

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会 2020年度 共同論文

「緊急事態に効果的に対応できる妙高市であるために」

【新潟県 妙高市】



新潟県 妙高市 (第3期生)

地域共生課	課長補佐	宮下 聖子
総務課	人事係 主査	河村 さおり
総務課	課長補佐	長谷川 賢治

## <目次>

- 1 はじめに (P2)  
【2020年度の取組み】
- 2 緊急事態時の組織・人材の現状把握 (P3)
  - 2.1 緊急事態時の行動に関する現状 (P3)
  - 2.2 緊急事態時の指揮命令に関する現状 (P3)
  - 2.3 緊急事態時の市役所以外の役割に関する現状 (P4)
  - 2.4 平時における現状 (P4)
- 3 目指す組織のあるべき姿 (P5)
  - 3.1 緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿 (P5)
  - 3.2 緊急時に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿 (P5)
  - 3.3 目指す組織のあるべき姿に近づけるための行動 (P5)
- 4 研究会で得た気づき・共感したこと (P6)
  - 4.1 他自治体との対話で得た気づき (主にポスターセッションより) (P6)
    - 4.1.1 川崎市 (P6)
    - 4.1.2 甲府市 (P6)
    - 4.1.3 諏訪市 (P6)
    - 4.1.4 鶴岡市 (P6)
    - 4.1.5 天草市 (P6)
  - 4.2 研究会での講演から得た気づき (P7)
    - 4.2.1 出馬幹也部会長 特別講演「自治体組織を変革する 新しいリーダーシップ」(P7)
    - 4.2.2 阿部勝弘幹事 講和「3.11と相馬市の緊急事態対応」(P7)
    - 4.2.3 鬼丸昌也氏 (認定NPO法人 テラ・ルネッサンス理事・創設者) 特別講演 (P7)
- 5 組織の変革に向けたアクションプラン (P8)
  - 5.1 管理型組織から支援型組織への脱却 (P8)
  - 5.2 妙高市統合マネジメントシステムを活用したアクションプラン (P9)
    - 5.2.1 行政内部・課内のコミュニケーションの改善 (P9)
    - 5.2.2 外部とのコミュニケーションの改善 (P9)
    - 5.2.3 人的資源の改善 (P9)
    - 5.2.4 緊急事態に対する運用管理の改善 (P9)
- 6 おわりに (P10)

## 1 はじめに

2020年度の人材マネジメント研究会は、新型コロナウイルス感染症による緊急事態で各自治体に対応を迫られている状況の中、オンラインでスタートし、「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」がテーマに設定された。

今回、研究会に参加した私たちは、管理部門である総務課と地域との協働を推進していく地域共生課に配置されている自身の立場と役職なども踏まえて、それぞれが経験し、感じてきたことを共有し、不足するところを補いながら、実際に行動に移せることは何かを考えてきた。

研究会では、まず自分たちの「組織・人材の現状分析」をし、次に「目指す組織のあるべき姿」を考え、それを達成するための「組織の変革に向けたアクションプラン」を検討する流れであったが、慣れないオンラインに戸惑いながら、幹事からの講義や参加自治体の皆さんと対話を通じて、新たな気づきを得ながら研究を進めてきた。

結果的に、その後も感染拡大は終息する気配を見せず、全ての研究会がオンラインでの開催となったが、コロナ禍でも人材育成や組織開発を止めないとする事務局及び幹事の皆様のご努力と、組織変革を真剣に研究する参加自治体の熱意を感じながら、私たちの1年間の取組みを論文としてまとめた。

なお、本研究会のコンセプトは「研修ではなく、終わることのない研究」であり、「部会に卒業はない」ことから、この論文は最終的な形ではなく、あくまでも私たちの研究の途中経過ということでご理解をいただきたい。

