２０２０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　共同論文

職員や組織全体が心とからだに

「　　」

（余白）

を持てる職場づくり！

宮 城 県 村 田 町

上下水道課　　山　田　一　雄
健康福祉課　　鎌　田　梨津子
企画財政課　　佐　山　　徹

－　－　－　次　第　－　－　－

１．はじめに　…　1

２．活動の概要と経過　…　2

　2-1　過年度の研究及び取組みの考察　…　2

　2-2　組織の現状把握　…　4

　2-3　キーパーソンダイアログ　…　9

　2-4　組織課題の探求　…　10

　2-5　アクションプランの実践　…　10

　2-6　職員アンケートの実施　…　11

３．見出した成果　…　24

４．創り出した変化　…　24

５．次年度に向けた展望　…　24

６．１年後に目指す状態と創り出したい変化　…　25

付　記　…　26

　１年間の活動を振り返って　…　26

　１年間の活動記録　…　28

１．はじめに

村田町は、宮城県南部に位置し、仙台市を含む３市４町と隣接し、町の南北へ通る東北自動車道では町中心部に村田インターチェンジ、北部に山形道ジャンクションを有している。

村田町の人口は令和３年２月末時点で 10,567 人となっており、10 年前の平成 22 年と比較すると 1,400 人以上の減となっており、高齢化率も 34%を超え、人口減少及び少子高齢化が進んでいる。また、村田町人口ビジョンによると、10 年後の令和 12 年には１万人を割り込むと予測されている。

村田町役場の組織は、一般職の職員数 159 人（令和２年４月１日現在）で顔の見える職場である。令和元年８月から新しい町長が就任し、令和元年 10 月以降は副町長が不在である。昨年度発生した令和元年台風第 19 号では町内全域で浸水被害等が多数発生したほか、今年度発生した令和２年７月豪雨においても土砂災害等が発生した。また、新型コロナウイルス感染症に関しては、本町において 22 名（令和３年３月１０日現在）の感染が確認されている。

一方、財政面では、令和２年２月に「財政非常事態」を宣言し、令和２年 11 月に「村田町財政健全化計画（令和３年度～令和７年度）」を策定したところである。

村田町からの早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加は、平成 28 年度に初めて参加して以降、令和２年度で５期目となる。

今回の部会は、新型コロナウイルス感染症の影響により、全５回の研究会全てがオンラインでの開催となった。初めての試みの中での参加となるとともに、今回参加した３名それぞれが業務の合間を縫ってなんとか研究に取り組んできた。

新型コロナウイルス感染症や３人がまとまって集まれる時間的制約があり、当初思い描いたとおりの取り組みが行えない中、今年度取り組んできた研究の成果を報告する。

２．活動の概要と経過

2-1　過年度の研究及び取組みの考察

平成 28 年度（2016 年度）：1 期生

１期生の研究は、全職員へのアンケートを実施し、組織の現状を「時間・気持ちに余裕がない」「コミュニケーションはとれているが、それを仕事に活かしきれていない」「業務への意欲、町を良くしていく意欲があるものの、行動に移せない」と分析した。

そこから、ありたい姿を「だれもが生き生きと笑顔でいられる職場（町）」「何でも話し合える対話づくりの職場（町）」としている。

ありたい姿の実現に向けたアクションとして、経営層とのダイアログを目的とした「ランチミーティング」を実施し、組織内コミュニケーションのきっかけを創出する。また、「ノー残業デーの復活」などを提案している。

【キーワード】
①全職員アンケート　②ランチミーティング　③ノー残業デー復活

平成 29 年度（2017 年度）：2 期生

２期生の研究は、30 代前半から 40 代前半の職員へのアンケートを実施し、組織の課題として「年代を超えた意見交換ができていない」「積極的な職員との差がある」「アイディア発言の場がない」といった点を挙げた。

そこから、ありたい姿を「理解しあえる仲間のいる職場」「意欲のあるアイディアを発言できる職場」「町民視点で業務を見直せる職場」としている。

ありたい姿を実現するためのアクションとして「顔が見える対話の場」「世代間交流の場」として、実現に向けたアクションとしてゲリラ的に開催する対話の場「シャベレ BAR（バー）」を実施し、「レベルアップ研修会の実施」などを提案している。

【キーワード】
①30 代から 40 代へ職員アンケート　②シャベレ BAR（バー）　③レベルアップ研修会

平成 30 年度（2018 年度）：3 期生

３期生の研究は、14 回、計 18 人とのダイアログの実施により現状を深く分析し、組織の課題として「班制度がうまく機能していない」「個人間の能力格差の拡大」「コミュニケーション不足」といった点を挙げた。

そこから、ありたい姿を「『オール村田』で取組むまち（マンパワーの結集）」「世代間交流・地域コミュニティができているまち」「仕事の目的を明確にし、共有できる職場」「適正な業務（役割）分担によりマンパワーを発揮できる職場」「進んで協力し合う関係性がある職場」とした。

ありたい姿の実現に向けたアクションとして２期生が始めた「シャベレ BAR（バー）」を継続実施したほか、「班会議・班長会議実施の推進」などを提案している。

【キーワード】
①ダイアログによる現状探求　②シャベレ BAR（バー）の継続
③班会議・班長会議実施の推進

令和元年度（2019 年度）：４期生

４期生の研究は、管理職を除く職員へのアンケート及びダイアログの実施により現状を深く分析し、組織の課題として「課を超えた組織間・ヨコの連携が取れていない」「町の抱えている業務が多く職員の業務量が多い」「人事制度・事務事業評価を組織全体として実施されていない」といった点を挙げた。

そこからありたい姿を「住民の思いでまちをつくる、住んで満足する町に」「住民・行政・町に関わる全ての人が“対話”で寄り添い、納得してものごとを決めている」「行政をスリム化して、組織力を向上させて、プロフェッショナル集団に！」「行政職員は単純作業から解放されて、地域に飛び込む職員に！」とした。

ありたい姿の実現に向けたアクションとして、２期生が始めた「シャベレ BAR（バー）」を継続実施したほか、「地域住民との対話」などを提案している。

【キーワード】
①管理職を除く職員へのアンケートとダイアログによる現状探求
②シャベレ BAR（バー）の継続　③地域住民との対話

～過去４年間の研究内容を見ると、共通している課題として、次の３つが挙げられる。～

【コミュニケーション】
・年代を超えた意見交換ができていない。
・コミュニケーションは取れているが、それを仕事に生かせていない。

【職員個人の問題】
・能力格差が生じ、仕事に対する積極性にも差が生じている。
・地域や組織を良くしたいという思いや気持ちはあるが、それを行動に移せていない。

【組織・制度上の課題】
・アイディアを発言する場がない。
・職員に求められる業務量が多く、時間的、精神的な余裕がない。

2-2　組織の現状把握

2020 年度人材マネジメント部会における研究を進めていくにあたり、町の財政状況を始め、今年度の人材マネジメント部会の全体テーマが「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方を考える」であることを念頭に、町や組織の現状把握を行った。

【現状把握を行う上でテーマとして掲げた項目】

◎財政非常事態（令和２年２月 14 日に財政非常事態宣言を発令）
◎職員人件費の削減（令和２年度：管理職手当▲10%、職員給料▲3%）による業務への影響
◎職員の役職別構成割合の変化
◎人口減少、少子高齢化の進展

2-2-1　財政の現状

平成 22 年度以降の歳入決算をみると、自主財源の要となる町税全体では微減で推移しているほか、依存財源の要となる地方交付税が東日本大震災以降、平成 23 年度をピークに減少傾向を示しており、一般財源の総額で見ると平成 25 年度以降は、不足する一般財源を財政調整基金をはじめとする各種基金の取崩しにより賄う状況が続いている。

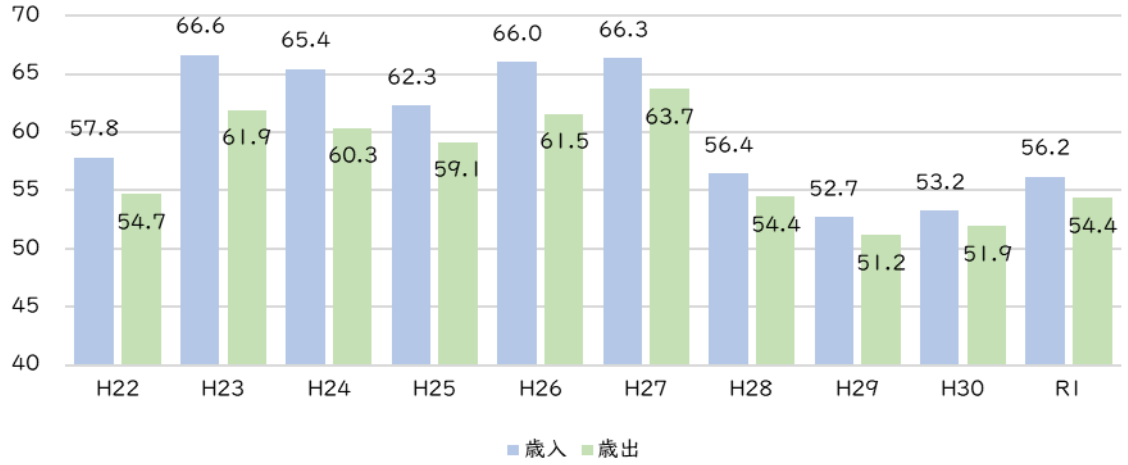
一方、町債の発行については、毎年度の元金償還額以内の借入を原則基本としていることから、地方債残高は確実に減少傾向を示している。

歳出においては、決算規模の推移を見ると、最大が平成 27 年度の 63 億円となっているが、以降、平成 29 年度、平成 30 年度では 51 億円台の通常の決算ベースに見合った状況となっており、投資的経費の多少により毎年度の決算規模に差が見られる。

