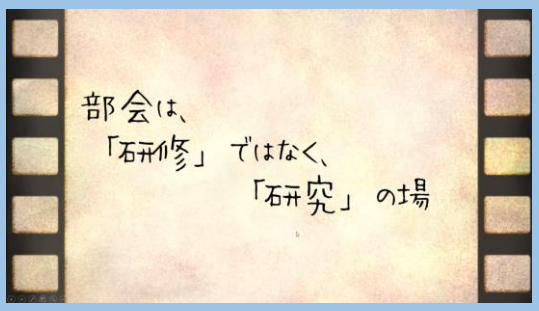
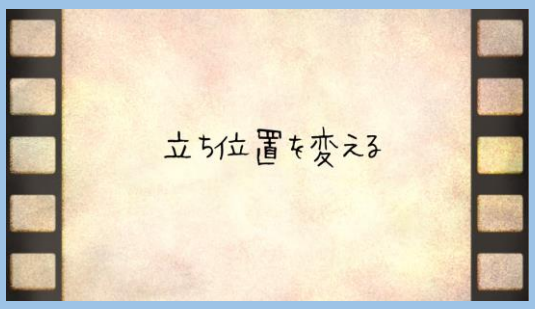
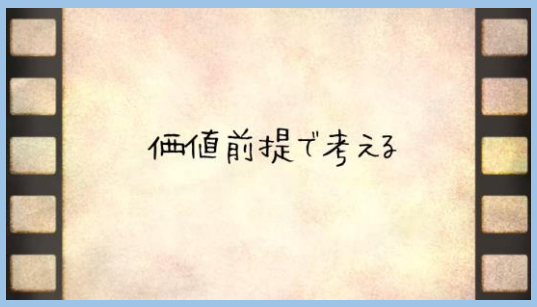
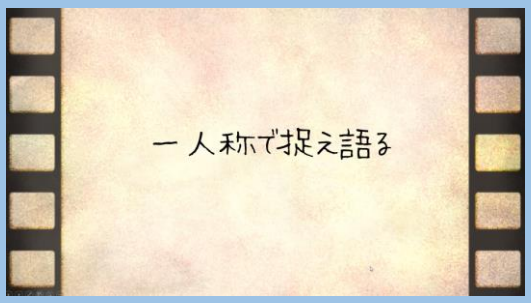
早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

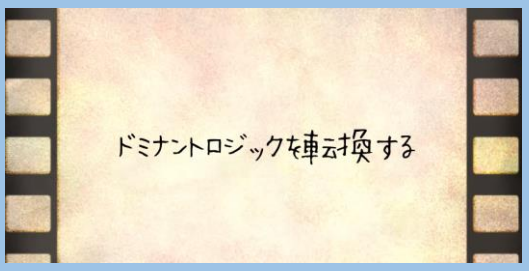
令和２年度　共同論文

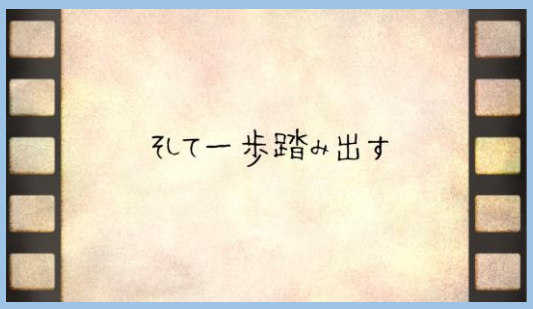












2021 年３月

宮城県栗原市　２期生
市民生活部介護福祉課　大場都美
商工観光部産業戦略課　佐藤仁美
総務部人事課　佐藤　淳

目次

第１章　はじめに

人材マネジメント部会とは　・・・　１
本市における人材マネジメント部会の参加　・・・　２

第２章　私たちが１年研究したこと

第１回研究会　・・・　３
マネ友との対話　・・・　４
第２回研究会　・・・　４
第３回研究会　・・・　５
第４回研究会　・・・　８
副市長との対話　・・・１０
第５回研究会　・・・１０

第３章　気づきを得た“名言”

幹事、講師の名言集　・・・１４

第４章　次年度に向けた展望

１年後に目指す状態、創り出したい変化　・・・１６
取り組みシナリオ　・・・１６

第５章　終わりに

参加者感想　・・・１７

巻末資料

栗原市２期生活動の履歴　・・・１９

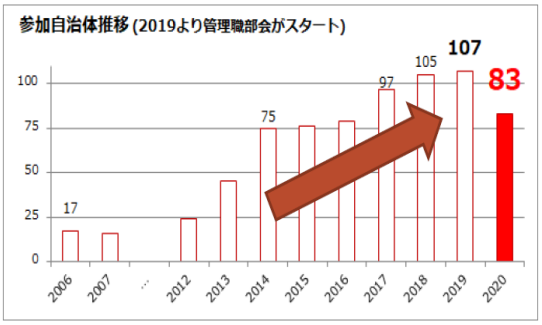
※表紙写真：第５回研究会時資料［修了生（マネ友）からの応援メッセージ］より

第１章　はじめに

人材マネジメント部会とは

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、「人マネ」という。）は、今年度で 15 期目を迎える「地域創生時代の職員・組織を育て、創る」ことを目指す実践型研究会です。

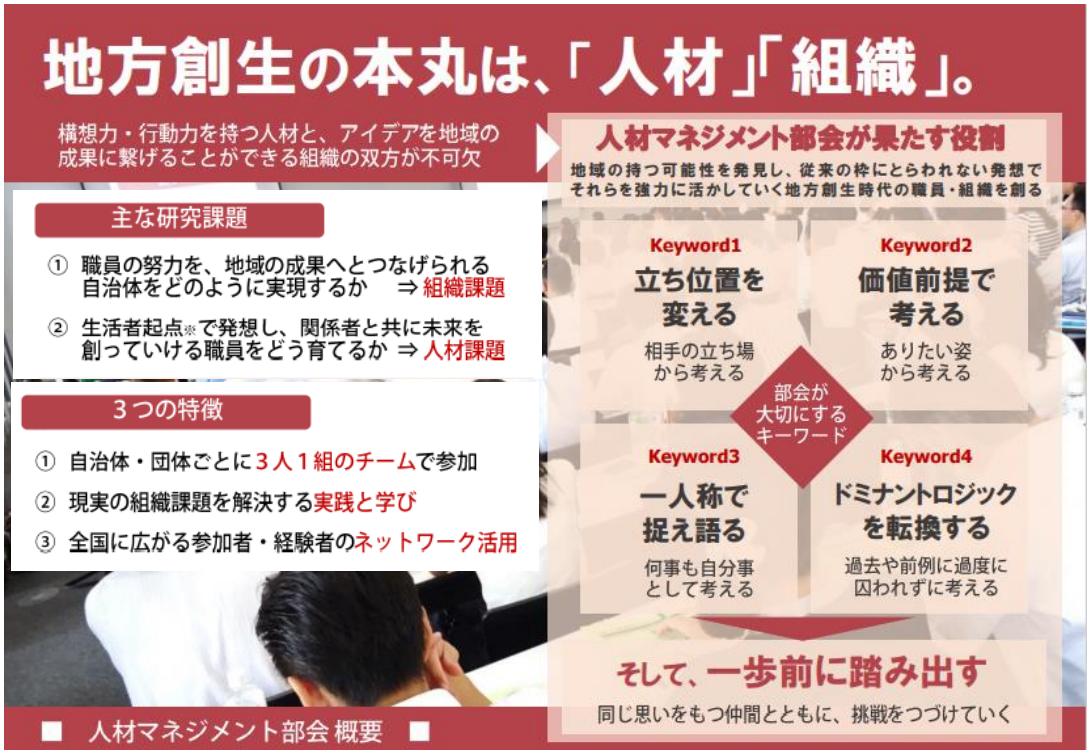
2006 年に、元三重県知事で早稲田大学マニフェスト研究所顧問の北川正恭氏らにより創設され、延べ 170 自治体 2,000 人を超える修了生（マネ友）を輩出。「組織変革」という難しいテーマに、今年度も新型コロナウイルス感染拡大の状況の中、全国 83 団体（３人１チーム／団体）約 250 人が年５回の研究会に参加しました。



出典：人材マネジメント部会 2020 ホームページより

この部会はいわゆる「研修」の場ではなく、１年間の参加を通じ、所属自治体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究することを求めています。

一般的に「研修」では参加者自身の学びを目指しますが、人マネでは経営層に対する「参謀」のような目線で考え動くことを通じて、「組織変革」と「人材育成」を同時に実現することを目指しています。