### 【2020年度の取組み】

月 日	区 分	内 容 等
5月25日	第0回研究会	オンライン体験会 「部会」と「研究課題」の説明
	第1回事前課題	「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組み（事実ベース）」
6月1日	第1回研究会	現状把握
	第2回事前課題	「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切だと思うこと」
7月1日	第2回研究会	現状把握の深掘り
	第3回事前課題	「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員」 「発生直後と復旧復興の状況」 「普段（平時）からの対応」
8月26・27日	第3回研究会	目指すべき姿 ・北川顧問、出馬部会長、阿部幹事の講義 ・26日分科会での対話（加留部幹事） ・27日分科会での対話（中道幹事）
	第4回事前課題	「具体的なアクションプラン」
10月14日	第4回研究会	アクションプランのフィードバック（鬼澤幹事）
	第5回事前課題	「ポスター作成」
1月28・29日	第5回研究会	自治体ポスターセッション 1年間の振り返り
3月	共同論文	1年間の対話の記録・今後のアクション
R3年4月以降	研究継続～	

## 2 緊急事態時の組織・人材の現状把握

緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切だと思ふことを考える上で、現状の組織・人材はどうなっているのかを把握することが大切である。現状を把握できていなければ、ありたい姿に近づけるための効果的な対策を打つことはできない。

実際に遭遇した緊急事態としては、R1年10月に東日本を中心に甚大な被害をもたらした台風19号があるが、妙高市においても大雨特別警報が発令され、市内中心部を流れる片貝川が氾濫の危機を迎える中、夜間に1,000人以上もの市民が避難所へ避難する事態となり、対応に苦慮したことが記憶に新しい。

また、新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言については、自治体だけでなく社会経済の在り様をも変えてしまう世界全体の緊急事態として、未だに収束の目途が経っていない状況であり、今なお現在進行形で緊急事態に対処している最中である。

研究会において、思い込みや狭い視野での分析は、遭難している船と同じであるとの話を聞き、3人での対話だけでなく、防災担当、人事担当からの聞き取りなどを通じて、妙高市役所の緊急事態時における組織・人材の現状をまとめた。

### 2.1 緊急事態時の行動に関する現状

#### ●現在の状況

- ・台風19号の際に避難所を20か所開設したが、これほど広範囲に渡って開設した経験がなく、避難所運営に当たる担当職員も不足し、開設後の運営に苦慮した。
- ・大規模災害を経験した職員が少なく(H7年7.11水害以降、R1年まで大きな災害経験なし)、避難所の住民からの要望などに対し、対応が後手になるケースがあった。
- ・子育て中などの都合により、実際の災害時に対応できない職員もいることから、災害が大規模、広範囲となった場合は、市職員だけでは対応できないことが想定される。
- ・台風19号や今年の豪雪(災害救助法適用)により、災害について考え直そうとする意識は芽生えつつある。(しかし、実際に大きな被害は発生していないことから自分事と考えていないかもしれない。)

#### ●過去からの流れ

- ・H7年の7.11水害以降、大規模な災害がなく、災害対応を経験した職員は少ない。
- ・災害時に対応できる職員の数が減少している。(H17市町村合併時478人、R2年323人)
- ・H17年、H23年の豪雪、H28年の鳥インフルエンザなど動員が必要な場合は、職員を現場に配置し、現場で活動できるように努めてきた。
- ・豪雪地帯ではあるが、近年は少雪の傾向にあり、また、地震や水害等の直接的な被災経験が少ないため、住民も災害を自分事として考える意識が低い。

### 2.2 緊急事態時の指揮命令に関する現状

#### ●現在の状況

- ・災害対策本部等の中では、トップをはじめとした指揮命令系統が定められているが、災害の規模が大規模になると、本部は被害状況の把握や国県、消防、自衛隊などとの調整で精一杯の状況となり、指揮命令が弱くなる。
- ・避難所開設の手配や避難状況の確認などは、本部以外の各担当部署が指揮するところであるが、大規模災害となると職員体制が整わず、本部が調整しなければならない状態となる。
- ・新型コロナウイルス感染症では、危機管理室(総務課)が対策本部を設置して対応にあたってきたが、他課では指示待ちの状態が多く、危機管理室に負担が集中した。

### ●過去からの流れ

- ・これまで対策本部や土木部署が中心に災害・被災対応にあたってきたため、他課の管理職が指揮命令をする場面は少ない。
- ・指揮命令のスキルを引き継ぐことは難しく、大規模災害を経験し、指揮命令できる管理職が年々少なくなっている。
- ・市町村合併により、市域全体の地理条件を把握している職員は少ない。