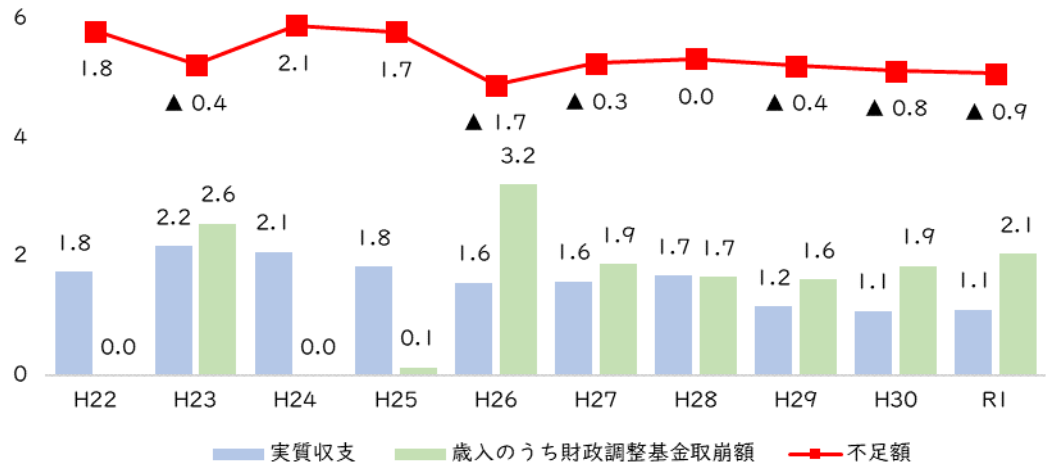
義務的経費（人件費・扶助費・公債費）全体では、概ね 24 億円から 25 億円の範囲でほぼ横ばいで推移しているが、このうち公債費は減少傾向を示している一方、扶助費は年々増加傾向を示している。その他経費（主に物件費・補助費・繰出金等）は、微増の傾向を示しており、このうち物件費は特に顕著となっている。

これらの総合的な傾向から、年々、財政の硬直化が進んでいる。

【歳入歳出決算の推移】　［単位：億円］



【決算収支の推移】 ［単位：億円］



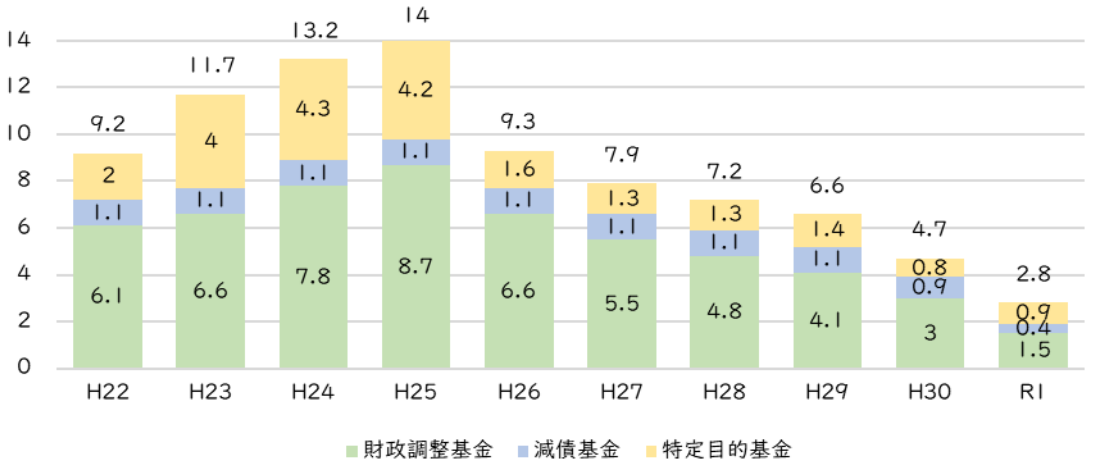
2-2-2　財政の分析

基金については、東日本大震災による交付税等の影響により、平成 22 年度で 214,207 千円、平成 23 年度では 4.1 億円を積み立てているが、以降は平成 26 年度決算を境に取崩額が上回り、平成 25 年度で 8.7 億円あった財政調整基金は、令和元年度で 1.5 億円となり大幅に減少している。

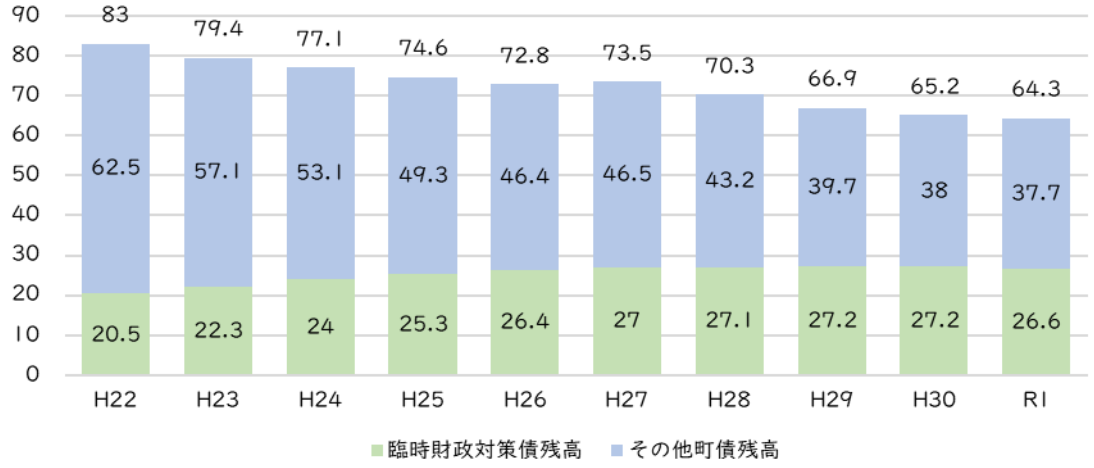
町債については、現在高の最も多かった平成 18 年度末の残高は 87.0 億円で、以降、着実に減少に努めた結果、令和元年度末では 64.3 億円となり、ピーク時と比較すると 22.7 億円の減となっている。

なお、地方債現在高のうち臨時財政対策債の残高は 26.6 億円となっており、全体の 41.4%を占めている。

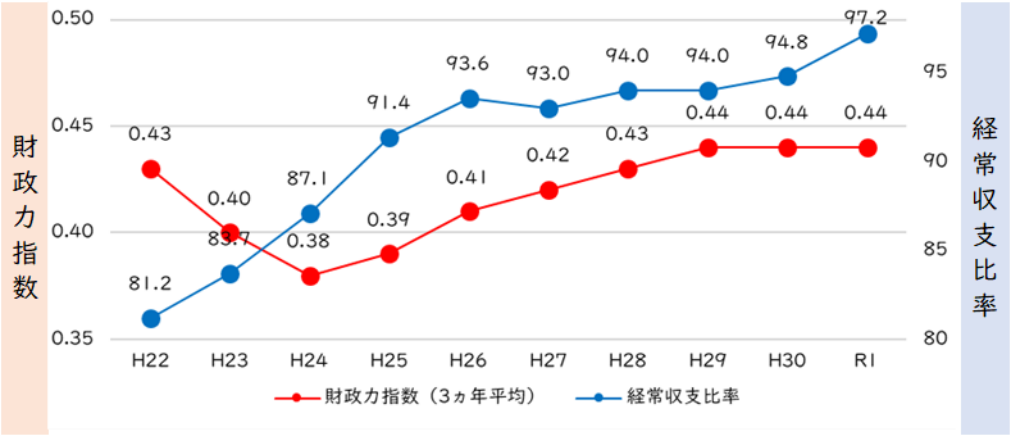
【基金残高の推移】 ［単位：億円］



【町債残高の推移】 ［単位：億円］



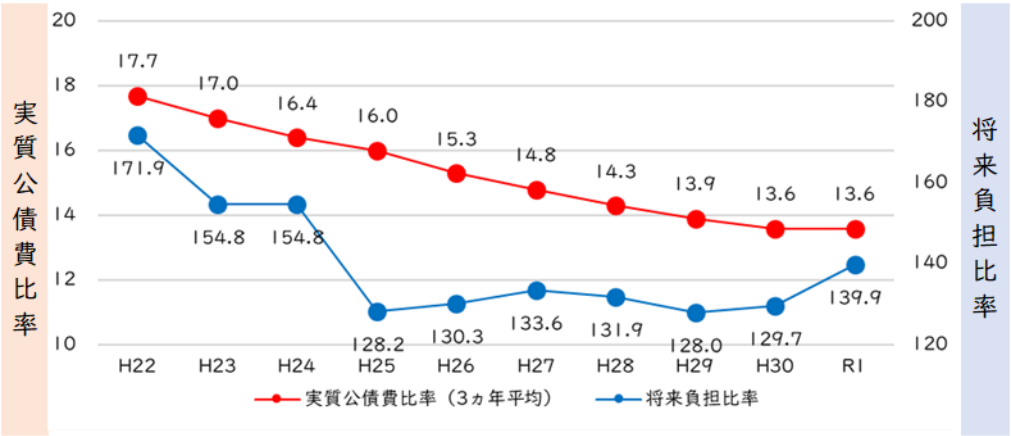
【財政力指数・経常収支比率の推移】 ［単位：％］



財政力指数　：地方公共団体の財政力を示す指数

経常収支比率：地方公共団体における財政構造の弾力性を見る上で、最も重要な比率

【実質公債費比率・将来負担比率の推移】 ［単位：％］



実質公債費比率：一般会計等が負担する元利償還金等の標準財政規模に対する比率の過去３年間の平均値で、町債の返済額及びこれに準じる額の大きさを指標化し、資金繰りの程度を表す指標

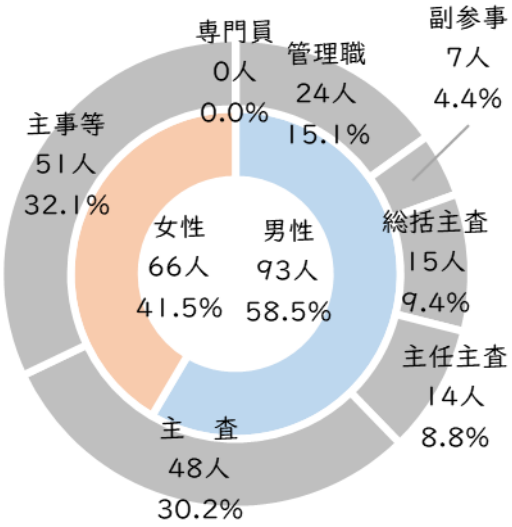
将来負担比率　：出資法人等に係るものも含め、一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模に対する比率

2-2-3　職員の役職構成

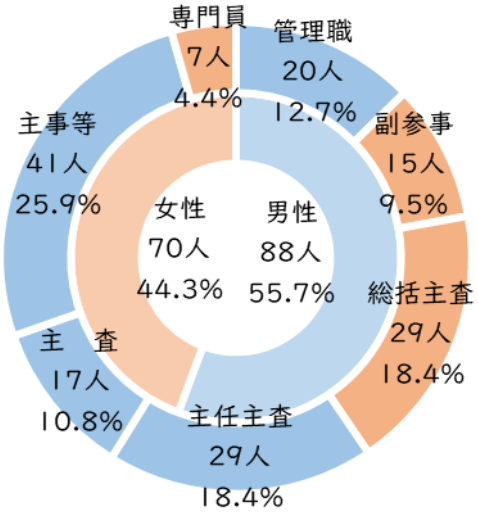
行財政改革の一つとして班制が導入された平成 18 年度と現在の役職構成を比較したところ、平成 18 年度は主事や主査などの若年層が全体の 62.3%を占めており、主任主査や総括主査等の中間層以上が 22.6%となっていたが、令和 2 年度現在では主事や主査などの若い世代が全体の 36.7%（対平成 18 年度▲25.6%）となっており、対して主任主査や総括主査等の中間層以上が全体の 46.2%（対平成 18 年度＋23.6%）を占め、若年層の割合が減少傾向にある。

