジェクトを見直すなど、しっかりと準備を進めたい。



MY PROJECT

若者たちによる葛尾村人間力創生プロジェクト

村の活力を保つためには、年配の方に加えて、将来を担う若者の力が必要だと考えた。復興支援員制度を葛尾村に導入し、情報発信業務の強化を目指す。さらに若手を中心とした役場職員と村民が協力し、葛尾村を盛り上げていくプロジェクトを進める。

これまでの活動

村の魅力を発信するためのキャッチコピーの策定・提案と、復興支援員制度の導入提案を行った。キャッチコピー策定は機会を見て、村へ提案を重ねるほか、復興支援員制度は試行錯誤を重ね、導入の方向で進んでいる。

今後の展開

時間をかけても、浮き足立つこと無く、地に足をつけて前進していく。マイプロジェクトに描いたことは、時期が遅れても実現していきたい。

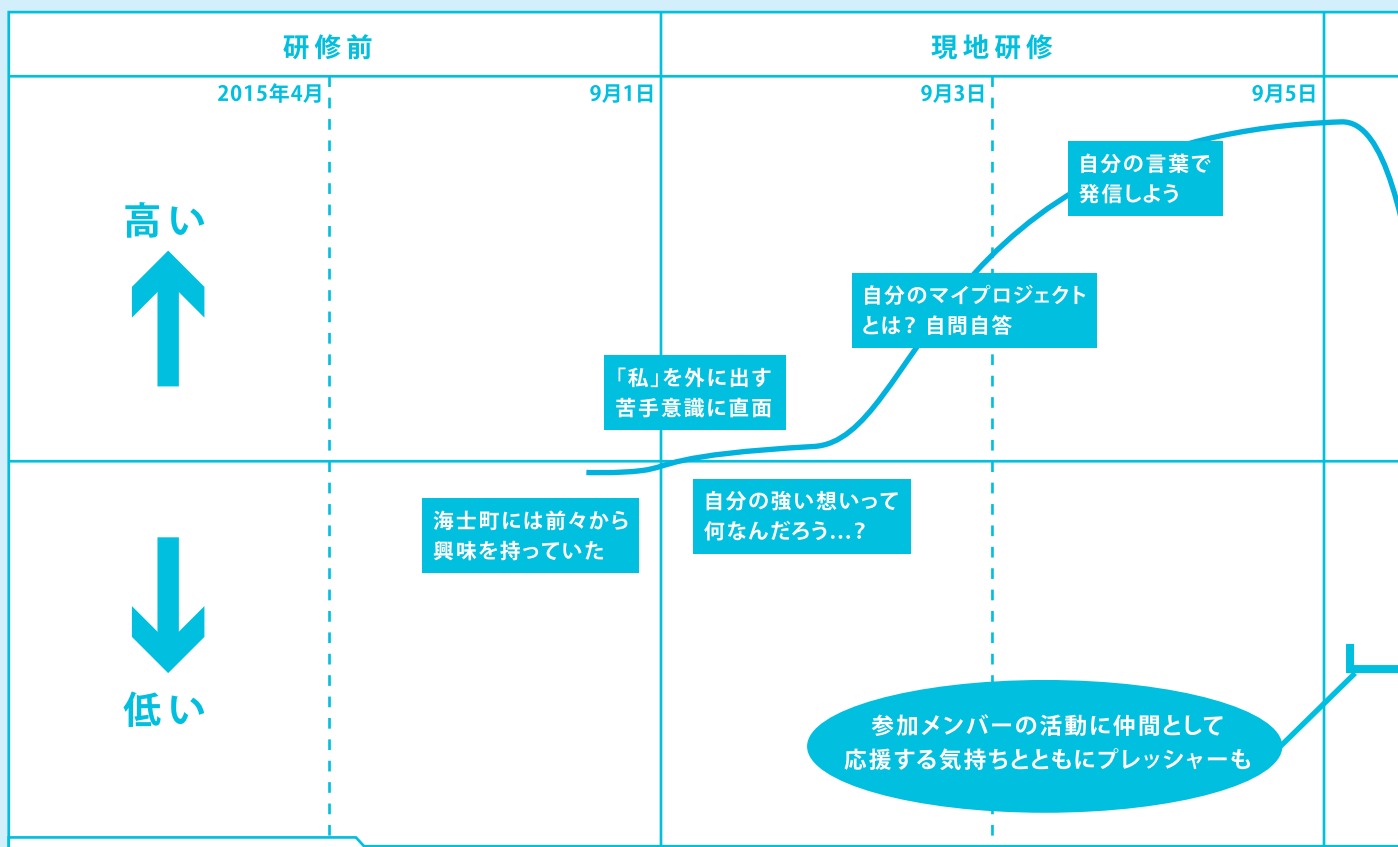


MY PROJECT

住民とともに地域の担い手づくりを

“民”が“公”に関わりやすいモデルをつくるため、「地域を良くしたい」と考えている地域住民を支援する。自分自身が人と人を繋ぐコーディネーターとして活動していく。

モチベーショングラフ



研修前に考えていたことは

もともと、地方創生の先進地としての「海士町」を知っていたので、今回の研修に参加しようと思いました。

研修前に課題として配布された[※]「海士伝2 海士人を育てる 一聞き書き 人がつながる島づくり」に目を通し、モチベーションを高めました。

[※]海士町のキーマン（町長、役場課長など）たちのインタビューをまとめた冊子

現地研修を振り返ると

はじめは、「視察」「旅行」気分が始まりました。しかし、「life as a river」で自分を捉え直そうとした時に、他の参加者が持っていた強い想いは、私にとって何なのだろう？と自問自答しました。だんだん研修の意味が分かる中で、自分を外にさらけ出す苦手意識を変えなければいけないことに気づき、苦しさを感じました。