## 2.3 緊急事態時の市役所以外の役割に関する現状

### ●現在の状況

- ・地域における防災力を高めるため、各地域に自主防災組織を設立し、災害時の初動対応、避難所開設等を行えるよう支援をしている。
- ・消防団の定員が減少しており、機能を維持するため消防団の再編を検討している。
- ・R2年度に地域共生課を新設し、地域運営組織の設立を支援し、行政に頼らず地域での支え合いの取り組みを拡大しているところである。

### ●過去からの流れ

- ・過疎化や高齢化などにより地域コミュニティが低下しつつあり、消防団をはじめ、地域の防災力が低下している。

## 2.4 平時における現状

### ●現在の状況

#### 【弱み】

- ・職員数（マンパワー）が減少（H17 478人 → R2 323人）している。
- ・50代の職員が多く、管理職の経験が短いためマネジメント力が低下している。
- ・若い世代（20代・30代）の職員が少なく、20年後の管理職の育成が課題である。
- ・高齢化、過疎化により、自助可能な地域運営組織、団体が少ない。

#### 【強み】

- ・小規模自治体のため、職員の顔が見える距離感にある。
- ・全体的に職員は、動員などを必要する場合に協力的である。
- ・財政力指数は低いですが、財政状況は良好である。
- ・新しい施策にチャレンジすることを否定しない経営陣である。

### ●過去からの流れ

- ・H17年4月に3市町村が合併したが、合併前から広域行政組合を組織し、環境・観光面など様々な分野で連携しており、自治体としての一体感は比較的早く醸成された。
- ・民間出身の市長の市政運営は、自治体の常識に囚われない発想や経営感覚により、財政の健全化を図りながら、政策的投資も行っている。
- ・合併により職員数が急増したが、適正な規模とするため、新規採用を抑え、民間委託などによるスリム化を進めながら、計画よりも速いペースで削減をしている。
- ・職員採用を抑えてきたことで人件費の削減が図られた一方で、若い20代、30代の職員層が薄い構成となっている。
- ・一方で、15年、20年先は、団塊ジュニア世代の大量定年により、一気に管理職が若返ることから、若手職員の人材育成を進めていこうとしているところである。

### 3 目指す組織のあるべき姿

#### 3.1 緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

緊急事態に遭遇した時、私たち市役所職員は何をすべきなのか。緊急事態を想定したマニュアルに沿った対応は、頭では理解できているが、想定通りにいかないことが多いことの方が多く、特に想定を超える緊急事態に対応したマニュアルはない。

緊急時に行動できる組織・職員、的確な指揮命令ができる組織・職員には何が必要なのかについて、R1年の台風19号における市内での対応を振り返りながらまとめた。

##### 【組織】

発生直後の状況	復旧・復興に向けて
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 正確に被害状況を把握する。</li><li>・ その情報を組織内で共有する。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 緊急事態の対応方針を迅速に決定できる。 (短期、中期、長期)</li><li>・ 経営資源を考慮し、対応方針に優先順位を付けることができる。</li><li>・ 国・県、地域と協力関係が築けている。</li></ul>

##### 【職員】

発生直後の状況	復旧・復興に向けて
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 自身と家族の身の安全を確保できる。</li><li>・ 緊急事態ということ認識できる。</li><li>・ 被害を想定した準備ができる。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 現場サイドから適切な提案ができる。</li><li>・ 現場の提案を受け、経営陣が適切な判断ができる。</li></ul>

#### 3.2 緊急時に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿

平時から緊急事態に想定することは難しく、「普段の仕事が忙しいから」、「マニュアルがあるから大丈夫」、「災害は対策本部から指示があるはず」、「身近に緊急事態が起きないことを祈る」など平時の業務を優先し、他人事となることが多い。

人口の推移と同じように縮減する予算規模、職員数の中で、いつ来るか分からない緊急事態に備えるには、平時からどうあるべきか考えた。

##### 【組織】

<ul style="list-style-type: none"><li>・ 平時から危機管理について、対話・訓練・意識の統一が図られている組織</li><li>・ 地域団体や他自治体等と良好な信頼関係が保たれている組織</li></ul>
---