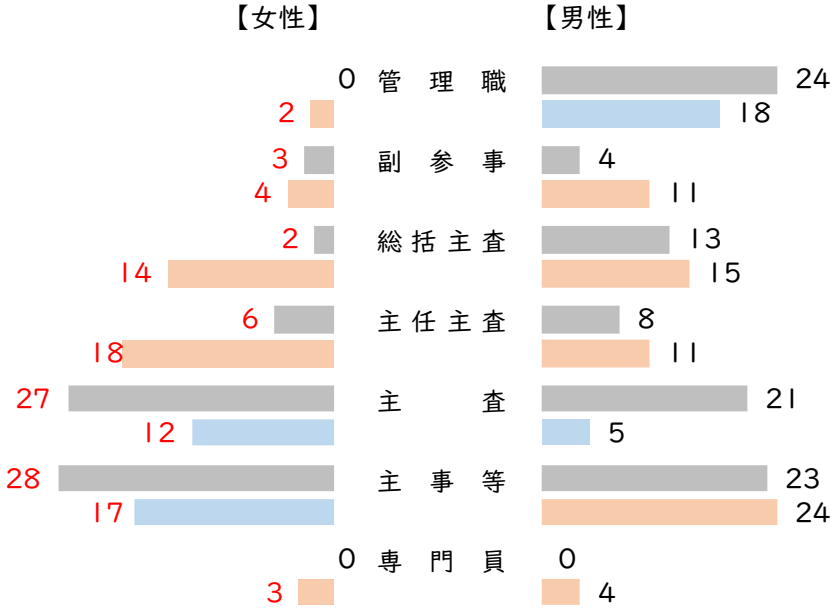
職員数は平成 18 年度の 159 人に対して令和 2 年度現在では 158 人(対平成 18 年度▲1 人)となっており、特段大きな変化は見られないが、役職別でみると、中間層である総括主査が 29 人(対平成 18 年度＋14 人)、主任主査も同様に 29 人(対平成 18 年度＋15 人)となっており、対して若年層である主査が 17 人（対平成 18 年度▲31 人)、主事が 41 人（対平成 18 年度▲10 人）と、ここ数年で職員の高年齢化が進展してきている。

【平成 18 年度】



【令和 2 年度（現在)】





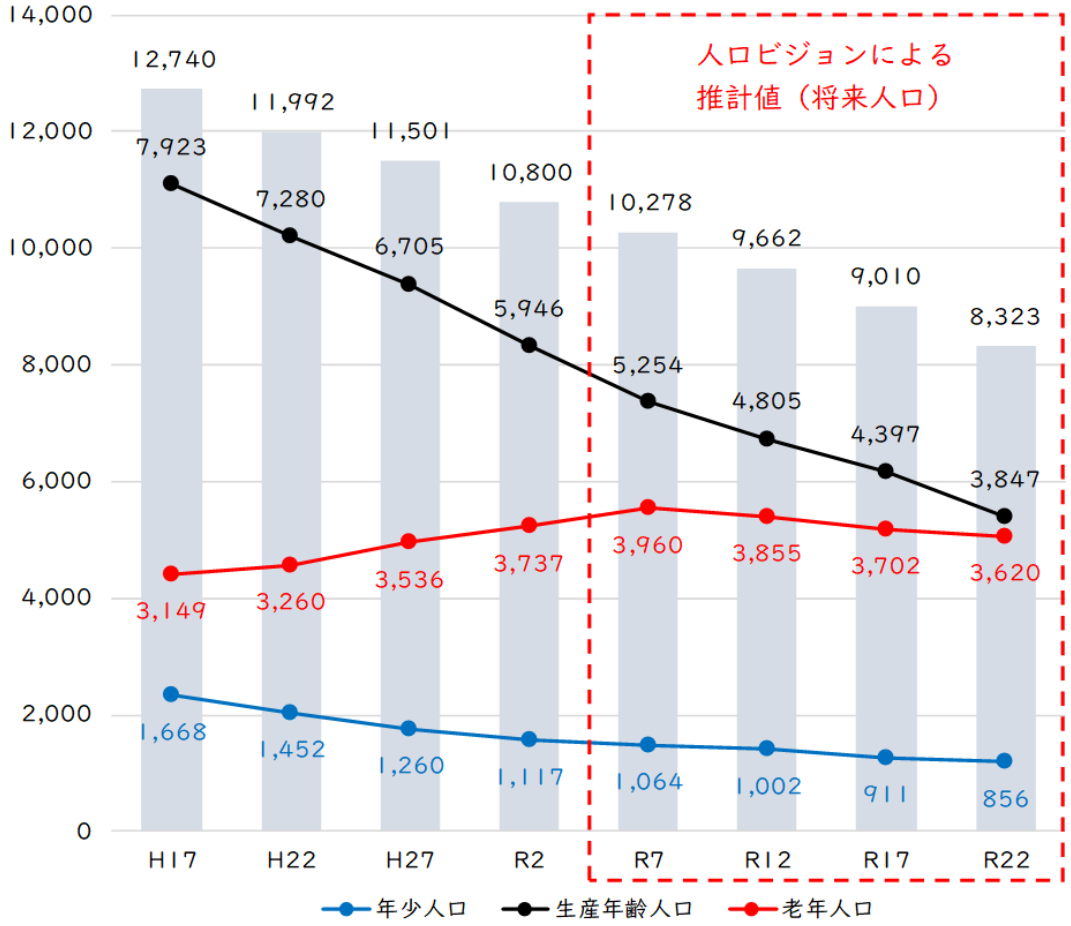
（上段：平成 18 年度の職員数　下段：令和 2 年度の職員数）

2-2-4　人口の推移

昭和 60 年から平成 7 年までは緩やかな減少傾向で推移してきたが、平成 17 年には 1 万 3 千人、平成 22 年には 1 万 2 千人を割り込むなど人口減少が進み、令和 2 年（令和 2 年 1 月 1 日現在）には 1 万 1 千人を割り込み、人口減少が進んでいる。

村田町人口ビジョン（町独自推計による将来人口）によると今後も人口減少が進み、20 年後の令和 22 年には 8,323 人（令和 2 年との比較で 2,477 人の減、率にして 22.9%の減）まで減少すると予測されている。

【総人口・年齢 3 区分別人口の推移】



2-3　キーパーソンダイアログ

「2-2　組織の現状把握」を踏まえ、今年度の人材マネジメント部会の全体テーマである「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方を考える」を大きなテーマとして、キーパーソンダイアログを実施した。

2-3-1　キーパーソン

① 【災害対応】前防災担当主任主査　（令和元年東日本台風対応）
② 【災害対応】元防災担当副参事兼総括主査　（東日本大震災対応）
③ 【災害対応】マネ友３名　（2016 年、2017 年、2019 年参加）
④ 【災害対応】行政区長（元職員）　（東日本大震災時に廃棄物処理対応）
⑤ 【総　　括】町長　（今年度の取り組み状況、緊急時にあるべき組織像）

2-3-2　ダイアログから得られた意見や課題

・災害対応はスピード感が大切、財政面での負担が大きい
・災害対応は全庁的な議論が必要
・コロナ対応は過去に例がないため対応策の検討に時間がかかる
・緊急時に備えた行動計画が必要
・日頃からの情報連携・情報共有が必要
・情報提供ツールが足りない
・情報連携・情報集約に課題
・首長のリーダーシップが重要
・震災や台風災害を経験し、住民の防災意識が高まっている
・過去の災害対応状況等の整理が必要（写真など）
・職員同士の日頃からのコミュニケーションや危機意識を持っておくことが重要
・職員は緊急事態への対応が第一になるため、事前に家族との申し合わせが大切
・役割分担の明確化が必要（避難所ごと等の指揮系統の確立）
・日頃からの状況把握により、職員個々の健康面や事情への配慮が必要
・組織的な情報共有方法の確立
・水害や新型コロナ感染症の感染拡大など、想定外の緊急事態が増えているため、情報や対応方法を整理し、危機意識を高く持つことが必要
・住民に寄り添った対応
・職員自身の身の安全が第一
・高齢者等へ配慮した情報ツールの導入（HP やメール以外）
・職員のこれまでの経験を踏まえたスキルアップが重要
・デジタルツール（LINE 等）の有効活用を図る
・災害対応やデジタル関連などに特化した専門的な職員の育成が急務
・民間のノウハウを活用し、フラットな組織体の構築を進める

⇒【緊急事態】をテーマにダイアログを実施したことから、災害対応に係る意見が多く、
◎日頃からの職員間のコミュニケーション
◎職員の危機意識の醸成や緊急事態に備えた役割の明確や体制整備
◎情報収集や集約、組織間や職員間の情報連携、情報発信ツールの活用
等が課題として見えてきた。

2-4　組織課題の探求

組織の現状把握やキーパーソンダイアログを踏まえ、私たちが考える組織の課題は次のとおりである。

【組織の課題】
①後継者の育成　②緊急時の行動計画　③情報集約・連携・共有手段の確立

①後継者の育成

過去の災害対応の経験が豊富な管理職等の的確な状況判断や指示により、スムーズな初動対応ができている。一方で、災害対応の経験が豊富な職員に負担が集中しがちで、その職員が不在の場合や退職後を想定した後継者の育成が課題。

②緊急時の行動計画

災害時の対応が明確になっている部署（防災、土木、福祉部門）は初動対応が早いものの、各部門のサポートに回る部署は指示待ちの傾向にあり、組織力を高めることを必要と感じていないので、個人の力に頼っている。

③情報集約・連携・共有手段の確立

災害時の情報ツールとして、電話、メール、防災システム、SNS（LINE）などさまざまな手段を利用し、効率的な状況把握や情報伝達が行えているものの、組織全体としての情報共有手段は確立されておらず、組織的な情報共有は図られていない。

④財政非常事態

町の財政状況について、中間層以上の職員は現状を理解した上で危機感を持っているものの、若手職員はどこか他人ごとのような感覚で捉えているため、危機感を持たされている。