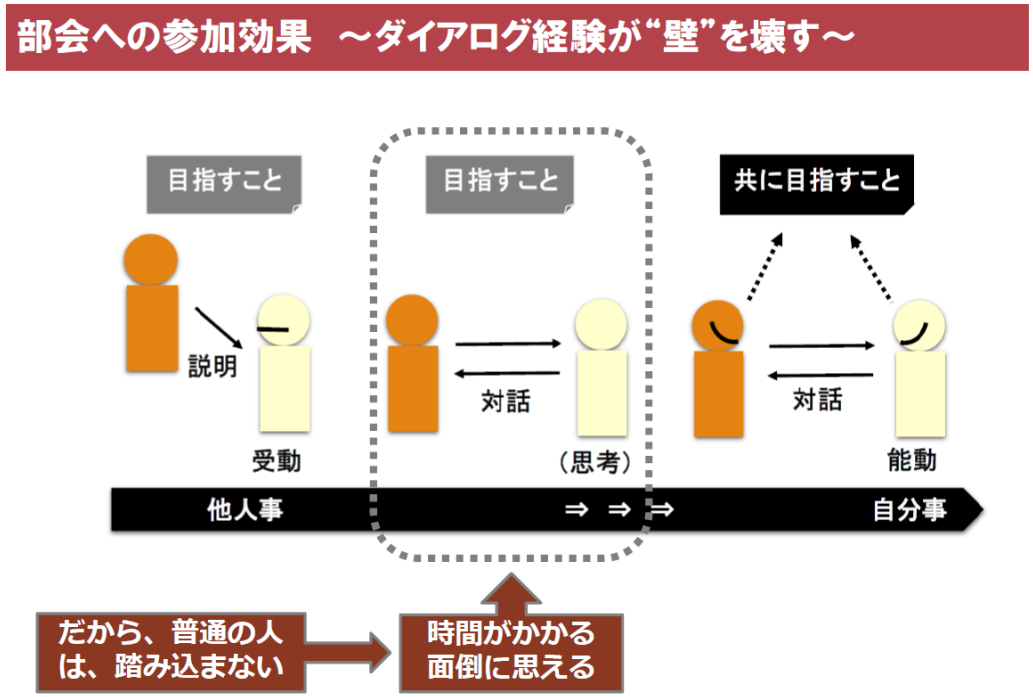
出典：人材マネジメント部会説明資料より抜粋

本市における人材マネジメント部会への参加

本市において、人マネへの参加は今年度が２期目です。

本年度は全研究会がオンライン（Zoom）での参加となりましたが、人マネ幹事や全国の参加自治体との「対話（ダイアログ）」を通じ、組織や人材についての話合いを重ね、それぞれが気づきを繰り返すことで、組織変革について考えるようになりました。

本論文は、３人による活動を通して得られた考えや気づきを基に、組織変革へ「一歩踏み出す」きっかけになることを願い、１年間の活動の成果及び今後の展望を記したものです。



出典：人材マネジメント部会 出馬幹也部会長　2020 年 11 月 22 日特別講演資料

第２章　私たちが１年研究したこと

取り組み概要については、以下のとおり。（※詳細は巻末資料を参照）

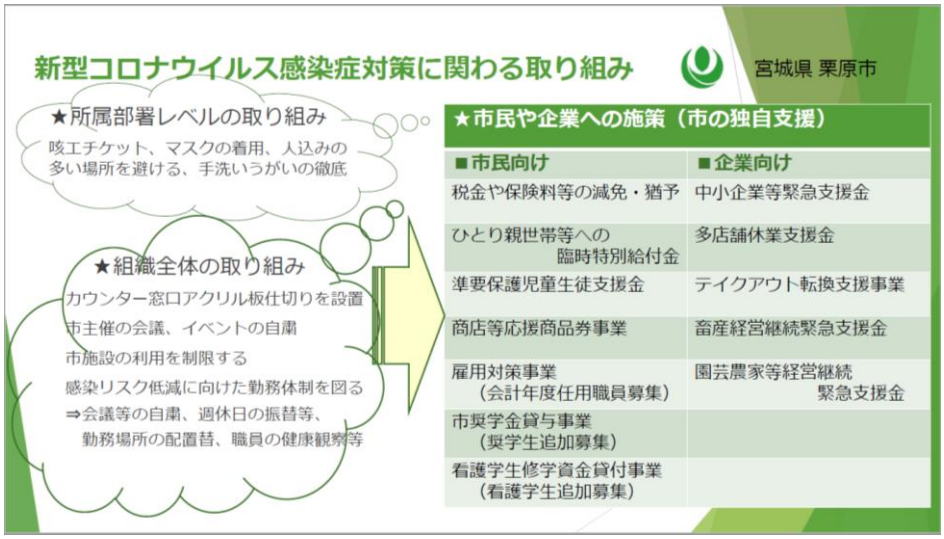
第１回研究会（６月）

- **事前課題**

『新型コロナウイルス感染症対策に関わる
自分の役所の取り組み（事実ベース）を調べる』

- **活動内容**

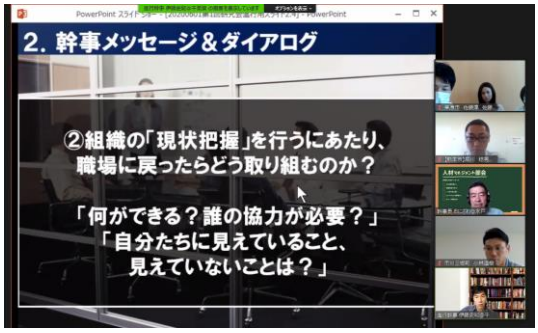
本市の感染対策や支援策を取りまとめるだけにとどまる。

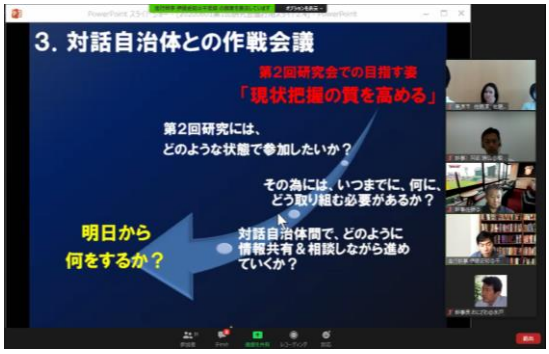


第１回研究会事前課題作成資料

- **研究会当日**

事前課題でまとめた支援策について、参加自治体と対話した。





ZOOM によるオンライン研究会の様子

Point!　この時点で「対話」や「現状の深掘り」の意識はなかった。

マネ友との対話（６月）～そもそも“人マネ”って何ですか？？～

研究会が始まり、初めて１期生（以下、マネ友）と対話した。まだ、人マネのことがよくわからなかった私たちは、研究会の１年の流れや、どの時期にどのような取り組みをしていけばよいのか、マネ友からアドバイスをいただいた。

- **マネ友からのアドバイス**
  - 部会は「研修」ではなく、「研究」の場なんだよ。
  - 対話自治体との交流など、ほかの自治体を知ることも大事だよ。
  - オフサイトミーティングからはじめよう。

> Point!　人マネの活動をしていく上では「仲間づくり」が大切!!

第２回研究会（７月）

- **事前課題**

  『「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なこと』

- **活動内容**

  組織の現状把握から深掘りをするため、防災担当者や震災対応経験者へインタビューを行った。要点は以下のとおり。

  - ここ数年の災害で市として災害に対する体制は整いつつある。
  - その反面、課題も表面化しており、組織内の対話が不可欠である。
  - 判断や決断をする人が現場に出てしまうと、残された人がどうしていいのか分からなくなる。