参加者へのインタビュー

ひとりの参加者にフォーカスをあて、研修前後の様子を詳しく見てみましょう。

現地研修後

2016年1月

日常業務に追われる頭の中には常にマイプロジェクトが

漁業関係者とのwin-win関係構築に奮闘

マイプロジェクト発表会@庁内実施

Uターン希望者への支援開始
“民”が関わりやすい
“公”を作りたい

ダイビング事業を試みる
Uターン希望者との出会い

現地研修後の日々を振り返ると

日常業務に追われ、マイプロジェクトが進みにくい中、Facebookグループに共有される他のメンバーの活動に仲間として応援の気持ちが湧き上がるとともにプレッシャーも感じていました。

その後、自分の本業と直結する「体験型観光」を試みる人との出会いで支援を開始。庁内でマイプロジェクト発表会も行いました。今は、関係者との「win-win」の関係構築に試行錯誤しています。

インタビュー

—今後に向けての抱負は？

“民”がもっと“公”に関わりやすいモデルが必要だと思っているので、地域への想いを持っている地域住民を支援していきたいと思っています。

私は自分がハブとなって、想いを持つ人同士を繋ぐ役割を担いたいです。

そのために、まずはUターン者が地域資源を活かし、生業を手にしていける就業モデルを成立させ、地域の交流人口を拡大することを目指していきます。

—研修を経て自分の行動で変化したと思うことは？

もともと自分をさらけだすことに苦手意識があったのですが、自己表現として絵を描いたり、研修で葛藤を乗り越えようとする中で、最終的にはマイプロジェクトを公言できるマインドになったと思っています。

また、地域のために何かしたいという思いはもともとありましたが、「公務員」としてではなく、「一住民」「一個人」として今後のために出来ることを考えられるようになりました。「私」「仕事」「社会(地域)」の整理ができたからではないかと思っています。