2-5　アクションプランの実践

先に掲げた組織課題を踏まえ、以下のアクションに取り組むこととした。

アクション①：「緊急事態」をテーマとした職員アンケートの実施

目　的：新型コロナウイルス感染症の感染防止の観点から、アンケート形式により災害対応や財政難といった緊急事態をテーマにアンケートを実施する。

成　果：管理職を除く職員 131 名を対象にアンケートを実施したところ、それぞれの職員の捉え方、考え、思いを把握でき、目指すべき組織像が見えてきた。

アクション②：オフサイトミーティングの開催

目　的：若手職員を対象に、それぞれが抱える不安や悩みを気軽に話せる場を作り、災害対応や財政難に関する対話を通じて緩やかに若手職員の危機意識の向上を図る。

成　果：未実施（新型コロナウイルス感染症の感染防止の観点から、実施時期を再考）

アクション③：シャベレ BAR（バー）の継続

目　的：２期生のアクションを継続し、「顔が見える対話の場」「世代間交流の場」として“シャベレ BAR（バー）”を継続実施し、マネ友等とこれまでの振り返りや今後の取り組みの方向性について対話を実施し、マネ友と連携した研究の継続実施を推進する。

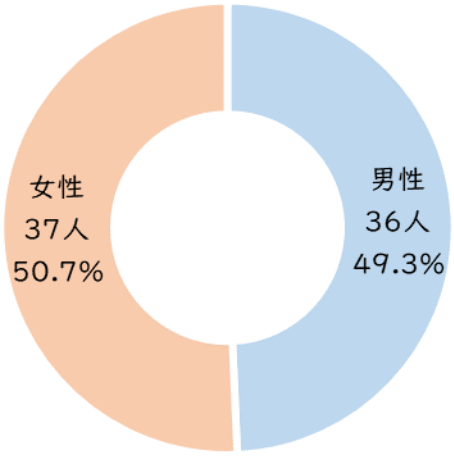
成　果：未実施（新型コロナウイルス感染症の感染防止の観点から、実施時期を再考）

2-6　職員アンケートの実施

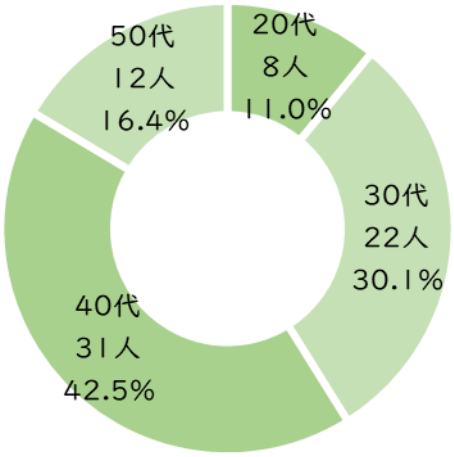
多くの職員との対話を通じた現状把握を予定していたが、県内の新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえ、職員アンケートによる現状把握を行った。

対　象：総括主査、主任主査、主査、主事等　計 131 人
回答数：73 人（回答率 55.7%）

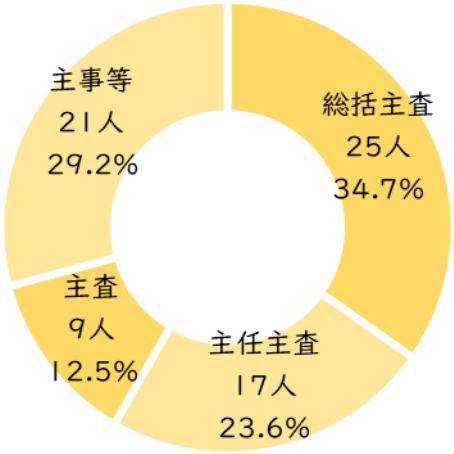
【回答状況】



男女共に半数以上から回答が得られた。
【男性】
対象　66 人　回答 36 人　回答率 54.5%
【女性】
対象　65 人　回答 37 人　回答率 56.9%
【全体】
対象 131 人　回答 73 人　回答率 55.7%



回答 73 人のうち、
・中間層（主に 40 代以上の主任主査や総括主査）から 43 人（58.9%）の回答が得られ、若年層（主に 30 代以下の主事や主査等）から 30 人（41.1%）の回答が得られた。



各役職から半数以上の回答が得られた。
【総括主査】
対象 44 人　回答 25 人　回答率 56.8%
【主任主査】
対象 29 人　回答 17 人　回答率 58.6%
【主　　査】
対象 17 人　回答　9 人　回答率 52.9%
【主 事 等】
対象 41 人　回答 21 人　回答率 51.2%

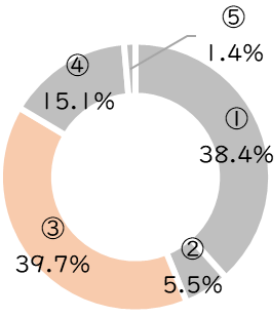
2-6-1　「緊急事態」に関する設問

【設問①】村田町にとっての「緊急事態」について、考えに近いものを一つ選択してください。

－ 設　問 －

① 大規模な災害の発生（東日本大震災や令和元年度東日本台風等の規模）
② 新型コロナ感染症等の感染拡大（職員や住民の感染拡大、経済活動の停滞等）
③ 財政調整基金等の枯渇（事業費削減による住民サービスの低下等）
④ 職員の減少による人手不足（一人当たりの業務量の増加による職員の疲弊等）
⑤ その他

設問	全体		分析		分析			
		(割合)	男性	女性	20代	30代	40代	50代
①	28	38.4	16	12	1	10	11	6
②	4	5.5	2	2	0	3	1	0
③	29	39.7	14	15	5	7	13	4
④	11	15.1	4	7	2	2	6	1
⑤	1	1.4	0	1	0	0	0	1
計	73	100.0	36	37	8	22	31	12



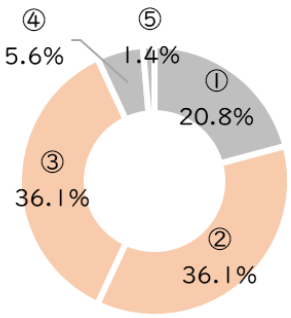
財政調整基金等の枯渇が村田町にとっての「緊急事態」と考えている職員が最も多く、30代では大規模な災害の発生と考えている職員が多かった。

【設問②】緊急事態に備えるため、平時における組織のあるべき姿について、考えに近いものを一つ選択してください。

－ 設　問 －

① 過去の災害対応等の状況が整理され、ノウハウが継承されている
② 組織全体、所属課内等における情報共有手段が整理されている
③ 普段から災害発生時の対応手順等を把握しており、危機意識を持っている
④ 職員が被災・り患したことにより人出不足になった際の組織体制の確認
⑤ その他

設問	全体		分析		分析			
		(割合)	男性	女性	20代	30代	40代	50代
①	15	20.8	7	8	3	3	5	4
②	26	36.1	12	14	2	11	11	2
③	26	36.1	14	12	1	6	14	5
④	4	5.6	3	1	2	1	1	0
⑤	1	1.4	0	1	0	0	0	1
計	72	100.0	36	36	8	21	31	12



情報共有手段が整理され危機意識を持っていることが「平時におけるあるべき姿」と考えている職員が多かった。20 代から 30 代の若年層では情報共有手段が整理ああと考えている職員が多かった。

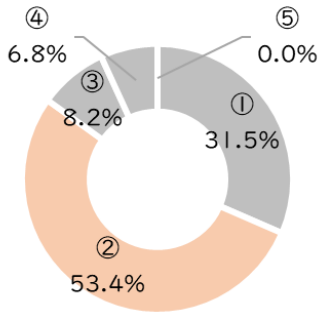
自由意見：財政的、人員的に出来る事と出来ない事を明確にし、常に情報が共有できているといいのではないか。

【設問③】緊急時に効果的・効率的に対応できる組織のあるべき姿について、考えに近いものを一つ選択してください。

－ 設　問 －

① 組織全体、所属課内等の情報伝達・連携手段が構築されている
② 職員全員が初動体制をイメージできており、迅速な初期対応が可能
③ 緊急的な財政需要に柔軟に対応できる財政状況が維持されている
④ 職員自身・職員家族（子ども・高齢者等）の安全確保手段が整理されている
⑤ その他

設問	全体		分析		分析			
		(割合)	男性	女性	20代	30代	40代	50代
①	23	31.5	14	9	6	4	10	3
②	39	53.4	17	22	2	9	20	8
③	6	8.2	3	3	0	5	1	0
④	5	6.8	2	3	0	4	0	1
⑤	0	0.0	0	0	0	0	0	0
計	73	100.0	36	37	8	22	31	12



日頃から有事の際の初動体制のイメージが出来ており、迅速な初期対応がとれることが「緊急時のあるべき姿」と考えている職員が最も多かった。20 代の若年層では情報伝達・連携手段が構築されていると考えている職員が多かった。

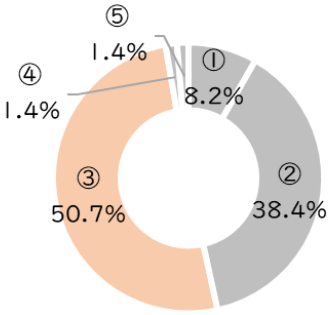
2-6-2　「災害関連」に関する設問

【設問④】災害発生時の初動対応等をまとめた「村田町災害時職員初動マニュアル（以下「マニュアル」という。）」について、日ごろからの備えとして内容は把握していますか？

－ 設　問 －

① 内容を把握し日ごろから備えている
② 配備体制等は概ね把握している
③ 把握しきれていないが、マニュアルは普段から手元に置いてある
④ ほとんど把握できておらず、マニュアルも手元にない
⑤ マニュアルがあることを知らなかった

設問	全体		分析		分析			
		(割合)	男性	女性	20代	30代	40代	50代
①	6	8.2	3	3	0	0	4	2
②	28	38.4	18	10	2	6	13	7
③	37	50.7	13	24	5	15	14	3
④	1	1.4	1	0	1	0	0	0
⑤	1	1.4	1	0	0	1	0	0
計	73	100.0	36	37	8	22	31	12



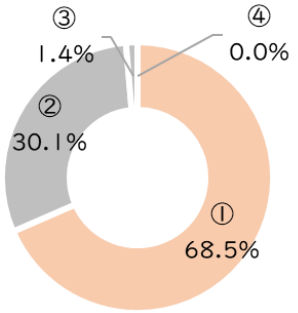
マニュアルは普段から手元に置いてあると答えた職員が最も多く、20 代と 30 代では内容を把握し日ごろから備えていると答えた職員はいなかった。

【設問⑤】マニュアルに「勤務時間外に災害が発生した場合」が定められていますが、勤務時間外の参集状況について、実情に近いものを一つ選択してください。

－ 設　問 －

① マニュアルに沿って日ごろから参集が可能（家庭内で事前に申し合わせ済み）
② 状況により参集が困難な場合がある（子どもの面倒・預け先の調整など）
③ 参集が困難な場合が多い（乳幼児、高齢者家族の面倒など）
④ その他