##### 【職員】

<ul style="list-style-type: none"><li>・ 自ら主体的に考えて、主体的に行動できる職員の育成</li><li>・ 常に組織の最適化を考え、組織のために動ける職員の育成</li></ul>
---

#### 3.3 目指す組織のあるべき姿に近づけるための行動

災害発生直後は、本部体制がすべて整い組織としてマニュアル通りに機能する確率は低い。ため、最小限の職員でも初動態勢が機能するよう、平時から緊急時を想定できる職員への意識変容が必要である。

また、大規模災害にあつては、市役所職員だけでは対応が難しいことから、国、県、自衛隊などの関係機関との連携強化に加え、地域住民が自らの生命や財産を守る意識や対処能力も強化していく必要がある。

## 4 研究会で得た気づき

研究会では、オンラインを通じて他の自治体との対話や幹事・顧問による講話により、新たな気づきを得ながら、あるべき姿に近づけるためのアクションプランを研究してきた。

私たち3人が研究会で得た新たな気づき、共感した内容などを次のとおりまとめた。

### 4.1 他自治体との対話で得た気づき

#### 4.1.1 川崎市

- ・自費でストレングス診断を行い、メンバーの強みを活かしたチーム運営は、チームワークが素晴らしく、庁内プロジェクトの設置の参考となった。
- ・手上げ方式での参加とのことで、互いにスキルアップを目指す意識の高さ、3人の対話の多さ、どこにでも誰にでも聞きに行く行動力は、周囲を引き込む力がある。

#### 4.1.2 甲府市

- ・2年前に中核市となり、業務多忙による疲弊感をどう解決していくかを最重要テーマとしているが、まずは、オフサイトミーティングやダイアログ研修など対話を重視し、仲間を知ろう・増やそうという緩やかな取組みを行っている。
- ・人マネの取組みを火種とし、徐々に仲間を増やししながら、追い炊きしていくところは、終わりのない本研究会の取組みとして参考となった。

#### 4.1.3 諏訪市

- ・人材マネジメント研究会のOBによる「Act SUWA」を結成し、インタビュー、若手ワークショップ、市長ランチ等を実施。庁内における応援者や理解者がいることでバックアップの体制が整っていることが素晴らしい。
- ・研究会では、諏訪市の老年人口のピークとなり行政課題が顕在化する2045年の諏訪市を緊急事態と定義し、そのためのロードマップを作成することを目標としていた。
- ・また、庁内にとどまらず、庁内外との活発な連携を目指しており、長期的で視野の広い研究が参考となった。

#### 4.1.4 鶴岡市

- ・アクションプランは「あすやろうじゃなく い・ま・や・ろ・う」。今すぐやりたいリストとじっくり取り組みたいリストとして明記され参考となった。
- ・「人マネ参加者とマネ友は全身に対話を運ぶ赤血球」等、取組みを身体の形成に置き換えて、表現しているところが新鮮でよかった。

#### 4.1.5 天草市

- ・研究会のメンバーで「係対抗！私たちの係が目指す天草市コンテスト」を実施し、一步を踏み出した行動から庁内の雰囲気を変えた取組に共感した。
- ・当初は参加者が少ないとのことであったが、多くの参加を募った呼びかけを行うなど、その熱意に共感した。

## 4.2 研究会での講演から得た気づき

### 4.2.1 出馬幹也部会長 部会 15 周年 特別講演

#### 「自治体組織を変革する 新しいリーダーシップ」

- ・自治体経営は、経営と現場に分かれていて、経営層（トップ・部長級）が考える戦略・方針と、現場に立つ職員（係員）が感じた直近の課題の両方を理解し、どのような方法、体制、予算で進めていくことがベストなのか導いていくのがマネジメントであり、課長・補佐がその役割の要である。（当市は課制のため課長補佐が経営と現場のマネジメントを担う。）
- ・マネジメントは決められたことを管理することであるが、世の中は常に変化しているため、変化を理解し、正しい判断ができるリーダーシップが今の自治体組織に必要である。
- ・現在、多くの自治体で抱えている多くの課題は、世の中の変化に対応できない前例踏襲の自治体組織に原因があるのではないか。また、これらを解決するには適切な人材マネジメント力を発揮するとともに、実現するには他者への貢献心を持つ、新しいリーダーシップが必要であるとの気づきを得た。