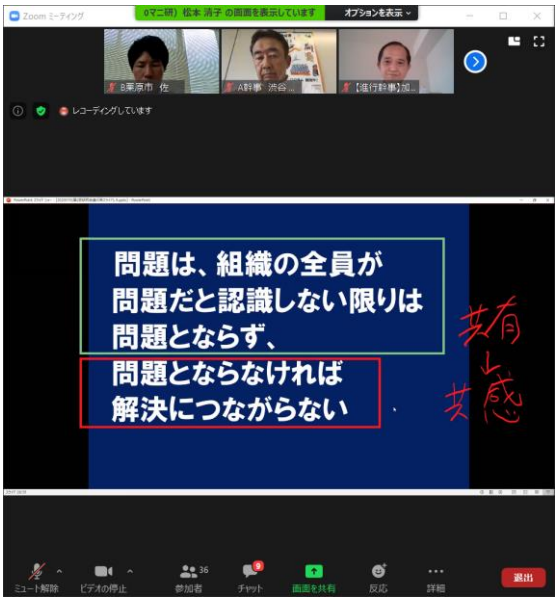
  インタビュー結果から、私たちが導き出した「大切なこと」は、以下のとおり。

  ① 情報管理の徹底
  ② 管理職の的確な判断力、決断力
  ③ 災害対応マニュアルの更新

- **研究会当日**

  事前課題で取り組んだ内容について共有し、共通点や相違点について参加自治体と対話した。

幹事の「問題は組織の全員が問題だと認識しない限りは問題とならない。問題とならなければ解決につながらない。」という言葉が特に印象に残っている。



ZOOM によるオンライン研究会の様子

> **Point!** 様々な立ち位置の人から話を聞くことで、「現状の深堀り」ができることに気づく。机上で悩んでも解決しない。

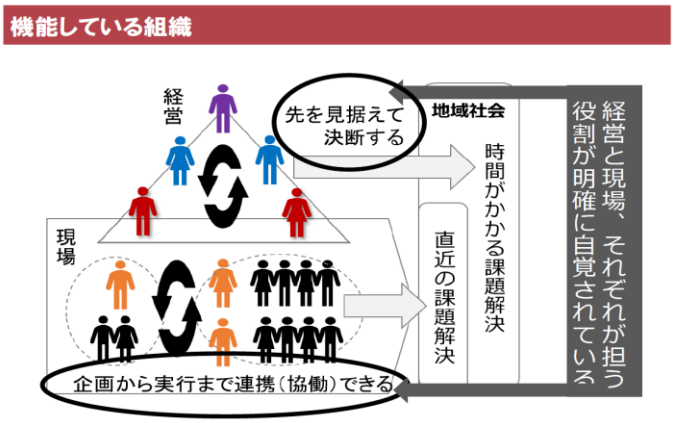
第３回研究会（８月）

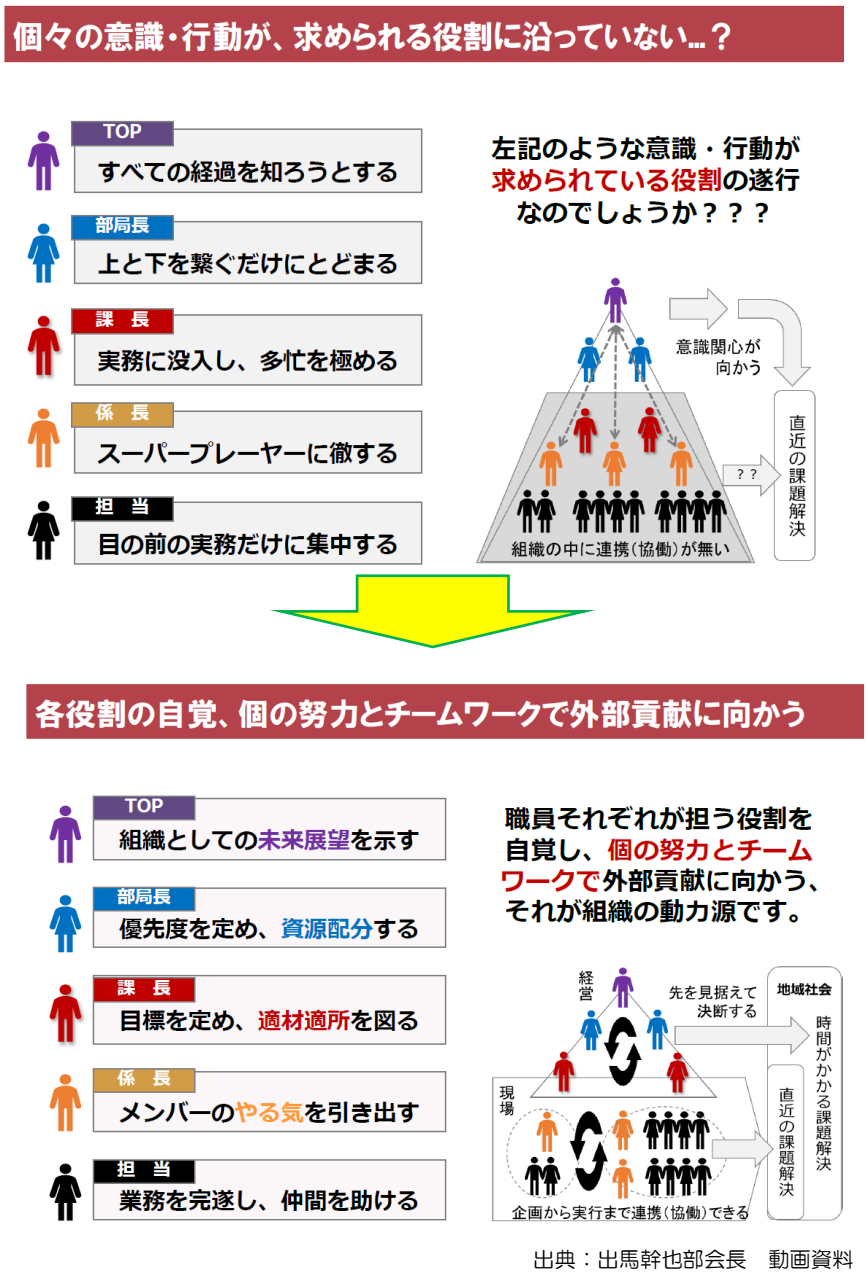
- **事前課題**

  『緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態なのか』
  『「緊急事態」から平時の理想の状態を考える』
  『北川顧問、出馬部会長、阿部幹事の動画視聴』

- **活動内容（動画視聴）**

  自分の役割、責任範囲が人によって変わることは問題であり、それぞれが担う役割を明確に自覚している組織が望ましいことが分かった。





出典：出馬幹也部会長　動画資料

➢ 活動内容（インタビュー）

前回の事前課題、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切なこと」の一つとして、私たちは「管理職の的確な判断力、決断力」が大切だと考えた。

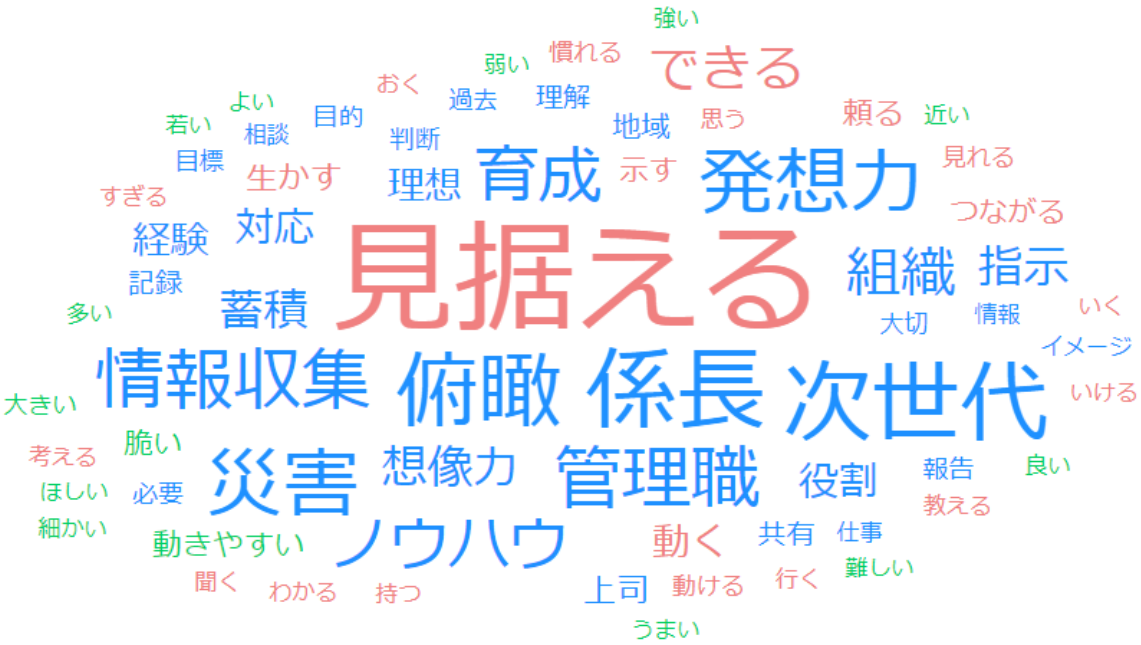
今回は、管理職から若手職員まで各階層の職員１０名にインタビューを行った。

✧ 質問：「指示を出した後、部下がどのように動くことが理想か」

- 指示内容を的確に理解して、目標をイメージできている。
- 全体を俯瞰して見ることができている。
- 決断するために必要な情報を正確に収集し、分析できている。
- 先を見据える力、発想力、想像力を持っている。