設問	全体		分析		分析			
		(割合)	男性	女性	20代	30代	40代	50代
①	50	68.5	27	23	4	14	23	9
②	22	30.1	9	13	4	8	8	2
③	1	1.4	0	1	0	0	0	1
④	0	0.0	0	0	0	0	0	0
計	73	100.0	36	37	8	22	31	12



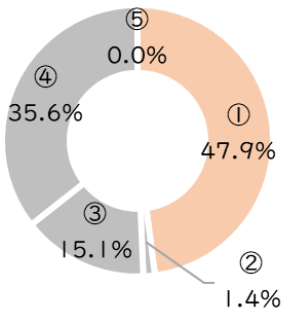
日ごろから参集が可能と答えた職員が最も多く、次いで状況により参集が困難な場合がある と答えた職員が多かった。

【設問⑥】マニュアルに「職員自主参集フロー」が定められていますが、自主参集等の際の安否や参集可否の連絡手段について、所属する職場内の状況について、実情に近いものを一つ選択してください。

－ 設　問 －

① 「電話」にて所属長又は所属班長等へ連絡
② 「メール」にて所属長又は所属班長等へ連絡
③ 「SNS（LINE 等）」にて所属長又は所属班長等へ連絡
④ 職員の配備体制を踏まえ、特に連絡はせずに自主的に参集
⑤ その他

設問	全体		分析		分析			
		(割合)	男性	女性	20代	30代	40代	50代
①	35	47.9	19	16	3	13	13	6
②	1	1.4	0	1	0	0	1	0
③	11	15.1	2	9	1	4	6	0
④	26	35.6	15	11	4	5	11	6
⑤	0	0.0	0	0	0	0	0	0
計	73	100.0	36	37	8	22	31	12



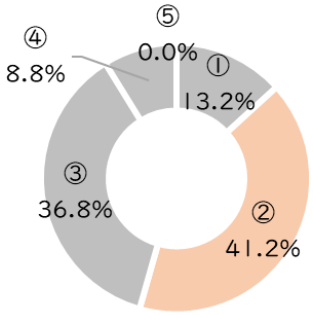
電話による連絡と答えた職員が最も多く、次いで自主的に参集と答えた職員が多かった。

【設問⑦】近年頻発化する災害に対する備えとして、住民等に対して、「いつ」、「何をするか」等を時系列に整理した行動計画（マイタイムライン）の作成を促す自治体等が増えていますが、各職場における職員としての行動計画等の作成又は作成に向けた検討状況について、実情に近いものを一つ選択してください。

－ 設　問 －

① 大まかな行動計画は作成している
② 行動計画の必要性について職場に話題になった程度で作成には至っていない
③ 職場内で特に話題になっておらず、作成の予定もない
④ その都度所属長の指示で対応しているため、行動計画の必要性を感じない
⑤ その他

設問	全体	(割合)	分析 男性	分析 女性	分析 20代	分析 30代	分析 40代	分析 50代
①	9	13.2	2	7	0	2	4	3
②	28	41.2	14	14	3	7	14	4
③	25	36.8	16	9	5	7	9	4
④	6	8.8	3	3	0	3	3	0
⑤	0	0.0	0	0	0	0	0	0
計	68	100.0	35	33	8	19	30	11



作成には至っていないものの、話題になったと答えた職員が最も多く、次いで作成の予定はないと答えた職員が多かった。

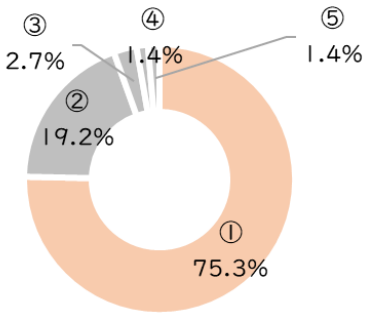
2-6-3　「財政関連」に関する設問

【設問⑧】令和２年２月14日に財政非常事態宣言が発令されましたが、発令当時の率直な感想に近いものを一つ選択してください。

－ 設　問 －

① 町の将来が不安（財政破綻するのでは）
② 自分の将来が不安（給料が減るのでは）
③ なんとかなるだろう（国が面倒みてくれるからなんとなかなるのでは）
④ 特に何も
⑤ その他

設問	全体	(割合)	分析 男性	分析 女性	分析 20代	分析 30代	分析 40代	分析 50代
①	55	75.3	23	32	6	14	26	9
②	14	19.2	9	5	2	8	2	2
③	2	2.7	2	0	0	0	2	0
④	1	1.4	1	0	0	0	0	1
⑤	1	1.4	1	0	0	0	1	0
計	73	100.0	36	37	8	22	31	12

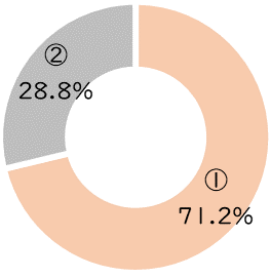


町の将来が不安と答えた職員が最も多かった。
自由意見：財政非常事態宣言が発令されることにより、自分も含めて、職員が危機意識を持つ機会になったと思います。

【設問⑨】平成 26 年度から、歳入の不足額を財政調整基金等（貯金）で賄っているため、基金取崩額を除いた実質的な決算収支は赤字が続いていることを知っていましたか？

－ 設　問 －
① 知っていた
② 知らなかった

設問	全体		分析		分析			
		(割合)	男性	女性	20代	30代	40代	50代
①	52	71.2	29	23	4	12	26	10
②	21	28.8	7	14	4	10	5	2
計	73	100.0	36	37	8	22	31	12

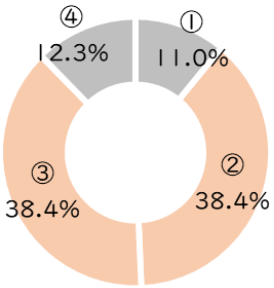


平成 26 年度から実質的な決算収支が赤字となっている状況について、回答者の約３割の職員が知らなかったと答えており、組織内の情報共有方法等に課題が見えた。

【設問⑩】令和２年 11 月 20 日に村田町財政健全化計画が策定されましたが、計画内容は把握していますか？

－ 設　問 －
① 把握している
② 概ね把握している
③ 概要版の内容は把握している
④ 把握していない

設問	全体		分析		分析			
		(割合)	男性	女性	20代	30代	40代	50代
①	8	11.0	6	2	0	1	7	0
②	28	38.4	13	15	1	8	12	7
③	28	38.4	14	14	4	10	10	4
④	9	12.3	3	6	3	3	2	1
計	73	100.0	36	37	8	22	31	12



概ね把握している、概要版の内容は把握していると答えた職員が多く、回答者の約１割の職員が把握していないと答えており、財政健全化に向けた取り組みを進めていく上で課題が見えた。

【設問⑪】財政健全化計画の基本方針として、経費の「切（節）約 10%の推進」をスローガンに掲げていますが、経費節減について意識するようになりましたか？

－ 設　問 －

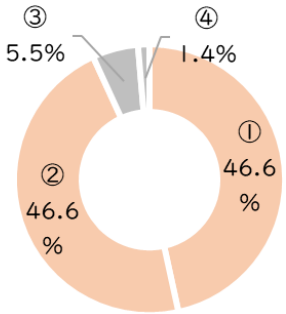
① 両面印刷や裏面利用、こまめな消灯による節電など、既に経費節減に取り組んできている

② 財政健全化計画を受け、意識的に経費節減に取り組むようになった

③ あまり意識していない

④ その他

設問	全体		分析		分析			
		(割合)	男性	女性	20代	30代	40代	50代
①	34	46.6	14	20	4	8	15	7
②	34	46.6	18	16	3	12	15	4
③	4	5.5	4	0	1	2	1	0
④	1	1.4	0	1	0	0	0	1
計	73	100.0	36	37	8	22	31	12



既に経費節減に取り組んでいる、意識的に経費節減に取り組むようになったと答えた職員が多かった。

自由意見：経費節減は当然のことで既に取り組んでいる。本来の協働や事業見直しの検討に取組んだ。

【設問⑫】「財政非常事態宣言の発令」や「財政健全化計画の策定」を受け、職場内で話し合い等は行われましたか？

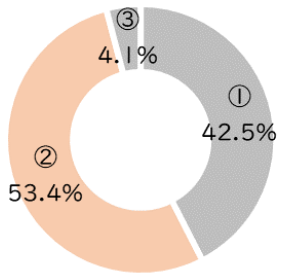
－ 設　問 －

① 課内会議等で内容の確認等を行った

② 資料の供覧により、職場内で情報共有のみ行った

③ 職場内で特段話題になっていない

設問	全体		分析		分析			
		(割合)	男性	女性	20代	30代	40代	50代
①	31	42.5	16	15	4	9	15	3
②	39	53.4	19	20	4	11	16	8
③	3	4.1	1	2	0	2	0	1
計	73	100.0	36	37	8	22	31	12



課内会議等で内容の確認、資料の供覧により職場内で情報共有と答えた職員が多かった。

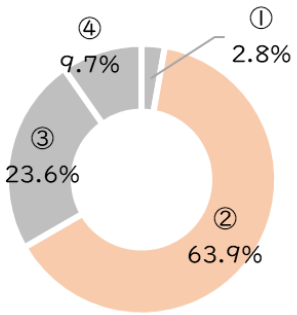
2-6-4　「これまでの人マネの取り組み」に関する設問

【設問⑬】村田町では、平成 28 年度から人マネに参加し、今回で５回目の参加となりますが、これまでの人マネ参加メンバーが提唱してきた取り組みについて、所属する職場内での取り組み状況について一つ選択してください。

－ 設　問 －

① 意識的に取り組んでいる
② 一部取り組んでいる
③ まったく取り組んでいない
④ 取り組み内容をよく知らなかった

設問	全体		分析		分析			
		(割合)	男性	女性	20代	30代	40代	50代
①	2	2.8	2	0	1	0	1	0
②	46	63.9	21	25	4	14	20	8
③	17	23.6	7	10	1	6	7	3
④	7	9.7	5	2	2	2	2	1
計	72	100.0	35	37	8	22	30	12