### 4.2.2 阿部勝弘幹事 講和「3.11 と相馬市の緊急事態対応」

#### （相馬市企画政策部長 兼 地域防災対策室長）

- ・災害時における「組織のあるべき姿」は、平常時において次の3点であり、市役所全体で情報共有を図られている中で、同じ目標を明確に持ち、全ての職員が自ら考えて自分達の求められていることに対し、迅速に動くことができることである。
  - ①対話・訓練・意識の統一ができている組織
  - ②解決に向けて挑戦し、常に成長・改革に取り組んでいる組織
  - ③地域団体や他自治体等と良好な関係が図られている組織
- ・現状は、俯瞰して組織を見ることができる職員の不足、縦割枠の中での情報共有のみに留まり、若手職員まで情報や目的が共有される体制の構築ができていないことから自分で考えて動ける職員が育成されていない状態となっているのではないか。
- ・現状とあるべき姿のギャップが明確になったことで、企画の段階からの実担当職員の参加を促す等、立場が違う職員同士の相談、話し合いができる体制づくりが必要であるとの気づきを得た。

### 4.2.3 第5回研究会 特別講演

#### 鬼丸昌也氏（認定NPO法人 テラ・ルネッサンス理事・創設者）

- ・すべての生命が安心して生活できる社会の実現を目指して活動しており、カンボジア、ウガンダ、コンゴ民主共和国などの海外の各国で、地雷撤去、子ども兵の社会復帰支援、食料確保支援等様々な人道支援を行っている。
- ・一步を踏み出すこと。＝ 小さな積み重ねが未来を動かす。これまで自分が今できることに焦点を当てて行動してきた。
- ・何か行動を起こせば、出る杭は打たれるが、相手の中で、インプットしたものが変化していくこともある。言い続ければ受け入れられる。
- ・それでもわかってもらえない人に対しては戦って潰すよりも、共感を得ることで勝利を得ることができる。
- ・私たちは「微力ではあるが、無力ではない」という、「ささやかな変化」が変化を起こす力となり、当事者性を生む。まずは、できることから始めてみるが必要と感じた。



## 5 組織の変革に向けたアクションプラン

### 5.1 管理型組織から支援型組織への脱却

妙高市役所では、H18年7月に行政サービスの質的向上と環境に配慮した活動を実践する仕組みである「統合マネジメントシステム」の運用を図り、職員全員が全ての業務について徹底した見直しと、継続的な改善に取り組んでいる。

H30年3月までは、ISO9001及びISO14001の認証取得を得て、その後は自主的な運用を図り、市民満足度の向上と環境負荷軽減を目指して行政経営を行っている。

「妙高市品質・環境方針」に基づき、本システムの継続的改善を図るためのマニュアルを策定し、管理運用してきたが、進行管理や内部監査による実施状況の評価・改善指示などの管理型のマネジメントとなっている。

行政経営における品質・環境のための仕組みとして必要なものであるが、「仕事のための仕事」、「マニュアル通りにやればいい」、「指示されないと改善されない」など、自発的な改善や挑戦につながっていないように感じる。

