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

宮城県　柴田町

都市建設課　　大石　恵美

上下水道課　　渡辺　潤

福　祉　課　　高橋　秀治

目　次

１　はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

２　活動の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

３　活動の経緯・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

４　現状分析と原因考察・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5

4-1　緊急時に効果的な対応できる自治体として・・・・・・・・・・・・・・・・・5

4-2　緊急時に効果的な対応ができている組織・職員・・・・・・・・・・・・・・・7

4-3　緊急時から見た人材・組織の現状分析と原因考察・・・・・・・・・・・・・9

５　目指すあるべき姿とアクションプラン・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

5-1　目指すあるべき姿に向けて・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10

5-2　目的と目標を共有することで効果的に業務を遂行する組織とは・・・・・・ 11

5-3　アクションプランの実践・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12

６　次年度以降へ向けて・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14

6-1　情報の共有と世代別意見交換会の開催・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

6-2　今後の取り組みについて・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17

７　１年間を通して・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18

１　はじめに

柴田町では、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に平成 29 年度から参加しており、私たちは柴田町第４期生となる。

人材マネジメント部会とは、「地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創る」ことを目的としている『実践型研究会』である。これまで 15 期目となり、延べ 170 自治体、参加者は 2200 人を超える「地方自治体の組織変革・職員育成の場」となっている。

このような壮大な目的を持った部会に、入庁 25 年を超え、組織に染まっている我ら３人が、組織の変革を目的とする研究会についていくことができるのか。コロナ禍における対策として行うこととなった、見たことも聞いたこともない“Ｚｏｏｍ”を使っての研究会についていくことができるのか。本当に不安だらけの研究会参加であった。

しかしながら、私たちにとって救いだったことが二つあった。一つ目は、今年度の大きなテーマとして、「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」であった。東日本大震災を職員として直に体験し、給水活動や避難所運営などの災害対応していることは大きな強みとなった。そして二つ目は、柴田町第４期生ということで、第１から第３期までのマネ友９人がいることは大変心強いものであった。

私たちは、「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」をテーマに、たくさんの人と対話を１年間繰り返してきた。町長が描く職員の理想像、組織を変革することの難しさなど、改めて気づくことができたことは大きな財産となった。

本論文では、組織・人材の現状把握、目指すあるべき姿、組織の変革に向けたアクションプランについて、対話を重視しながら私たち３人で検討・実践してきたことについて記していく。

柴田町の概要

位　置　図

人　　口：37,598 人（R2.12 月末日現在）
面　　積：54.03　ｋ㎡
職 員 数：298 人（行政職 229 人、保育士 69 人）
アクセス：仙台から東北本線で 30 分、車で 40 分

２　活動の概要

人材マネジメント部会では組織改革を常に探求している。答えは一つではなく、日々の対話を通して人との繋がり、組織として「あるべき姿」を探求し続けている。今年度の人材マネジメント部会は「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」がテーマであった。

近年は地震災害だけではなく、新型コロナ感染症対策、線状降水帯やゲリラ豪雨による災害が日本の様々で地域で発生し、毎年のように激甚災害が指定されている。柴田町においても、東日本大震災や令和元年 10 月の台風第 19 号など、10 年から 15 年サイクルで激甚災害となる大きな被害を受けている。

そこで「緊急時の対応」として台風第 19 号が襲来した時の防災担当にインタビューすることで現状を深掘りし対話することで気づき、防災に特化した組織の変革に向けたアクションプランで、町長や災害時に執務を統括する職員と対話することで新たな気づきを得ることができた。

私たち柴田町人マネ第４期生は「組織改革」として、職員の「働き方改革」に目を向けた。災害対応やコロナ対応により業務が多忙となっている職員が疲弊することなく、役所全体でＯＮＥ　ＴＥＡＭとなり人材と業務をマネジメントします。個ではなく複数の力で対話しながら効率的・効果的に業務を遂行することで残業時間を減らし、職員が早く帰れるようになって家族等と余暇を楽しみ、日々リフレッシュされる生活を送ることで、明日に向けた業務に取り組む意欲や集中が増し、効率的に「理想に近い結果」を出せる組織を研究した。