✧ 質問：「普段から組織や職員がどうなっていれば、緊急事態にも効果的に対応できるか」

- 全員が同じ方向を見ている。当事者意識を持っている。
- 普段から良好なコミュニケーションを図り、人材を把握しておく。
- 行政区長、民生委員、地域コミュニティ、民間企業などへの委託等、外部に任せられるものは任せる。（地域を育成しスリムな行政へ）
- 主事、主査級の人でもリーダーを決めて事業を行うのは、責任感が出てきてよいと思う。
- ジョブディスクリプション（説明書）が必要。どこからが自分の仕事か、役割が明確であることが前提。
- 組織や事業の見直しなど、財政面で多くの課題があると認識している職員は多いが、その対策として具体的なところまで考えられている状況ではない。
- 組織として経験値に頼りすぎているところがあり、若手職員はその都度フィードバックが必要だと感じている。
- 目標（最終形）をイメージせずに動いても、対応の誤りや不公平を招くなど、期待した成果がでない可能性が高い。



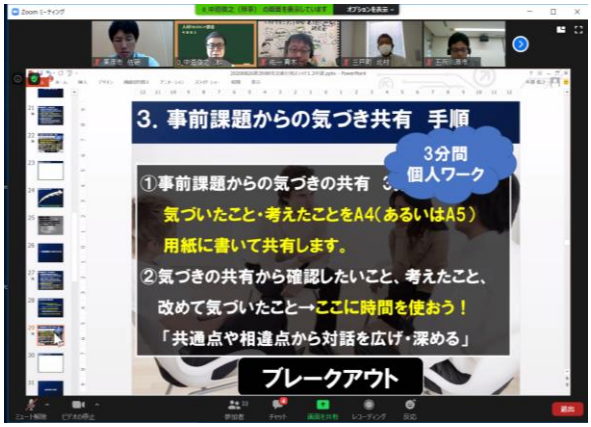
職員インタビューの内容をテキストマイニングで表したもの

Point!　共通したキーワードから「目指すべき姿」が見えてきた!?

➢ 研究会当日

事前に部会から配信された北川顧問、出馬部会長、阿部幹事の動画を視聴しての学びや気づき、事前課題に取り組んでみての気づきについて対話。

また、人と組織の変革について考え、人と組織を変えるとはどういうことか、どうすれば変わるのかについて対話した。その中で「真剣に対話することが不自然ではない文化が必要ではないか」といった意見があった。



ZOOM によるオンライン研究会の様子

> Point!
> 何をどう目指しているのか理解することが大事であり、そのためにはそれぞれが思ったことを自然に言い合える環境作りが必要！

第４回研究会（１０月）～アクションプランへ～

➢ 事前課題

『これまでの現状把握や深掘りを行ってきた内容を踏まえて「ありたい姿」を導き出し、それを実現するまでのアクションプランを作成』

➢ 活動内容

職員インタビューから、市の課題の洗い出しを行い、それに対しどういった取り組みをしていくべきかマネ友を含めて話し合った。

外部環境が目まぐるしく変化する中、組織の仕事や職員の意識を変える必要があり、また、内部においても財政難や人材不足など大きな課題が山積しており、それに対応するためには「組織の強靭化」が必要という結論に至った。

そこから「あるべき姿」は何をどう目指しているのか、全職員が理解している状態であり、管理者や監督者がマネジメントできている組織、人材育成ができている組織を柱にアクションプランを策定した。

マネ友を含めた話し合いの様子

➢ アクションプラン

一刻も早く“あるべき姿”へ！！

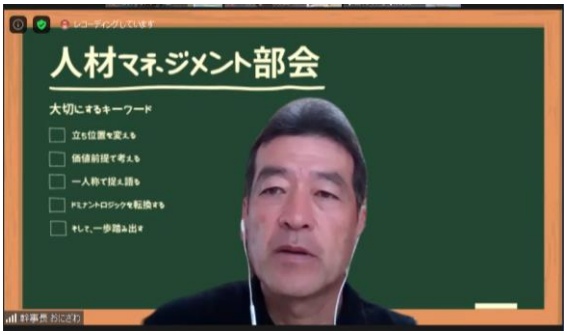
アクションプランの期間を４年とした。

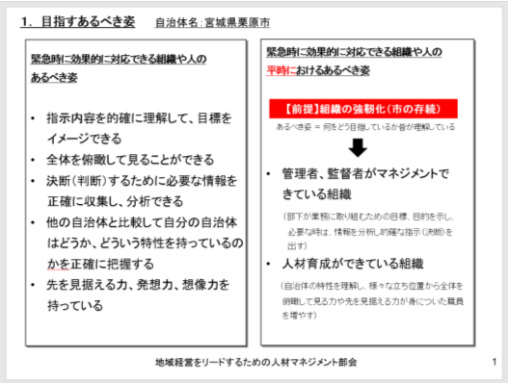
Point!

問題を平場におく⇒「考えてもいいんだ」という風土づくり
対等な関係で「納得」できるシステムづくりへ

➢ 研究会当日

提出したアクションプランについて、伊藤幹事と中道幹事よりアドバイスをいただき、その後、鬼澤部屋で両幹事のアドバイスから得た気づきについて、さらに対話した。





鬼澤幹事長との対話の様子

> **Point!** プランに取り組んでいくうえで、同じような思いを持つ「応援者」を増やしていくことが必要であり、そのためには、危機感の共有を図ることが大切！

副市長との対話（１月）

➢ **活動内容**

私たちの考えたアクションプランについて対話した。

アクションプランで示した事務事業の見直しについては、市としても必要性を感じているとのことであり、ここに何らかの形でマネ友が関われればいいのではないかとのお話をいただいた。

また、今年度は新型コロナウイルス感染防止の観点から、職員のコミュニケーション不足が懸念されるとの話があった。特に新規採用職員など若手職員が孤立していないか心配とのことで、新規採用職員の研修等で私たちが話をする機会があってもよいのではないかとの話になった。

本市は平成１７年に町村合併により誕生したが、合併後の採用者は全職員の３分の１になった。外部環境も変わっていく中で、職員もその変化に対応していかなければならないと改めて感じた。