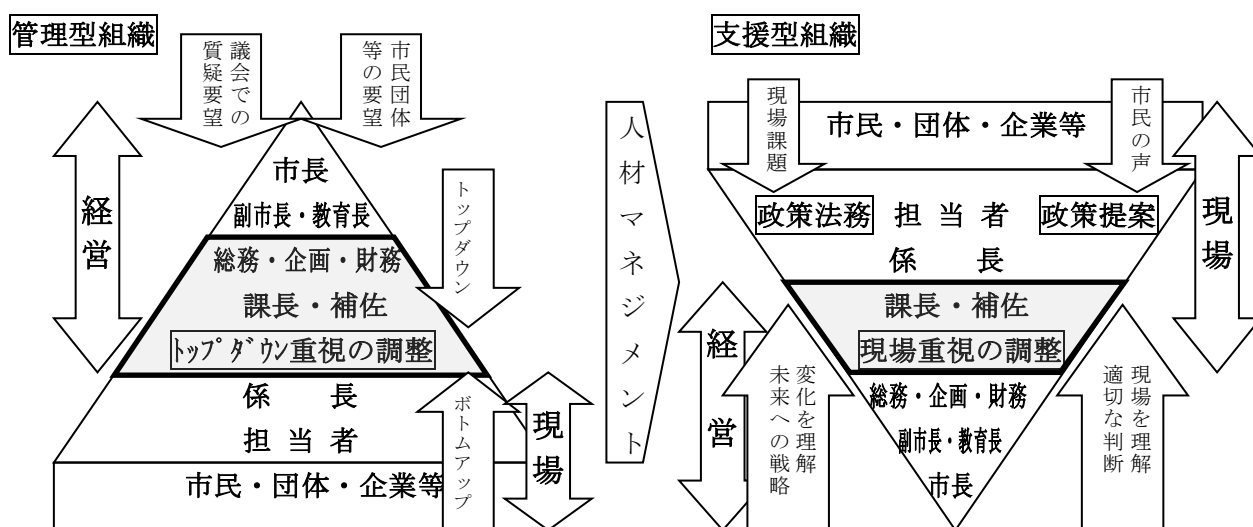
市民サービスの第一線で直接住民と接するのは、現場の担当者であり、担当者が現場で感じた課題を事務・事業の改善につなげ、それを制度化していくには現場からの提案・ボトムアップが欠かせない。また、それが働き甲斐にもつながり、組織の活性化が図られるものと考えられる。

経営層が世の中の変化を捉え、未来への戦略を示し、その戦略を事業に組み込み、市民サービスを提供するのは現場の担当者であるが、現場の課題を事業の改善に結びつけていかなければ、市民満足度は向上できない。

また、経営層は、現場の担当者が戦略を適切かつ迅速に事業化できるよう、現場を理解し、現場が同じベクトルで動けるよう明確な戦略を示しながら、自発的に提案・改善し、主体的に行動できる職員の育成を進めていかなければならない。

「現場を管理する組織」から「現場を支援する組織」へ意識を変容させ、人材マネジメント力を発揮することで、組織・職員が自発的に活性し、緊急事態にも対応できる自治体となると考える。

【組織内の信頼関係を築き、緊急時に指揮命令、現場が機能する組織を目指して】



## 5.2 妙高市統合マネジメントシステムを活用したアクションプラン

妙高市統合マネジメントシステムで特に強化すべき点は、「Ⅱ-9 コミュニケーション」、「Ⅲ-2 人的資源」、「Ⅲ-11 緊急事態に対する運用管理」の3点とし、それぞれの改善についてアクションを起こし、緊急事態にも機能する妙高市のあるべき姿を追求していく。

### 5.2.1 行政内部・課内のコミュニケーションの改善

- ・統合マネジメントシステムでは、庁議規定に基づく課長会議をはじめ、課内の係長会議や朝礼、職務基準面接などでコミュニケーションを図るとしているが、形式的な会議の中では、本音のコミュニケーションが図れるとは考えにくい。
- ・諏訪市の庁内マネ友（Act SUWA）による実践的な活動、川崎市の3人によるランチミーティング、甲府市のダイアログ研修など、気心が知れた仲間とのコミュニケーションを図ることで、組織を変化させようとする火種をつけていきたい。
- ・R3年は、マネ友とのオフサイトミーティングを立ち上げ、引き続き研究を継続するとともに、妙高市役所人マネ4期生を支援していく。

### 5.2.2 外部とのコミュニケーションの改善

- ・統合マネジメントシステムでは、市民等からの相談・要望等受付票や、要望会・各種会議、議会での質疑などでコミュニケーションを図るとしているが、どちらかという受け身のコミュニケーションである。
- ・もっと積極的に市民や地域の声や、企業、学校など産官学の連携により、政策を充実させていく。特に若い世代の声を政策に反映させるための仕組みを構築し、時代の変化を肌で感じ、市民の期待に応える行政サービスを提供していく。