久慈市職員向けに開催したマイプロジェクト発表会の様子



現地研修コーディネーター
株式会社巡の環/代表取締役
阿部裕志

事業担当者
復興庁専門調査官(郡山市役所から派遣)
高橋勇介

事前事後研修コーディネーター
株式会社BOLBOP/代表取締役
搦木崇史

なぜ「組織活性化研修」だったのか。そこで本当に何が起きたのか。今回の設計者にその想いを聞きました。

—今回の研修を企画された背景を教えてください。

高橋 震災後の取り組みにおいて、復興庁としては、スピード感のある現場のプレイヤーを支援することを主眼としてきました。たとえば「新しい東北」として実施した「先導モデル事業」における支援先は、企業やNPOが中心でした。震災から4年が経ち、被災各地域においては地域の外からの力も借りながら、民間

を中心とした新しい取り組みの種が、数多く芽生え始めています。また、復興プロセスが長期化していく後は、自治体が果たすべき役割が、さらに増していくと思っています。復興をきっかけとした新しい挑戦を継続するためには、地域の将来像を明確に描きながら、地域住民とともに取り組みを推進していく必要があります。その中で、行政も変わっていかなければならない。一般的に言われるような「縦割り型」「前例主義型」の組織では、せっかく生まれた新しい復興の芽を活かしきれないのではないかと思います。自治体は今、「チャレンジする組織」になる必要があるのです。そこで復興庁として場づくりから新しい組織づくりを支援しようと思ったのが今回の組織活性化研修の背景です。また、普段の職場を離れ、実際に新しい取り組みが始まっている場所で、プロセスを追

研修設計者への インタビュー

体験することが必要だと考えました。そこで自治体と民間が一体となりながら挑戦し続けている地域として、以前から注目していた島根県隠岐郡海士町で研修を実施することにしました。

一研修を企画・運営するにあたり大事にされたことを教えてください。

阿部 参加者の方には「挑戦事例としての海士町」を見ていただこうと心がけました。決して完成されたものではなく、島民が挑戦し続けている空気感を感じてもらいたかったのです。私は海士町の挑戦を見ていて、挑戦する風土が生まれる条件として、①個人が自分の内発的動機とつながること、②一歩踏み出す勇気を持つこと、③挑戦を応援しあえる仲間がいること、の3つが大事だと思っています。そこには決して何か仕組みがあるわけではなく、上記のような状況を島民みんなで支えあいながら、つくり出している。自治体職員と島民の間に壁はありません。結局は島を良くしたいという一人一人の意思の積み重ねであるということを感じてもらうことを特に意識しました。結果として、まずは参加者同士が海士町の人たちに感化されて上記のような条件を兼ね備えたチームになることを研修の修了時のゴールとしました。

扱木 私は普段は企業向けに組織風土改革などを行っている立場なのですが、これまでの経験から、組織を変えるのは『組織をこのように変えたい』という個人の想いであるということを日々痛感しています。自治体という大きな組織においても、個人の想いから組織を変えられるということを証明するのが今回のチャレンジでした。参加者に「海士町で勉強した」だけで終わらずに、いかに自身の意識と行動を変えるきっかけにできるかを強く意識して参加者と向きあいました。

一研修の結果や感想などをお聞かせください。

高橋 多くの変化が生まれたのですが、もっとも大きな変化は、職員が自分自身を自治体という組織に属する人間としてだけでなく、地域に属する人間として、捉えるようになったことでした。そして自治体の組織の枠を超えて地域住民とともに当事者意識を持ってまちづくりに関わる参加者が生まれ始めました。今回の研修修了後の参加者同士の交流も盛んです。これも新しく生まれた組織と言えるでしょうね。来年度以降もこのような組織を超えて挑戦する人の“環”をもっと拡げていきたいと思います。