一部取り組んでいると答えた職員が最も多く、回答者の約１割の職員が取り組み内容をよく知らなかったと答えており、今後の人マネの取り組みを進めていく上で課題が見えた。

2-6-5　その他自由意見

【設問⑭】あなたが考える緊急事態に効果的に対応するためにあるべき組織像について教えてください。【自由記述】

上司部下、縦の関係、管理職等のマネジメント

・日頃から職員同士が意見しやすい雰囲気を作る努力をする。
・トップダウンもボトムアップも機能する。
・経営層が責任もって決断できる。現場がそれを実践できる。
・災害時、災害対策本部を中心に情報・指示伝達がなされ、職員は上司の命を受け行動すること。
・第一に早期の情報共有、そして課題解決に向けての話し合い、最後も情報共有という組織のチーム力が大切。それには、普段からコミュニケーションがとれているか、相談しやすい雰囲気になっているか、職場（課・班）の環境が大事である。その環境づくりの役割は課長・班長だが、それが機能していない。課長・班長が一番大変な状況であるのは誰もがわかっているが、この環境づくりも課長・班長の役割であることをあらためて認識して機能してもらわなければ困る。論点はかわるが、自分も含めて町制の方向性がみえない職員が多いのではないか…
・ワークライフバランスにより職員の健康状態、家族の状況等の情報共有や現状把握を図りお互い見える化により組織の強化が出来ている。
・職員全体での初動対応等が行えるよう、災害等の緊急事態が起こる前に職員の体制や動き方等の環境づくりが必要と考える。
・指示系統が明確。

・一人一人の職員が、何事においても他人事ではなく、自分の事だと日頃から心がけ、職場内では役職関係なく常に全ての職員が自分の意見を持って話し合える環境が整っている事が理想だと思います。
・課長などの役職を持つ立場の方がリードして、小さなことから改善していく姿。
・実際の災害時（特に地震発生時）には、所属長が被災する可能性もあることや、所属長がすぐに庁舎へ参集する必要がある為、所属員への連絡が参集後になり結果として実働職員の参集が遅れる。また、回線が途切れる可能性もある。現在はそのタイムラグについても職員個人の判断で参集しているため、災害規模や種別により自主的に参集する職員とそうでない職員がいる。また、参集途中等の責任の所在が不明確。（例えば参集途中に被災する場合の対応など）

職員個人の意識や能力

・自らが置かれている立場、役割について把握することに努める。
・自分の業務以外について、自分事として考える努力をする。
・職員全員に、緊急事態に対する「危機感」がある。平時から常に。
・職員一人ひとりが「何をすべきか」をしっかり把握し、自主的に動ける組織
・財政不安、頻発する災害対応、コロナ禍と、今までにない非常事態に対応できる強力な組織の構築はなかなか難しいと思う。職員一人ひとりは自分の能力の無理のない範囲内で取り組んでいるが、未経験であり煩雑なものが多くかつ迅速さが求められている現状は職員の負担が大きく、今後も続くことを考えると一番大事な職員の能力（やる気）の低下が心配である。職員の能力の維持、職員同士が連携し能力向上を図ることが不可欠。
・個々が責任感や当事者意識を持ち、継続的学習に励むことが大事なのではと思います。
・問題意識を持ち、問題は自分の事と捉え業務の課題の情報共有化が出来ている。
・職員一人ひとりが当事者意識を持ち、考えて行動ができる組織。
・職員の意識の違いが大きすぎる。例えば自分の仕事でも他人事の様に業務をする者、自分の仕事をせず休む者、いずれにせよ他の職員が仕事を負担している。また、負担している職員のモチベーションや体調も低下し悪循環になっている。まずは、そういった内部状況を解消していかなければ緊急事態ならず通常時でも効果的に対応すべき組織にならないと考えております。以上の内容等が解消され、無駄な税金を人件費としている状況が解消できていければあるべき組織に近づくのではないでしょうか。
・一人ひとりが自分のすべきことを分かっている。

組織目標の理解、情報連携、情報集約

・緊急事態が発生した際にとるべき行動が情報共有されている。
・緊急事態発生後、被害状況や対策等が情報共有されている。
・組織内の「タテヨコナナメ」の情報連携がスムーズにできる。
・経営層への情報集約の方法がスムーズで効率的である。
・避難所等に配備されると、配備されている間、情報源がテレビ・ラジオ等のみで、町内の状況を職員が把握できず、住民の不安解消の手助けになれない。住民との距離が近い現場職員にも、情報を共有できる体制が必要だと感じる。
・職員一人ひとりが、緊急時に何をすべきか把握しており、初動時に特段指示がなくても行動ができることを前提に、参集時には組織的対応が迅速にできる組織が理想と考えます。
・日頃から緊急事態を想定したマニュアルを整備している組織
・常に予想されることを想定して職員間でどのように対応するのかを定期的に確認しあうようにする。

・財政非常事態宣言が発令され，町にお金がないなか，今，そこにお金をかけてしまうのかと言う事業があるように思われます。精査する基準が不明瞭だったり，優先順位が間違っていたりしているように感じられます。
・常に予想されることを想定して職員間でどのように対応するのかを定期的に確認しあうようにする。
・設問にもあったとおり、職員間の情報共有や連携体制の構築など、組織が一体となった取組が必要だと思います。
・役割分担がきちんとなされ、各々の役割を把握している。前例にない事態等があれば的確に長指示を出す。
・避難所等の住民への対応では、臨機応変に職員が一人一人が自ら考え行動をできるようになること。
・緊急事態に対応するためには、あらゆる事態を事前に想定し、その対応方法をシミュレーションしておくこと、必要となるものを準備しておくことが重要。対応内容の共有化も必要だが、日々、業務に忙殺され、隣の職員のことも心配できない、全く余裕のない現状ではかなり現実的には困難と思われる。
・物事が起きてから、「考え」「行動」するのではなく、常日頃から個々の職場、或いは組織として「想定」し、「整理」しておくことが大事であると考えます。
・上司と部下とのやりとりや、他課との情報共有が円滑にできている組織。
・兵庫県明石市長さんの取り組みは「緊急事態（この場合コロナ禍）に効果的に対応する」という点ではすごいと思いました。住民視点で見るとやはりありがたいと思います。しかし、自分が職員だったらと考えると、この長の下で仕事をしたいと思えるか、仕事についていけるか不安です。https://www.businessinsider.jp/post-222546
・緊急事態は突発的に起こることがほとんどなのに、それに対しての行動は緊急事態を経験しながら覚えていくような現状であるような気がする。（業務多忙の影響か）経験しないと分からない部分も多々あると思うが、日頃からの訓練時間等はなかなか確保できない状況である。（例えば、施設管理している課であれば、課の全員に緊急事態が起きた時にどの場所のどこを確認すればいいかなどの共有）
・信頼関係が大切だと思います。
・財力と人材は必要。日頃から風通しのよい職場環境で、職員同士意見を共感しあい仕事ができるのならば、緊急時であっても意思統一して効果的に対応出来る体制になるのではないかと考えます。
・日頃、具体的な事を想定した訓練、話し合い等は必要だと思います。
・先日の地震の際において、対応について日頃から意識していなかったのか、地震後何の連絡もない職員がいた。他自治体においては、震災以降に入庁した職員に対し、震災時の経験を踏まえ職員の対応等を継承する機会を設けていることから、当町においてもそのような機会を設け、災害時初動マニュアルはもとより自分で臨機応変に動ける職員の育成が必要であると考えます。
・緊急事態に備えて平時からの準備がなされている。
・日ごろから職員同士の対話をとおして、さまざまな情報共有を図っていくことが大切だと思っています。べたではありますが、報告・連絡・相談のしやすい職場環境をさらに整えていけるといいのではないかと思っています。
・組織全体の共通理解と先を見据えた行動が行えること。
・組織全体で連携が必要と思われるので、緊急事態に備えて情報共有が大切と思われる。

これまでの経験を振り返り

・過去の事例等から得られる教訓等については、マニュアル化して組織内で共有されている状態。
・設問②、③の選択しすべてが整っていれば、個人としての安全の確保等、不安なく、職員として災害時に期待される役割に取り組むことができるのではと感じました。現状として、災害発生時は慣例により参集、行動する雰囲気があり、どのように行動すべきか判断に迷う場面が多くあります。業務内で災害対応を振り返り、行動の見直しを都度行える機会、もしくは組織全体で災害時の対応について共有する機会があるといいのでは、と感じています。
・「振り返り」を大事に、「次に生かす（つなげる）」ことを意識していくことが必要だと考えます。(「点」を「線」にしていくこと。）そのことが、「些細な事」も「重大な事」に関わらず、初動時の効果的な一歩につながると考えます。
・実際緊急事態になった際の事後検証作業。
・平時の際に災害対策の流れが過去の事例等からある程度全員が認識していることが必要だと思います。(地震によって断水した場合の対策事例，etc)異動等があったとしても、急に発生する災害への対応職員の助けや、他課からの応援も行いやすくなると考えられ、効果的に対応できる組織なのではないのかと思います。

業務改善、効率化、事業精査

・ある程度の権限を現場に委任している。現場が判断できる。
・人を活かす、育てる方向にいかないと対応できない時代がやってくる。その時こそ緊急事態である。
・財政的な緊急事態については、取り組みを考えて実施することを目標としているが、全て検証・改善がなされているのかと思うことがある。一例を挙げて言えば、紙の節約等の徹底を出来ているかの振り返りは不十分な状況であると思う。以前に徹底した経費の節約で職員にその分社員旅行等の還元をし、働く人の満足度を得ながらも業績を伸ばしている実例の紹介を見たことがある。そこの会社では電気のスイッチ一つにも管理者（個人）を決めることで自分事にし、節約に成功していた。そこまでやるべきかは検討が必要だが、一度節約しましょうと言っただけで、何百人が自分事として捉えることは難しいと考える。
・緊急事態に対して一人ひとりがアイデアを出し、課単位でできることに取り組むこと。

職員配置・人事異動

・財政逼迫による職員数削減の先にある危機を懸念します。近年、町外居住の職員の割合が増えてきており、先日のような深夜の災害発生時には即時の参集が難しいことがわかります。（地震、豪雨など被害が甚大であるほど到着可能な職員数が減ります。）大規模災害時や集団感染時に人手が足りなくなり、通常業務が停止してしまう恐れがありますが、殆どの業務は会計年度任用職員では補えません。
また、平時においては一人一人の職員が疲弊し、心身の不調や長期病休者が増えることが心配されます。少ない人数の中で補おうとすると、周囲の職員の負担が増え公務能率は低下し、住民が求める水準の公共サービスの提供、ひいては公共の福祉増進という地方公共団体の役割の遂行に支障をきたすことに…。町民の生活、安全安心を第一に考えるからこそ、多少の人件費カットはやむなしとしても、人事管理上弾力性のある規模の組織であることが必要ではないでしょうか。
・家庭の事情は様々だが、所属課を超えた初動で動ける職員の参集等について、あらかじめ参集できるか、家族構成はどうか、組織（所属課）内で計画するのも良い。