> **Point!** 私たちの考えたアクションプランに対して、向かう方向は良いと感じた。

第５回研究会（１月）～一歩踏み出す～

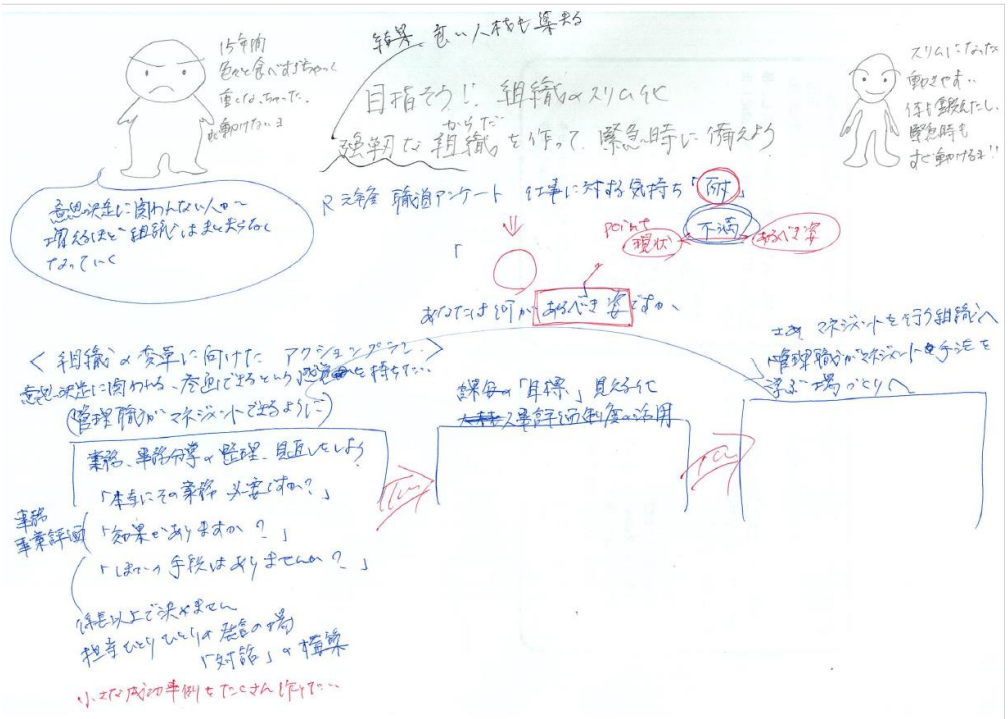
➢ **事前課題**

『「１年間の取り組み」「これからのこと」を記載したポスターの作成』

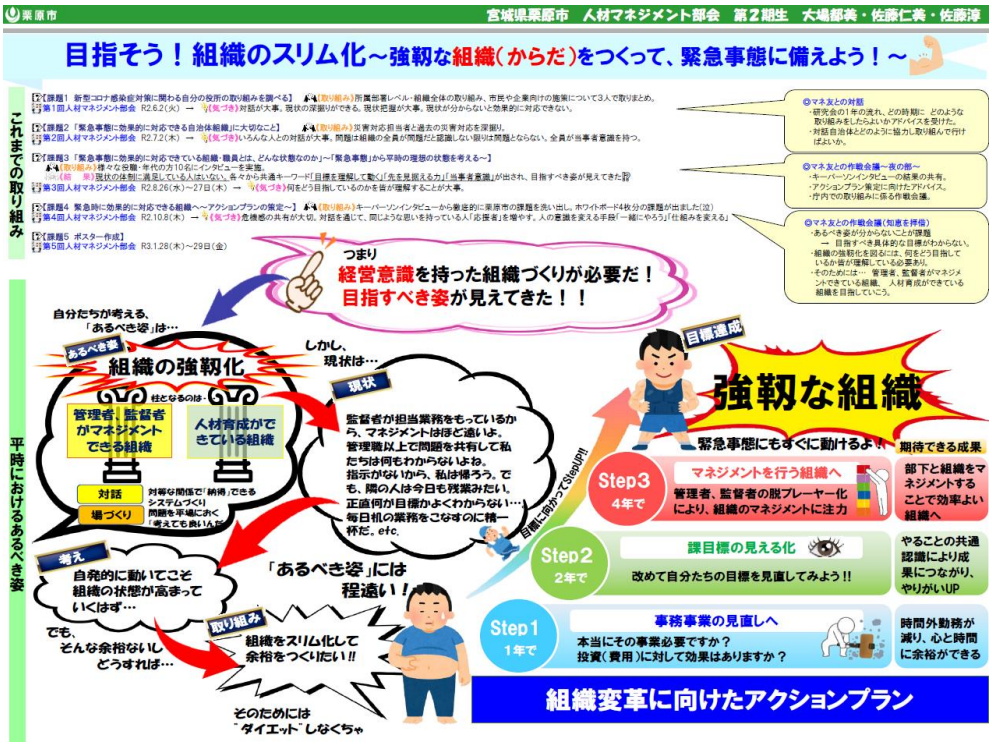
➢ **活動内容**

第４回研究会で幹事からのアドバイスを基にアクションプランを修正。第

４回研究会終了後にメンバー（佐藤仁美）が手書きしていたイメージに、３人で肉付けし、ポスターを作成した。



作：佐藤仁美



３人で考えたポスター

➢ ポスターセッション

全参加自治体が作成したポスターに参加者個人が１～３位の順をつけて投票する「ポスターセッション」を行った。

投票と併せて応援メッセージを書き込むこととなっており、私たちが作成したポスターについても、全国の自治体からたくさんの投票及び応援メッセージをいただいた。

応援メッセージ

ビジョンが鮮明で、あるべき姿までのストーリーが明確であるため（柴田町）

共感できました。（新城市）
素晴らしいです。（海南市）

目指すものが明確で、更に組織をからだに例えたところが、分かり易く良かったと思います。（柴田町）

あるべき姿までの流れと、その後のブラッシュアップ、PDCAサイクルまでまとめが素晴らしい（柴田町）

うちと同じ匂い、同じコンセプト。人材育成が先か、マネジメントが先か。共感しました。やっぱ細マッチョですかね。（一関市）

見やすい。考え方が共感できました。（一関市）

行政を肉体に例えて、わかりやすいです。（新城市）

短期的なアクションと成果が明確に記されており、あとは回りの人を巻き込んで実施に移すだけだと感じられる内容であった。（一関市）

アクションプランに共感しました。特にも事務事業の見直しは当市でも必要なので、栗原市さんがステップ１として取り組まれる予定の内容をぜひ参考にしたいです。（久慈市）

ポスターがとても分かりやすく、組織をスリム化（事務事業の見直し）し、余裕をもち強靭化という流れは、とても納得しました。そうなれれば、できればいいなと思いながら・。なかなか簡単ではなく・がんばりましょう！（相馬市）

何に取り組むのかが一目でわかるポスターだと思い投票します。取組の具体的な主体は、担当課である企画部局が主体となっていくのでしょうか？（茅ヶ崎市）

あるべき姿の見せ方と、そのアプローチがわかりやすかったです。（大牟田市）

とても見やすく、目に留まりました。（小金井市）

あるべき姿「組織の強靭化」までのプロセス、目標達成までのstepが分かりやすく表現されていた。（天草市）

アクションプランに至る経過がわかりやすく、アクションプランの内容もわかりやすかったです。何をやるにも余裕を生み出す必要がありますよね。（石岡市）

組織変革に向けた各ステップ内容について、本市でも必要な内容であると素直に感じた。今後の参考にしたい。（荒尾市）

見た目も良く、アクションプランのステップの踏み方が良い。（茅ヶ崎市）

現状把握がとてもしっくりきます！（横手市）

組織の現状や課題解決に向けての方向性が本市と似ており、取り組みの内容をぜひ拝聴したい。また、これによって組織が改善していくという期待も込めて1票。（藤枝市）

当市においても「業務量が多く、余裕がない」という現状があり、根本的な課題だと考えているのですが、なかなか解決策が見出せていないため、組織をスリム化し、余裕をつくるためのアクションプランが気になりました。具体的なプランを知りたいです。（上越市）

➢ 研究会当日

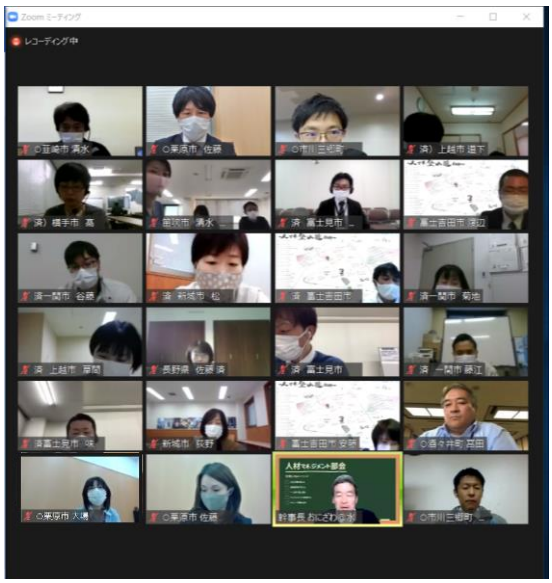
最後の研究会ということで、１年間の活動を総括する内容であった。

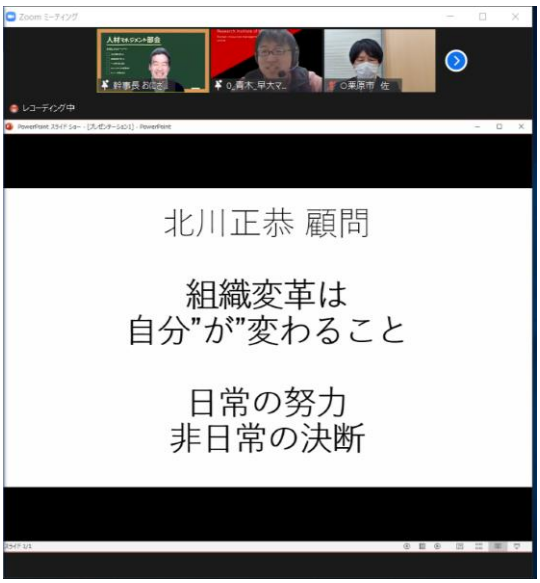
講師の鬼丸昌也氏（NPO 法人テラ・ルネッサンス理事）の講演では、心に残る多くの言葉をいただいた。「その人だからできること、その人にしかできないことにフォーカスする。」の言葉から、「一歩踏み出す」とはこういうことだと思った。

また、ポスターセッションでは投票上位の自治体に限らず、全ての自治体のポスターを拝見し、これまでの取り組みや今後の活動について知ることが

でき、私たちが活動していくうえで大いに参考になった。

出馬部会長をはじめ、鬼澤幹事長、幹事の皆さん、そしてマネ友から「一歩踏み出すため」の多くの言葉をいただき、勇気づけられた。





ZOOM によるオンライン研究会の様子

Point!