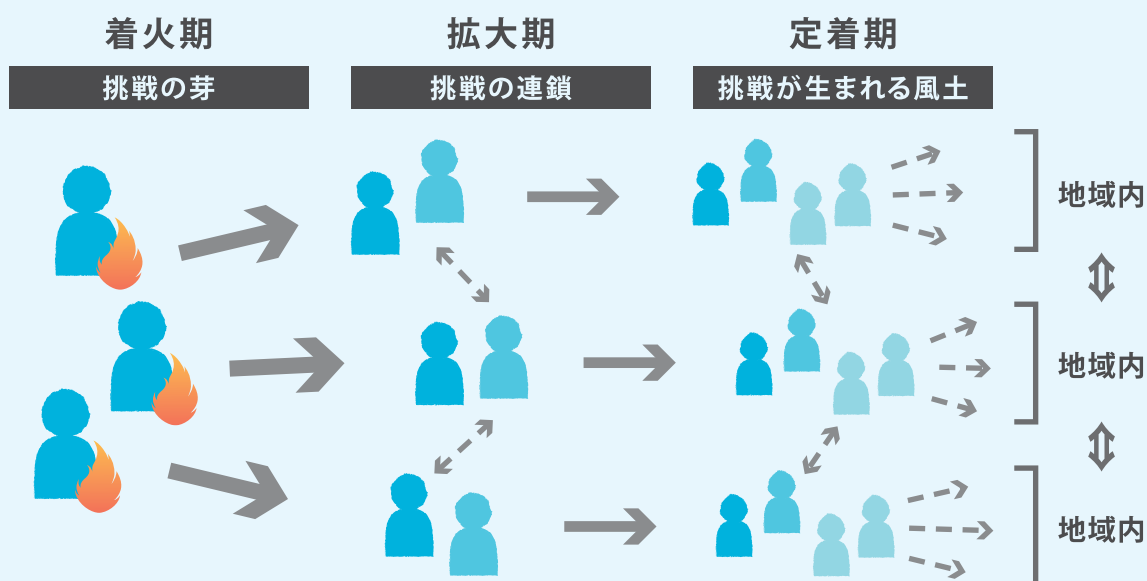
阿部 今回の研修の開発においては「マイプロジェクト」という手法を採用しています。この手法を通して、自分の“仕事”を職場から与えられるものではなく、自身の想いから生まれるものとして捉え直してもらえたことが、良い結果に結びついたと思います。自分の住む地域に、自分が本当に願うことは何なのか。それを真の目的とした時に、仕事も組織も“手段”として有効に活用でき、より柔軟に当事者意識を持ってチャレンジし始めることができるようになります。そうしたチャレンジが実際に生まれてきたことが素晴らしいですし、私は仲間としてその場に立ち会えたことを誇らしく思います。

扱木 私はこの仕事を通して、地域の未来にコミットし、地域に安心を与える自治体職員の仕事がいかに素晴らしいものであるかを痛感しました。この取り組みを通じて、一人でも多くの自治体職員の皆さんが自身の仕事を誇れるようになってほしいですし、地域社会のハブとして、より強くリーダーシップを発揮してほしいです。そして何よりもこの挑戦が復興庁という行政組織から生まれたことが意義深いので、今後も多くの方が参加する場になってほしいと思います。

挑戦の好循環が生まれる集団を目指して

組織活性化研修の取り組みは今後も続いていきます。

この研修で生まれた挑戦の芽を絶やさずに拡げていき、最終的には(1)地域や組織を超えたメンバーが集い、(2)マイプロジェクトを支えあい、(3)自然と仲間が増えていく、ような挑戦の好循環が広がる集団を目指していきます。



主な取り組み内容

2016年度以降は研修の形式を増やして実施していきます。組織の壁を超えて仲間とともに挑戦していきたい行政職員の皆様のご参加を、心よりお待ちしております。

学ぶ

たとえば中越地方といった、東日本大震災以前の被災地などで、先行して取り組まれている交流人口・定住人口・産業再生などの事例を学びます。

1泊2日程度の短期研修

踏み出す

危機からの再生を果たした地域を訪問し、地域創生のプロセスを追体験します。その後、「私」「仕事」「地域」を繋ぐマイプロジェクトを策定します。

4泊5日程度の合宿型研修

仲間を 広げる

各自治体でマイプロジェクトに関する研修会を実施します。一期生との交流や、マイプロジェクトを共有・ブラッシュアップする環境を提供します。

交流会形式で年数回実施

come and join us



組織活性化研修に関する お問い合わせ

復興庁総合政策班（「新しい東北」担当）

☎ 03-5545-7463

🌐 <http://www.reconstruction.go.jp/>