### 5.2.3 人的資源の改善

- ・統合マネジメントシステムでは、職員等の力量の向上を図るため、研修規程に基づく教育訓練を行うとしているが、画一的な研修だけでは個々の職員能力を発揮させるには不十分である。
- ・このため、まずは自身の強み・弱みを知った上で不足する能力を高めることが有効であることから、若手職員に対し、研究会でも実施している人材力診断を行い、自己内発型の能力開発を促していく。また、20年後に管理職となる若い世代に政策形成、政策法務の機会を提供し、政策提案の能力を向上させる。

### 5.2.4 緊急事態に対する運用管理の改善

- ・妙高市役所では、危機管理マニュアルとして、各事象に対応する個別マニュアルを作成し、実施可能なものは評価・検証するとしている。
- ・災害対策本部を中心とし、部門ごとに縦割りとなっている現在のマニュアルが大規模災害時に限られた体制で本当に機能するか検証を行う。
- ・防災専門家による研修会では、大規模災害時には職員が全員揃うことは難しく、駆け付けた少人数の職員でも機能するか、また、初動時に何をすべきかチェックリスト化することも方法と提言を受けた。
- ・各部署の初動対応がそれぞれ機能しているかを検証し、登庁できた職員がまず何をすべきかチェックリスト化を進めていく。また、机上訓練により、初動対応の検証を実施し、実践的な災害時初動対応が行えるよう取り組んでいく。

## 6 おわりに

1年間の研究会で、3人が感じた気づき、学び、変化等をまとめてそれぞれ述べることにより、本論を締めくくることとする。

### 【地域共生課 宮下聖子】

今回のテーマである「緊急事態に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える」について、今まで、市役所職員として、緊急事態に対して真剣に考えていた「つもり」だったことに気づき、幹事の皆様、全国の自治体のマネ友の皆さん、妙高市から参加の3人での対話を通じて、たくさんの「気づき」を得て、まずは「やってみる」ことが重要であることを感じた1年間でした。

私たちが3期生で、妙高市の人材マネジメント研究会OB・OG（マネ友）が増えてきています。これで終わりではなく、来年度も引き続き、1期生、2期生と一緒にマネ友の自主的な活動ができたらと考えています。

最後に、幹事の皆様、事務局の皆様、ありがとうございました。今後もよろしく願います。

### 【総務課 河村さおり】

今年度は、コロナ禍の影響で、全ての仕事において取り組みを見直す機会を与えられた1年間でした。その中、人マネ部会で、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方」について考える機会を提供していただき、「考える・対話する・決める・動く」の連続による行動を起こすことの大切さや、「他人ゴト」から「自分ゴト」ことへの発想の転換の必要性を気づくことができたと感じています。

今後は、「できることは無数にある」「組織変革は自分が変わる事」その言葉を忘れず、妙高市役所が仲間・チーム・組織のことを自然に考えて一つずつ前進している組織であり続けるために努力していきたいと思えます。

研修参加の機会を与えていただき、本当にありがとうございました。

### 【総務課 長谷川賢治】

1年間の研究会での対話を通じて、組織における人材マネジメントの重要性が分かってきたと同時に、人材マネジメントの難しさを改めて感じました。

何が正解というものではなく、その時々々の社会情勢や時代背景、組織上の人材などの経営資源を正しく把握し、どうマネジメントすれば、組織・職員が良い方向に動き出すのか。

ありたい姿と現状のギャップを埋めていかなければならないが、人によって価値観が違う。社会も変化しているため、常に同じ方向を向き続けることは簡単ではない。

「意識の高い人だと揶揄される」。最後の研究会で先輩マネ友が職場で受けた声を聴き、変えていくには大変な力がある。それには一歩前に出るための勇気と覚悟を持つことと、それを共感できる仲間、良き理解者の存在も重要であることも気づきました。

一歩ずつ仲間と変えていく。この研究会は研修ではなく、終わりが無いとのこと強調していた幹事の皆様の話が最後になって響きました。気づきを得るタイミングは、人によっても違うと思いますが、私も周りの人に気づきを与えられるように取り組んでいきたいと思えます。

まだ、全国のマネ友と対話ができることが楽しみであり、終わりが無い研究会に取り組んでまいりますので、引き続き、よろしくお願いいたします。