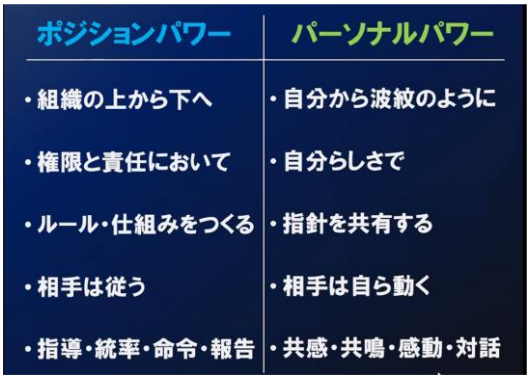
その人だからできること、その人にしかできないことにフォーカスする。

第３章　気づきを得た“名言”

幹事、講師の名言集

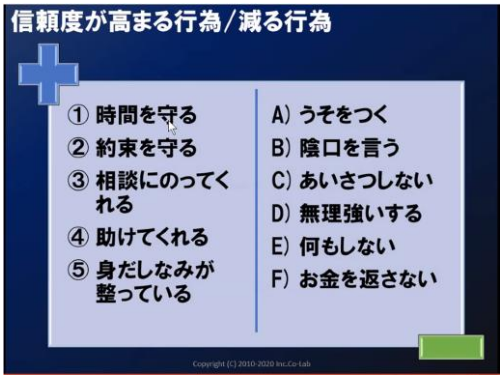
研究会を通じて、様々な“気づき”を頂いた幹事や講師の “名言”について、この論文を読まれた方にも“気づき”を得て頂ければと思い、以下のとおりまとめました。

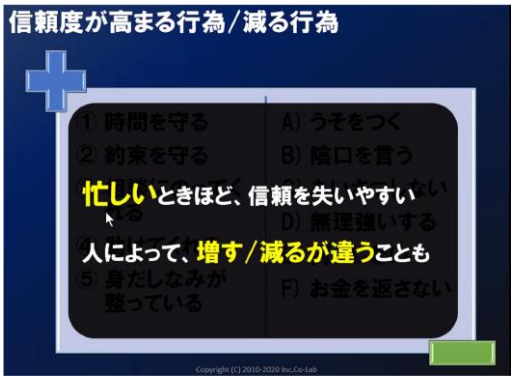
- 問題は組織の全員が問題だと認識しない限りは問題とならない。問題とならなければ解決につながらない。
- 自発的に動いてこそ組織の状態が高まっていく。
- 誰かがやるだろうということは、誰もやらないということ。
- 何かを大事にするには、何かの優先順位を下げる。
- 「ポジションパワー」と「パーソナルパワー」



出典：第３回研究会時　伊東幹事の資料より

- 「信頼残高」



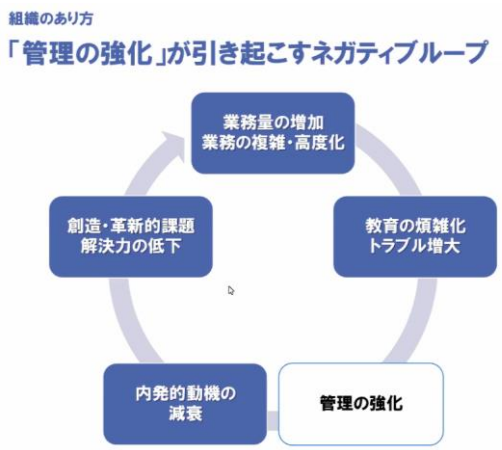


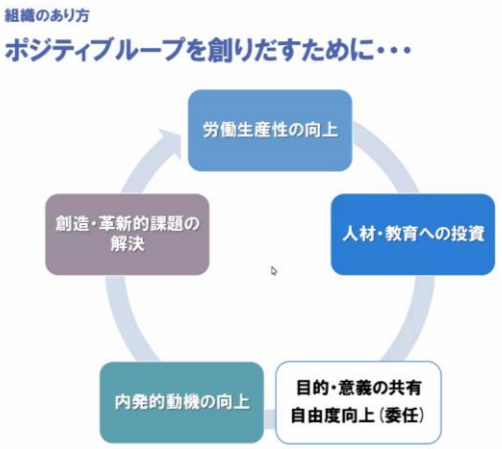
出典：第３回研究会時　伊東幹事の資料より

- 不満は自分の中のあるべき姿と現状のギャップ。現状のままでよければ不満はない。
- （自分の意見や考えに対して否定的な意見があったとき）この人たちが「そうか」といえる案を作れていない。まだ足りない、改善の余地がある、

足りないことを教えてもらったと思うべき。

- よきことはカタツムリの速さで進む。あきらめる選択肢をなくせばよい。
- 話を聞くことは組織改革の第一歩。共有から共感へ。全員が当事者意識を持って取り組むことが大事。
- 対話は、お互いに対話しようとしないと成立しない。対話しようとしても、相手が従えという思いであれば成り立たない。
- 「今できること」にフォーカスするからできることがある。
- 大事なのは、相手に伝わるように言い続けること。自分に言い聞かせるように話すことで、仲間、理解者が増えてくる。
- 自分たちは“微力”だが“無力”ではない。
- 「ネガティブループ」と「ポジティブループ」





出典：第５回研究会時　伊東幹事の資料より

- 「心に余裕がある」から実現できる質の高い仕事
- 意思決定に関われない人が増えるほど、組織がまとまらなくなっていく

第４章　次年度に向けた展望

１年後に目指す状態、創り出したい変化

- **庁内での人マネの役割、立ち位置の確立**

　そもそも、「人マネ」とは何かということが庁内では知らない人がほとんどです。

　まずは、「人マネ」を認知してもらうことが必要であると考えました。

- **仲間づくり**

　「人マネ」を知ってもらうことと同時に、私たちの考え方に賛同してくれる人、私たちの活動を応援してくれる人など「仲間づくり」も行っていきます。

- **アクションプランの実行**

　「まず取り組むアクション（step1）」として「事務事業の見直し」を掲げています。

　容易ではありませんが、大きな変化ではなく、ちょっとしたことを見直すことで現状より「余裕」を生み出す（創り出す）ことはできると考えています。

取り組みシナリオ

　上記に掲げる目指す状態、創り出したい変化に対し、私たちが取り組む具体的なアクションは以下のとおりです。

- **「（仮称）人マネ栗原市部会」の設立**

　マネ友と一緒に「（仮称）人マネ栗原市部会」の設立し、庁内での人マネの役割、立ち位置を確立したいと考えます。

- **「（仮称）栗原オフサイトミーティング」の立ち上げ**

　オフサイトを中心とした交流（対話）と学びの場としてオフサイトミーティングを立ち上げ、庁内でともに活動をしてくれる仲間を増やしていきます。

- **業務、事務分掌の整理、見直し検討**

　関係部署と業務、事務分掌の整理、見直しについて検討し、アクションプラン（step1）を実行していきます。

　また、賛同者（仲間）がその所属する部署で業務の費用対効果や必要性などを考えてもらえるような仕掛けづくりに努めます。

第５章　終わりに

大場　都美

人材マネジメント部会とは一体何なのか？参加について話があった時の私の意識はそのようなものでした。昨年の１期生の活動も、アンケートや結果のフィードバックをしていたことは覚えていましたが、それが何のために行われているものなのか全く分かりませんでした。

今年度はオンラインでの研修がメインになるとのことで、私自身、ネットで講話や説明を聞くぐらいの研修なのだろうと安易に考えていましたが、事務局から研究会に関する連絡が来るたびに、徐々に自分が考えていたものとは違うことに気づき、不安な気持ちになっていきました。

そのような中で始まった研究会でしたが、一年を通して、対話することの大切さについて考えさせられました。人は同じものを見ていても人によってその見え方は異なります。このことから、組織のあるべき姿も人によって捉え方は違うはずであり、より良い組織のあり方を探っていくためには、より多くの人と対話し、深めていくことが大事であると学びました。

今回の研究会で作成したアクションプランは、今のところ２期生３人だけのものにとどまっていますが、今後、庁内において対話による仲間づくりを進めながら、じわじわと周囲に広げていければと思っています。

「今やっていることは誰かの一言から始まっている。」

研究会最終日に幹事からいただいた言葉です。一人で思っているだけでは何も始まりません。まずは、一歩踏み出すきっかけとして、周囲との対話を大事にしていきたいと思っています。

佐藤　仁美

人材マネジメントとは研修などでよく聞きますが、正直、私にはそれ自体が他人事でした。組織変革という難しいテーマを前にしても「難しいことはきっと誰かがやってくれるだろう」と思っていたことも事実です。ですが、研究会は「誰かがやってくれるということは、誰もやらないということ。」という言葉からスタートします。

３人１チームで参加しますが、それぞれが不安を抱き、答えも見えず、当初は課題に対しても研究会においてもうまく進むことができませんでした。そのような中、私たちの背中を押してくれたのは、インタビューを受けていただいた職員の皆さんやマネ友１期生３人の言葉です。