【設問⑮】これまでの設問等に関するご意見や日ごろの業務等に対する考えがあれば教えてください。【自由記述】

上司部下、縦の関係、管理職等のマネジメント

・財政健全化計画に向けた取り組みを実施するにあたり、一人当たりの業務量の増加や組織全体のモチベーションまたは生産性が低下する事態にならないようにすべきである。
・「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方を考える」とのことでしたが、前々から、業務過多の職員をお見かけします。緊急時においても、抱えている仕事によっては対応が難しいかと思いますので、課内での共有はもちろんのこと、他課とも連携し、普段から余裕のある業務配分して頂ければ、緊急時にも対応しやすいのかなと思いました。
・業務分担表では計ることができない各々の業務量にばらつきがある。この現状を把握し、しっかりとした業務分担がなされないと、特定の職員の時間外が多くなり、目を付けられ、やる気をなくしてしまう。
・設問③で、「職員自身や職員家族（子ども・高齢者）の安全確保手段が整理されている」という項目がありましたが、役場職員という職業柄、どうしてもそこが手薄になってしまうことが気になっています。（緊急事態においてはなおさら自己犠牲的な部分が必要になったり、自分の家族より町民優先に考えなければならないところがある）それが職務上当然のこととはいえ、町民の安全も確保しつつ、職員自身や家族の安全も両立させる、もう少しいいやり方があればなあと思います。
・班ごとの業務内容もありますが、業務量の違いや、人員不足感が多々見受けられるので、改善出来ていけば良いと思います。

職員個人の意識や能力

・どのような緊急事態であっても、職員の意識のありようで状況は変わること。
・新型コロナウイルスの流行と財政非常事態宣言に加え、毎年のように大きな自然災害が発生しており、気を緩められない状況が続いていることがとても苦しい。
・コミュニケーションが必要です。役割分担やマニュアル作成をしてみても、人が動かないとどうしようもないと思います。
・現在自分が所属している課では「災害」が最も深い関わりを持つ緊急事態であり、平時より災害発生時の対応について意識することが必要だと思っている。今後もより高い意識をもって業務にあたっていきたい。
・人への思いやりが信頼関係を築き、チームワークを構築させ、パフォーマンスの向上に繋がると思います。
・相手の立場になって考えられない職員が多すぎる。物品等の無断使用など常識が無い職員も多いです。
・一人で出来ることは限られていると思うので、常に話し合いを持ちながら業務にあたっているつもりです。

組織目標の理解、情報連携、情報集約

・村田町の施策の決定プロセスが、職員の立場から見ても不明瞭だと感じていますが、私だけでしょうか。
・組織として健全な状態でないと感じています。やらされ感と無責任感に満ち溢れているように私は感じていますが、私だけでしょうか。
・災害訓練の時に全職員が内容について（集合の基準、連絡体制等）振り返る機会があってもよいかもしれない。

・災害時の対応は発災した時間等や職員の家庭状況等によって、人員が万全の状態で対応できるとは限らないと思います。複数の役割を一人の職員がしなければならないことも出てきてしまうことも想定されるため、平時での災害時対応の練習や考えを巡らせることは大事だと思います。併せて、すでにある計画の運用についても、職員同士の目標や共通認識が必要だと思います。

これまでの経験を振り返り

・初動マニュアルが手元にあったとしても、災害があったときにとっさに判断して動けないことがある。
・業務の振り返りや現状把握が大切だと感じているが大切なことが後回しになり自分の業務で手一杯の状況である。

業務改善、効率化、事業精査

・従来の慣習、考え方に捉われず、やるべきこととやめるべきことを率直に提案し、自由に議論でき、かつ実行できる組織となるよう、職員相互が「聞く力」「否定しないこと」を心掛ける必要がある。前例にないこと、従来から漫然とやってきたことを変える、止めることには抵抗があることが想定されるが、職員が自信と責任をもって対応できるような環境をつくりたい。
・若手職員が希望とやる気をもって仕事に臨める環境になっておらず、疲弊し、思考停止している気がする。日々増大していく業務に追われ、考える暇もなく、ただこなすことに忙殺され続ければ、仕事にやりがいを感じることもなくなり、いい仕事ができなくなると懸念している。
・今後、職員が増えることは考えづらく、これまで以上に業務の改善、見直しとコスト削減の意識が必要となる。広域連合等による他市町村との共同事務処理化や目的達成した事務事業の廃止等も、断行しなければ財政破綻、人材枯渇により行政機能停止も想定しなければならない。
・ペーパーレスの時代ですが、印刷に係る費用、保管場所の確保など日々の業務に支障を感じることがあります。現状の分析や簡素化するための方法など庁内で共有できるといいのではないかと思っています。
・職員一人一人の節約、自分の人件費（給料以外にも係る経費まで）、コストパフォーマンスなどを考慮した業務推進など、職員の意識改革（研修）が今後必要になると考えている。職員の意識改革をする研修等が必要。

その他

・通常の業務がある中、また、コロナ渦において研修へ参加されたこと大変ご苦労様でした。今後において、研修で培われた「力」を個々の業務、或いは職域の中で還元していただければ幸いです。
・愚痴をこぼさず、他人を敬い謙虚に思いやりのある心で仕事をすることができる人になりたいです。

3．見出した成果

キーパーソンへのダイアログ、職員アンケートを通して“緊急事態”に対する考えや課題を洗い出すことができた。

本来であれば多くの職員との対話を通して組織の現状を把握し、これまでの経過等を踏まえたアクションプランを検討し、実行していくべきだったが、新型コロナウイルス感染症の影響や業務の都合による時間的な制約があり、当初思い描いた取組みができなかった。

しかしながら、このような状況なかでも、5 名のキーパーソンへのダイアログや職員アンケートを通して“緊急事態”に対する考えや課題の洗い出し、現状の組織体制等に対する職員の思い・考えを把握することができた。

成果①：情報ツールのフル活用

キーパーソンダイアログや職員アンケートを通して、「情報収集・情報集約・情報連携」に課題が見えたことから、緊急事態である今だからこそ“これまでできなかったことをこの際やってみよう”という考えの下、身近な SNS である「LINE」の公式アカウントの取得・活用を町長とのダイアログの際に提案したところ、早速令和 3 年度から導入する方向で進めていくこととなった。

成果②：職員が思い描く理想の組織像

職員アンケートを通して、現在の組織体制の課題や職員各々が思い描く改善策を把握することができた。

本来であれば、“対話”による現状把握に努めるべきだったが、新型コロナウイルス感染症感染防止の観点から職員アンケートの実施のみを行った。幸か不幸か、緊急事態に特化した設問であったり、無記名による職員アンケートとなったことから、結果的に各職員の“リアルな思い”を知ることができた。

4．創り出した変化

新型コロナウイルス感染症等の影響により、思い描いた取り組みが行えなかったものの、職員アンケートを通して、災害、新型コロナ、財政難、職員の人手不足などの様々な“緊急事態”の捉え方や町の財政の現状を広く知っていただいたことで、目には見えないものの、少なからず職員個々の考え方や業務への取り組み姿勢に変化が生じたと考えている。

この変化がすぐに大きな動きとなることは見込めないが、職員への意識付けの面では大きな意味があったと考えている。

5．次年度に向けた展望

今年度の活動では思い描いたアクションプランの実践はできなかったものの、新型コロナウイルス感染症に落ち着きが見えたタイミングで、若手職員を対象としたオフサイトミーティングの実施など、今年度はできなかった多くの職員との“対話”によるコミュニケーションを図り、小さなことでも 3 人それぞれが今できることを続けていき、自分自身や自分達のまわりの小さな変化から、組織全体の大きな動きになるよう、先輩マネ友と連携しながら実践・研究を続けていく。

6．１年後に目指す状態と創り出したい変化

１年後に目指す状態と創り出したい変化

職員や組織全体が心とからだにゆとりと「　　」を持てる職場づくり！
（余白）

組織全体が心とからだに余白（余裕）をもつことで、

- 緊急事態にも柔軟に対応できる組織
  （心とからだに余裕があることで、緊急時にも慌てることなく行動が可能）
- お互いを良く知り、お互いを助け、お互いを信頼し合える組織
  （余裕を持つことでお互いの得意不得意を知る機会が増え、より効率的な業務分担・業務量の平準化が図られる）
- 仕事に対する意識に変化が生まれ、やらされ感を無くし、自ら考え行動できる職員（自分が認められることで、仕事にやりがいを感じることができる）

を目指す！

オフサイトミーティングの開催

若手職員を対象に、それぞれが抱える不安や悩みを気軽に話せる場を作る

災害対応や財政難に関する対話を通じて緩やかに若手職員の危機意識の向上が図られ、町の課題を自分事として捉えることができるようになる。

ノー残業デーの継続

組織全体または職員個々で定時退庁する日を作る

- 仕事を効率的に進める意欲が高まる。
- プライベートを充実させる時間を確保し、仕事を生活のバランスを保つことで、公私にわたって充実が図られる。
- 時間外手当の圧縮につながる。

→ 職員個々の心とからだに加え、財政面でも余裕が生まれる。

班会議の継続

日ごろから仕事の目的を明確化・共有し、スケジュールの管理や業務分担の見直しを行う

- 仕事の進め方や周囲に意見を聞ける関係性（風とおしがよく、助けを求めやすい人間関係）が生まれる。
- 班会議の場を通じて情報共有を行うことで、町や組織の課題等を共通認識として捉え、自分事として物事を考えやすくなる。

→ 組織内の対話の促進が図られると同時に、コミュニケーションをとることが可能になる。

現　在

- 年々増加傾向にある災害、新型コロナウイルス感染症への対応など、組織全体が疲弊し余裕がない。
- 財政非常事態を受け、人件費がカットされるなど、町の将来や自分の将来に不安を感じ、仕事に対するモチベーションが低下しつつある。
- 一人あたりの業務量が増加傾向で、組織全体でコミュニケーションを取るための時間や余裕がない。
- 組織内での課題等に係る情報共有手段に課題がある。（管理職や中間層以上の職員が把握している情報が、若年層では共有がされていない場面がある。）

付　記

１年間の活動を振り返って

上下水道課　　山田　一雄

人材マネジメント部会第 5 期生として研究会への参加は自分でとって貴重な体験となりましたが、公私ともとても忙しく慌ただしくなった１年間でした。一方、人材マネジメント部会の幹事団の先生・事務局、研究会に参加している団体の方と対話し、いろいろな角度から物事を捉えることが大切なことだと知る良い機会となりました。

特に「対話による意識の転換」、「問題意識を持ち、問題は自分事と捉える」、「課題の情報共有化を図りともに目指す」を平時に捉えられている組織や人は「緊急時に効果的に対応できる」のではないかと学びました。