対話を続けていく中で、「このままで良いんじゃないか」という思いも出てきましたが、現状とあるべき姿に乖離がある限り、解決すべき課題は存在します。

明日、何かが変わるというアクションを起こせるわけではありませんが、一人ひとりの意識が変われば、組織文化として良い方向へ向かっていくと思います。

組織変革は自分「が」変わることだと教わりました。

私たちはリーダーになるために人マネに参加したわけでありません。何かやりたいという人を応援する、そんな役割でありたいと思います。

来年は誰かにバトンタッチ！

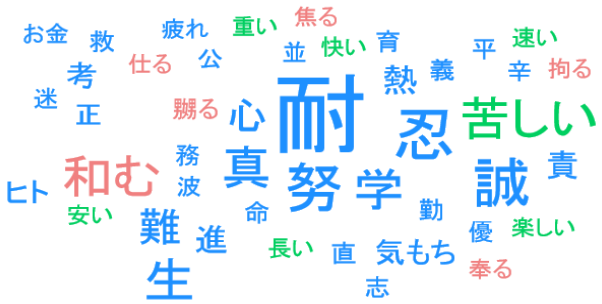
佐藤　淳

研究会全体を通して、これまでなかった「気づき」を多く得られた１年でした。

特に印象に残ったのが講師の「今できることにフォーカスするからできることがある」という言葉。やらなければ何も変わらない、小さくてもできることをやっていけば物事は変えられることを改めて気づかされました。

組織変革を実施するには個人の意識や、行動の変化が必要だと思います。危機感をもって、「自分がやらなければ」という意識をもつ。やらされ感ではモチベーションが上がらない、「誰かがやるだろう」では何も変わらない…。

１ 期生が行った職員アンケートでは、「仕事に対する気持ちを漢字一文字で表すと」という問いに「耐」、「忍」、「苦」というネガティブなワードが多く出ていたこと。現状に不満があるからこのような状況になっていると思います。



出典：栗原市１期生職員アンケートより

不満は「こうしてほしい」という裏返し。急激な変革は難しくても、小さな変革を重ねていけば状況をよくすることはできるということも、研究会を通じて学びました。

そのためには、「対話」を通じて一緒に活動してくれる仲間を増やしながら、ゆる～く活動していきたいと思います。

巻末資料

栗原市２期生
活動の履歴

第０回研究会（５月２６日）

➢ 《主な内容》

- Zoom 体験・交流会

➢ 《概要》

Zoom を使ったウェブ会議を体験し、参加に対する不安を和らげること、及び参加者同士の交流を目的として開催された。

人材マネジメント部会は今年度で 15 期目を迎えた。これまでは会場開催で行われてきたが、今年度は新型コロナウイルス感染症の状況を鑑み、IT ツールを活用したオンライン研修での開催となった。

庁内での会議や研修といえば、それまでは会場開催が主流で、IT ツールを活用しての開催はほぼ皆無の状況だったため、初めて使う Zoom に多少の不安を抱えていたが、事務局の皆さんからのわかりやすいご教授により、今後の研究会への参加の不安が少し和らいだ。

また、参加する各自治体の職員との初対面を果たし、会話を通じて研究会に参加するにあたっての意気込み等、意識の共有を図った。

➢ 《次回への課題》

「新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取り組み（事実ベース）を調べる」

【優先順位 高（必ず取り組む）】

（１）所属部署レベルの取り組み（これまで）

（２）組織全体の取り組み（これまで）

【優先順位 低】

（３）市民や地域企業向けの施策

（４）近隣自治体との連携、あるいは施策の類似・相違点

初めての３人での課題への取り組み

第０回研究会で課された課題への取り組みは、その当時庁内に設置された「市民生活再生推進室」に在籍していた佐藤（仁）を中心に、所属部署レベル・組織全体の取り組み、市民や企業向けの施策について、取りまとめを行った。

この時点ではまだ「対話」や「現状の深掘り」などの意識はなかった。

第１回研究会（６月２日）

➢ 《主な内容》

- ダイアログ

  「事前課題からの気づき・感想の共有」

  「組織の現状把握のためにどう取り組むのか」

- 組織の現状把握

- 《概要》

この回は１回目ということもあり、慣らし運転ということもあったのだろうか。事前課題からの気づきや感想の共有を対話自治体と行うところから始まった。Zoom 体験・交流会で顔合わせはしていたものの、まだまだ対話はぎこちないものであった。

その後、鬼澤幹事長から現状把握が大事であること、人はそれぞれの視点で考えており、正解は一つではないこと、対話によって気づきを得ることで現状の深掘りができるといったお話があった。事前に佐藤幹事の動画を視聴していたが、その中で飲みかけのワインを例に挙げ、人によって残りの量が少ししかないと感じたりまだまだあると感じたり、同じものでも人によって見え方違うという話があったことから、それと重なる部分もあり、現状を把握するためには対話が大切であるということをより一層感じさせられた。

各幹事からも現状の把握や対話の重要性についてのお話があり、今後、課題に取り組むにあたり、３ 人だけで完結させることはできないこと、いろいろな人への聞き取りが必要になってくることを考えさせられ、今後を思い少し不安な気持ちで第１回研究会を終えた。

- 《次回への課題》

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なこと

（１）３人で対話し、大切だと思うことについて考える。

（２）人事や管理職、マネ友と対話し、大切だと思うことについて優先順位をつける。

（３）優先順位をつけた大切にするものについて、現状の深掘り。

３人で対話　6月 19 日

まずは３人で大切だと思うことについて話し合った。我々から出てきたのは以下の７点であった。

- 管理職の的確な判断力
- 普段の生活から「ホウレンソウ」を徹底する
- 情報管理を徹底する
- 普段から良好なコミュニケーションを図る（横の連携）
- 地域をよく知る職員の配置（総合支所）
- 行政（支所）、区長、民生委員の連携、コミュニティ
- 地域の実情と過去の災害を踏まえたマニュアルの更新（みんなで共有すること）

マネ友と対話　6月 22 日

研究会が始まり、初めてマネ友と対話した。まだ、人マネのことがよくわからなかった我々は研究会の１年の流れや、どの時期にどのような取り組みをしていけばよいのか、一期生からアドバイスをいただいた。また、対話自治体との関係

性がいまいちつかめていなかったことから、昨年度、どのように協力して取り組んできたのか伺った。この対話によって、これから私たちが取り組んで行くことが見えたような気がした。

また、併せて事前課題についても私たちが大切だと考えたことについて話し、３人から意見をいただいた。

防災担当者と対話　６月２３日

「緊急事態」といえば、やはり災害が一番先に思い浮かぶ。そこで、我々は防災担当者にインタビューすることとした。

まずは現在災害対応にあたっている危機対策課の２名に話を伺った。

また、当市では平成２０年に岩手宮城内陸地震、平成２３年に東日本大震災と平成１７年の町村合併以来、二度の大きな災害に見舞われてきたことから、その時実際に現場対応にあたった担当者に話を伺った。

そして、災害対応の経験から、他の地域で災害が発生した際に職員の派遣も行っている。今回は、熊本地震の際に大きな被害が出た南阿蘇村に派遣された職員からも聞き取りを行った。

そこで出たことは、現在事前防災会議を実施しているということ。平成２７年関東・東北豪雨の際に情報収集が遅れ、対応が後手後手になり、堤防が決壊する前に避難勧告を出すことができなかった。これを教訓として、今は風水害の際は気象情報から事前に災害を予測することができるため、各部局長で構成される「事前防災会議」を開催し、避難勧告の必要性の判断など先んじて行っているとのことであった。

また、判断力も大事であるが、決断力も必要であることが分かった。決断力が無いと何も進まない。また、人命に関わることなど、トップの判断を待っていられない状況に置かれることもあり、その際は個々の判断力も必要になってくるといった話もあった。

それから、災害を経験する前に、すでに「地域防災計画」を策定し、その中に各部局の対応についての記載があったが、周知徹底されておらず、実際には防災担当者に負担がのしかかったということであった。判断や決断をする人が現場に出てしまい、残された人がどうしていいのか分からなくなることもあったとのことで、話を聞く限り、効果的に対応できている組織とは言えないと思った。

以上、防災担当者との対話を通じて、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に必要なことを以下のとおり順位付けした。組織として大切にするものは同じで、我々３人の意見とかけ離れたものではないことが分かった。

① 情報管理の徹底
② 管理職の的確な判断力、決断力
③ 災害対応マニュアルの更新

第２回研究会（７月２日）

➢ 《主な内容》

- ダイアログ

「事前課題の共有、共通点や相違点から深める」

「現状把握の切り口からより深めたいテーマについて」

- 組織の現状把握→深掘り

➢ 《概要》

まずは、事前課題で取り組んだ内容について共有し、共通点や相違点について対話した。大切なこととして共通する内容を挙げているところがある一方で、これまでに大きな災害に見舞われたことがないという自治体もあり、我々とは違った視点からアプローチしているところもあった。

その後、部会で提示した現状把握に係るテーマの中から、より深めたいことについて選択し、対話した。

研究会では各幹事からも現状把握や現状の深掘りについての話があった。鬼澤幹事長が「問題は組織の全員が問題だと認識しない限りは問題とならない。問題とならなければ解決につながらない。」と話していたことが特に印象に残っている。全員が当事者意識を持つ必要があるし、やはりいろいろな人と対話をしていくことが大事だと思った。

➢ 《次回への課題》

「緊急事態に効果的に対応できる組織・職員とは、どんな状態なのか」

（１）発生直後の状況と復旧・復興に向けて取組む状況について考える

（２）「緊急事態」から平時の理想の状況を考える

（３）「現状の深掘り」（過去からの経緯、原因）の継続

３人で課題への取り組み方法について打ち合わせ　７月１５日

前回の事前課題、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切なこと」の一つとして、我々は「管理職の的確な判断力、決断力」が大切だと考えた。

今回は、部長・次長級から主事まで各階層の職員１０名にインタビューを行い、まずは管理職の視点から、「指示を出した後、部下がどのように動くことが理想か」話を伺い、当市は効果的に対応できている組織といえるか、また、どのような職員が効果的に対応できているといえるか、理由を含めて話を伺うことにした。そして、これを踏まえたうえで、今回の課題の内容についても聞き取りを行うこととした。

人選は、総合支所長１名、課長２名、課長補佐１名、係長２名、主査２名、主事２名とした。本当は、部長職もインタビューの対象とする予定であったが、業務の都合により叶わなかった。

職員インタビュー　８月５日～１１日

上記の内容でインタビューを実施。忙しい中、時間を取っていただき、いろいろな話を聞かせていただいた。

話を聞く中で、現状の体制に満足している人はいなかった。理想の状態としては、各々から「目標を理解して動く」、「先を見据える力」、「当事者意識」といった共通するキーワードが出され、目指すべき姿が見えてきたような気がした。

第３回研究会（８月２６日・２７日）

➢ **《主な内容》**

１日目

- 対話セッション
  - ① 北川顧問＆出馬部会長の動画を見ての学び、気づき
  - ② 「阿部ちゃんに聞きたい！」を見ての学び、気づき
  - ③ 事前課題「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方＆平時のあり方」からの気づき
- 人と組織の変革について考える

２日目

- 対話セッション
  - ① 人材や組織の変革とは。
  - ② どうすれば変えていけるか。
  - ③ 第４回事前課題について対話自治体ごとの作戦会議

➢ **《概要》**

第３回研究会は全国の参加自治体がオンライン上で一堂に会し、対話することを中心に進められた。

１日目は、事前に部会から配信された北川顧問、出馬部会長、阿部幹事の動画を視聴しての学びや気づき、事前課題に取り組んでみての気づきについて対話した。

２日目は人と組織の変革について考え、人と組織を変えるとはどういうことか、また、どうすれば変わるのかについて対話した。

対話の中で、「真剣に対話することが不自然ではない文化が必要ではないか」といった意見があった。実際に、それぞれが組織の理想像など考えを持っていたとしても、それを口にすることで批判されるのではないか、自分の考えは間違っているのではないかと不安になり、話すことを躊躇することはよくあると思う。今回の対話を通じて、何をどう目指しているのか理解することが大事であり、そのためにはそれぞれが思ったことを自然に言い合える環境作りが必要なのではないかと感じた。

➢ **《次回への課題》**

緊急事態に効果的に対応できる組織のあるべき姿はどのような状態か。ま

た、緊急事態に効果的に対応するためには、平時にどうあるべきなのか。所属組織を現状からあるべき姿へと変えていくために、これから何に着眼し、どのようなシナリオ（アクションの積み重ね）を考え、一歩踏み出して実行していくのか。これまでの現状把握や深掘りを行ってきた内容を踏まえて『ありたい姿』を導き出し、『ありたい姿』を実現するまでのアクションプランを作成する。

マネ友との作戦会議（夜の部）　９月４日

コロナ禍ではあったが、感染症対策に留意しながら、マネ友一期生と活動について作戦会議を行った。まずは、我々が８月に実施した職員インタビューの結果ついて共有した。そこからアクションプラン策定に向けたアドバイスをいただいた。また、庁内における今後の取り組みについて、作戦会議を行った。

アクションプランの策定について、なかなかイメージすることができないでいたが、我々の投げかけに対しいろいろとアドバイスをいただき、どのように形にしていけばよいのか、見えてきたような気がした。大変有意義な時間であった。

アクションプランに向けた取り組み　９月１５日～

まずは、８月に実施した職員インタビューから、市の課題の洗い出しを行い、それに対しどういった取り組みをしていくべきか３人で話し合った。話し合った内容をホワイトボードに書きながら整理していったが、その枚数が４枚にわたり、３人だけでは収拾がつかなくなり、マネ友一期生の知恵を拝借することにした。その結果、組織をよりよいものにしていくためには、何をどう目指しているのか、みんなが理解している必要があるが、今の栗原市はその状態にはなく、それ自体が課題なのではないかという結論に至った。このことから、組織を強くしていくためには、管理者や監督者がマネジメントできている組織、人材育成ができている組織を目指していけばよいのではないかということで、組織の強靭化を図るべく、アクションプランを策定した。

第４回研究会（１０月８日）

➢ **《主な内容》**

- 伊藤幹事・中道幹事とアクションプランについて対話、フィードバック
- 鬼澤幹事長及び他自治体との対話

➢ **《概要》**

初めに、提出したアクションプランについて、伊藤幹事と中道幹事よりアドバイスをいただき、その後、鬼澤部屋で両幹事のアドバイスから得た気づきについて、さらに対話した。

プランに取り組んでいくうえで、同じような思いを持つ「応援者」を増やしていくことが必要であり、そのためには、危機感の共有を図ることが大切で、対話を通じてアプローチしていければと思った。

➢ 《次回への課題》

- 第４回研究会で幹事との個別対話後、アクションプランの変更点
- 個人としての気づきや学び
- ポスターの作成

ポスター作成　１２月１８日～

第４回研究会から２か月以上放置してしまったが、この日から我々のポスター作成が始まった。もともと第４回研究会終了後にメンバーの一人が手書きしていたイメージに、３人で肉付けしてこのような形になった。

副市長と対話　１月２１日

作成、提出したポスターを持参し、副市長と対話する機会をいただいた。

アクションプランで示した事務事業の見直しについては、市としても必要性を感じているとのことであり、ここに何らかの形でマネ友が関われればいいのではないかとのお話をいただいた。

また、今年度は新型コロナウイルス感染防止の観点から、飲み会の機会も減り、職員のコミュニケーション不足が懸念されるとの話があった。特に新規採用職員など若手職員が孤立していないか心配とのことで、新規採用職員の研修等で我々が話をする機会があってもよいのではないかとの話になった。

栗原市は平成１７年に町村合併により誕生したが、合併後の採用者は全職員の３分の１になった。外部環境も変わっていく中で、職員もその変化に対応していかなければならないと対話を通じて改めて感じた。

第５回研究会（１月２８日・２９日）

➢ 《主な内容》

１日目

- １年を振り返る対話
- 特別講演：鬼丸昌也氏（NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者）

２日目

- 他の自治体・団体の取り組みを学ぶ
- 修了生（マネ友）からの応援メッセージ
- 幹事からの応援メッセージ
- 年度総括：出馬部会長
- 自らにコミットする～踏み出したい一歩～
- 最終総括：鬼澤幹事長

➢ 《概要》

今回は最後の研究会ということで、１年間の活動を総括する内容であった。鬼丸氏の講演では、心に残る多くの言葉をいただいた。「その人だからでき

ること、その人にしかできないことにフォーカスする。」との言葉から、自分でもできる身近なことから始めて行こうと思うことができ、「一歩踏み出す」とはこういうことなのかなと思った。

　また、ポスターセッションでは投票上位の自治体に限らず、全ての自治体のポスターを拝見し、これまでの取り組みや今後の活動について知ることができ、私たちが活動していくうえで大いに参考になった。

　出馬部会長をはじめ、鬼澤幹事長、幹事の皆さん、そしてマネ友から「一歩踏み出すため」の多くの言葉をいただき、勇気づけられた。

- 《最後の課題》

　　部会での学びの集大成として共同論文を執筆し提出

まとめ：大場都美