３人それぞれが学んだことを活かすため、対話により得た気づきや学びを取り入れ自分たちの職場や村田町のあるべき姿（未来）とし、アクションプラン（一歩踏み出すプラン）作成に取り組みました。

しかしながら、３人で計画したアクションプランの実践がコロナウイルス感染の終息が見えない近状により実践出来ていないものがありますが、講義中の言葉で「やれないことではなく、やれることにフォーカスを当てる」、「できることから始める」を教訓に５期生の３人だけではなく先輩のマネ友を初め、身近な仲間と対話をしてアクションプランを実践していきたいと思います。

最後に、人材マネジメント部会に参加するにあたり、ご協力を頂いた仲間に感謝いたします。

健康福祉課　　鎌田　梨津子

部会に参加したこの１年は、通常業務の忙しさが重なったこともあり、とても忙しい年となりましたが、今振り返りながら「参加して良かった」と心から思います。始めの頃は「価値前提」、「ドミナントロジック」、「聴す(ゆるす)」等のこれまで知らなかった言葉に頭の中は「？」だらけになったり、「立ち位置を変える(相手の立場から考える)」、「対話＝聴く×話す」、「言葉の定義づけ」等これまで改めて考えたことはなかったけれど大事なキーワードに、ハッとしたり、またこの部会に参加しなければ考えることのなかった「組織の在り方」や「あるべき姿」の理想と現実のギャップに「自分にできることなんて」と不安が募り、あまり前向きになれない自分がいました。それでも回を重ね、３人での取り組みの中で過去・現在を知り、未来に在りたい姿を捉え、「今できること」が見えてきたとき、やっと前向きになれたように思います。

私たち３人が作ったアクションプランは、まだ実行できでいないものがたくさん残っています。また、継続していかなければならないこともたくさんあります。これからも理想の組織を目指し、一歩踏み出していきたいと思います。

最後に、多忙な中にも関わらず部会参加にご理解をいただいた職場の皆さまに心より感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

企画財政課　　佐山　徹

新型コロナウイルス感染症の感染が広がる中で始まった今回の研究会は、聞いたことはあったがよく意味を理解していなかった“ダイアログ”や“ドミナントロジック”などの言葉、初めて使う情報ツール（ZOOM）など、初めての連続でした。

当初は、先輩マネ友の研究内容やスケジュールを参考に、町の現状を踏まえた「財政難という緊急事態」をテーマに研究を進めていこうと考えていましたが、小規模自治体ゆえに３人それぞれが抱える通常業務が多く、さらに今年度は新型コロナウイルス感染症への対応業務などが加わるな

ど、思い描いた活動がほとんど行えず、心残りで消化不良な１年となりました。また、今回の研究会はオンライン開催ということもあり、１人１台での参加を求められたところではありましたが、庁舎内のデジタル環境の都合上、１人１台での研究会参加が叶わず、デジタル環境面での課題が見えたところです。

しかしながら、研究会を通して他の自治体と対話を続けていく中、新たな発見や物事の考え方、捉え方を知り、加えて多くの気づきも得ることができ、とても有意義な経験ができました。

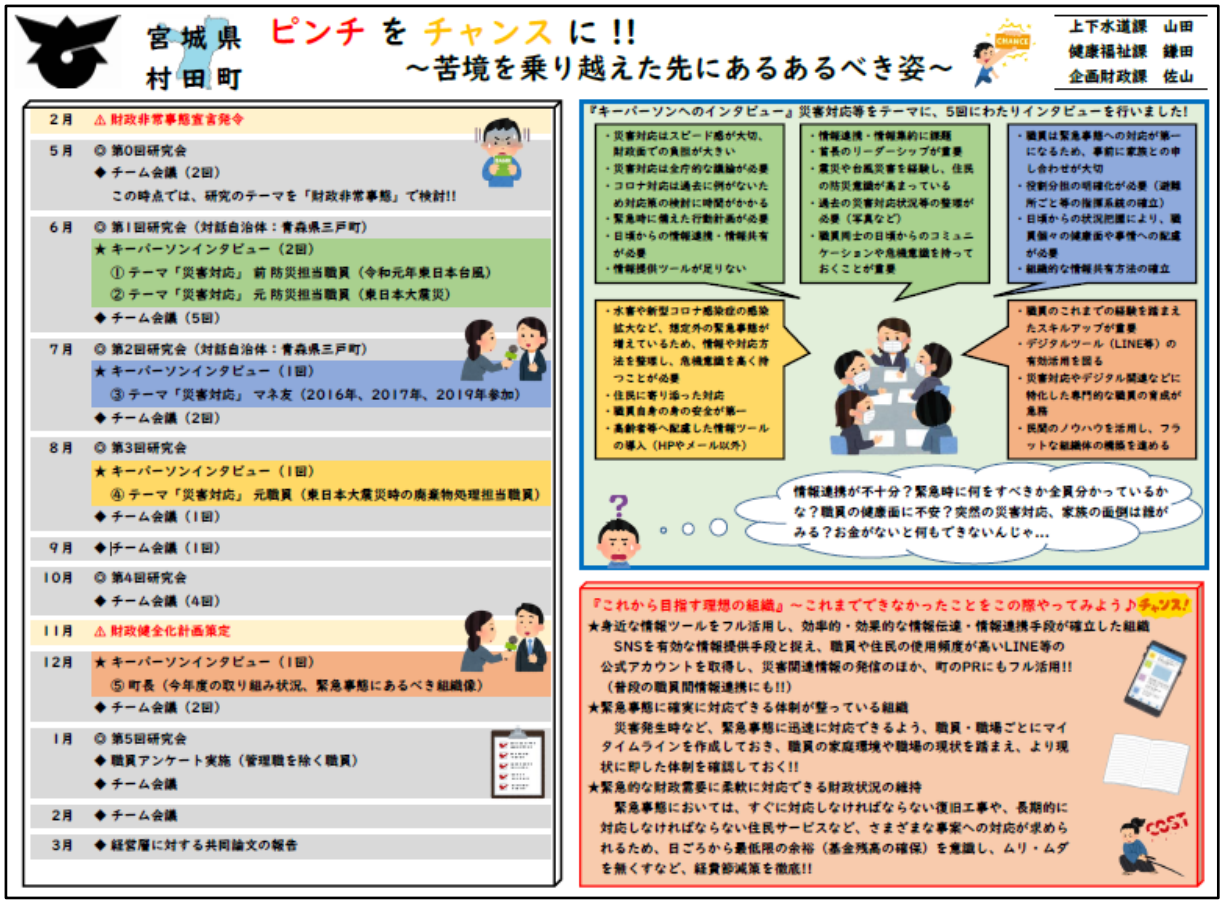
改めて普段の仕事を振り返ってみると、相手の話を“聞く”ことはできていても“聴く”ことができておらず、自分の立ち位置から物事をみる場面が多々あり、自分の考えや思いを理解してもらうためには、まずは相手の考えや思いを良く知り、物事や目標を同じ目線で捉え、共通のものとしなければ、自分事としての組織の変革は起こりえないと感じ、“対話”の重要性や有用性に改めて気づくことができました。

今後は、この１年間の研究や取り組みで得られた自らの気づき、他の参加者との対話から得られた学び、参加当初からこれまでに起こった自分自身の考えや思いの変化（自己変革）を大切にし、理想の職員像や組織像ばかりを追い求めることなく、今の自分にできること、できていることにフォーカスをあて、少しずつでも着実に研究の歩みを進め、自分の周りにも変化を起こせるよう取り組みを継続していきます。

また、普段の何気ない“会話”であっても、より良い変革を生むための目標を意識した“対話”に変えていき、“対話”の中で見えてくる共通の目標やそれを実現するための課題の解消に向け、意識的に取り組んでいきたいです。

１年間の活動記録

年月日		活動事項	活動内容
令和２年			
５月	15 日	第０回研究会（動画視聴）	事前課題：「新型コロナ対応」を調べる
	22 日	チーム会議①	顔合わせ、今後のスケジュール確認、第０回研究会事前課題の内容確認・検討
	25 日	ウェブ会議体験＋交流会	ZOOM 体験、顔合わせ
		チーム会議②	第０回研究会の事前研究課題の検討、今後のスケジュール確認
６月	１日	第１回研究会（オンライン）	対話自治体：青森県三戸町
		チーム会議③	第１回研究会の振り返り
	４日	チーム会議④	ダイアログに向けた内容の検討
	９日	キーパーソンダイアログ①	前防災担当職員（令和元年台風第 19 号対応）
	12 日	チーム会議⑤	第２回研究会事前課題の検討
	15 日	チーム会議⑥	ダイアログに向けた内容の検討
	22 日	キーパーソンダイアログ②	元防災担当職員（東日本大震災対応）
	25 日	チーム会議⑦	第２回研究会事前課題の精査
７月	１日	第２回研究会（オンライン）	対話自治体：青森県三戸町
	７日	チーム会議⑧	第２回研究会の振り返り、第３回研究会事前課題の検討
	13 日	チーム会議⑨	第３回研究会事前課題の検討、ダイアログに向けた内容の検討
	29 日	キーパーソンダイアログ③	マネ友（１期生、２期生、４期生）
８月	18 日	キーパーソンダイアログ④	行政区長（元職員）
		チーム会議⑩	第３回研究会事前課題の精査
	26 日～27 日	第３回研究会（オンライン）	
９月	３日	チーム会議⑪	第３回研究会の振り返り
10 月	７日	チーム会議⑫	第４回研究会事前課題の検討
	９日	チーム会議⑬	第４回研究会事前課題の検討
	14 日	チーム会議⑭	第４回研究会事前課題の精査
	21 日	第４回研究会（オンライン）	
	27 日	チーム会議⑮	第４回研究会の振り返り
12 月	10 日	チーム会議⑯	第５回研究会事前課題の検討
	16 日	チーム会議⑰	ダイアログに向けた内容の検討
	25 日	キーパーソンダイアログ⑤	町長

年月日		活動事項	活動内容
令和３年			
１月	６日	チーム会議⑱	第５回研究会事前課題の精査
	28 日～29 日	第５回研究会（オンライン）	
２月	12 日	１年間の活動報告	町長
	22 日～26 日	職員アンケートの実施	管理職を除く職員（131 名）を対象として実施
３月	３日	チーム会議⑲	共同論文の内容検討
	８日	チーム会議⑳	共同論文作成
	９日	チーム会議㉑	共同論文作成
	11 日	チーム会議㉒ 共同論文提出	共同論文の内容精査
		チーム会議㉓～	事後報告会に向けた報告内容の検討
	23 日	研究会事後報告会	

参考資料：ポスター（第５回研究会事前課題）