柴田町人マネ４期生として、今回の「学び・気づき」や「気持ち・感じる」を浸透することを目指し、３人でまとめた内容は次に示す。

３　活動の経緯

No.	日時	内容	担当	人数
1	令和２年５月７日	第０回研究会打合せ①	第４期生	３人
2	令和２年５月 27 日	第０回研究会打合せ②	〃	３人
3	令和２年５月 29 日	第０回研究会打合せ③	〃	３人
4	**令和２年６月３日**	**第１回研究会**	**〃**	**全体会**
5	令和２年６月９日	第２回研究会事前課題	〃	３人
6	令和２年６月 19 日	防災班アンケート＆インタビュー	防災班	６人
7	令和２年６月 23 日	マネ友インタビュー	第１期生 第２期生	２人
8	令和２年６月 24 日	第２回研究会事前課題まとめ①	第４期生	３人
9	令和２年６月 30 日	第２回研究会事前課題まとめ②	〃	３人
10	**令和２年７月３日**	**第２回研究会**	**〃**	**全体会**
11	令和２年７月 16 日	第３回研究会事前課題	〃	３人
12	令和２年７月 27 日	第３回研究会事前課題	〃	３人
13	令和２年８月７日	元総務課長アンケート＆インタビュー	元総務課長	４人
14	令和２年８月 17 日	元防災担当アンケート＆インタビュー	元防災班	４人
15	令和２年８月 17 日	都建課アンケート＆インタビュー	都市建設	５人
16	令和２年８月 18 日	第３回研究会事前課題まとめ	第４期生	３人
17	**令和２年８月 26 日**	**第３回研究会（1 日目）**	**〃**	**全体会**
18	**令和２年８月 27 日**	**第３回研究会（2 日目）**	**〃**	**全体会**
19	令和２年９月４日	第４回研究会事前課題①	〃	３人
20	令和２年９月７日	第４回研究会事前課題②	〃	３人
21	令和２年９月 11 日	第４回研究会事前課題③	〃	３人
22	令和２年９月 17 日	農政課・上下水道課インタビュー	農政課 上下水道課	５人
23	令和２年９月 18 日	マネ友インタビュー	第３期生	５人

№.	日時	内容	担当	人数
24	令和２年９月 25 日	危機対策監インタビュー	危機対策	４人
25	令和２年９月 25 日	情報統括補佐官インタビュー	情報政策	４人
26	令和２年９月 25 日	町長インタビュー	町長	４人
27	令和２年９月 30 日	第４回研究会事前課題	第４期生	３人
28	**令和２年 10 月７日**	**第４回研究会**	**〃**	**全体会**
29	令和２年 12 月 21 日	第５回研究会事前課題①	〃	３人
30	令和２年 12 月 22 日	第５回研究会事前課題②	〃	３人
31	令和３年１月 21 日	第５回研究会ポスター投票	〃	３人
32	**令和３年１月 28 日**	**第５回研究会**	**〃**	**全体会**
33	**令和３年１月 29 日**	**第５回研究会**	**〃**	**全体会**
34	令和３年３月１日	アクションプラン打合せ	第４期生	３人
35	令和３年３月２日	令和２年度新規採用職員 との意見交換会	総務課 第４期生	新規採 用職員 １８人
36	令和３年３月３日	共同論文打合せ①	第４期生	３人
37	令和３年３月８日	共同論文打合せ②	〃	３人
38	令和３年３月９日	共同論文打合せ③	〃	３人
39	令和３年３月 10 日	共同論文打合せ④	〃	３人
40	令和３年３月 11 日	共同論文打合せ⑤	〃	３人

4　現状分析と原因考察

4-1　緊急時に効果的な対応できる自治体として

第１回研究会後、課題として求められた「緊急事態における効果的に対応できる自治体組織のあり方」について、現在の防災担当職員や人事担当、マネ友の計５名に個別インタビューを実施した。インタビュー時では、担当者の目線で「大切にするもの」、「過去からの流れ」、「現状把握の結果」を話していただいた。実際に災害を経験している職員が多いため、緊急時の対応については、トップの意思決定など重要性など対話し学んだ。

○　インタビューのまとめ

「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）大切なこと・もの（3 人が対話して出てきた要素）

・防災対策本部長の素早い意思決定
・防災訓練
・課、職員の役割や連携・調整
・防災計画（ハザードマップ）の作成
・現場が正確な情報を把握し、災害対策本部に伝える
・職員や従事者の臨機応変な行動
・人命優先による、一人暮らしや要援護者等の安否確認

（2）決めた優先順位

・地域住民の心構え（自助意識を持った行動）
・防災対策本部長の素早い意思決定
・住民への正しい情報発信
・課、職員等の役割や連携・調整と臨機応変な対応
・防災計画（ハザードマップ）の作成

（3）大切にするもの（優先順位をつけたもの）と現状の深堀り

	大切にするもの （決めた優先順位）	調査手法 （誰に聞く？）	現状把握の結果、 どうだったか	過去からの流れ （いつから？）（何が原因？）
①	・地域住民の心構え（自助意識を持った行動・マイタイムラインの作成）	・防災、人事担当、マネ友への事前アンケート及びインタビュー	・自治会の地区防災組織の創設 ・防災訓練を町のほか、各自治会でも実施したり、出前講座による意識向上を図る ・組織力に差がある ・各地区に防災士と防災指導員を配置する	・地区防災組織は S61 年から創設され H22 年に全地区配置 ・マイタイムラインの普及を図るため、R2 に住民説明会 ・H27 から防災士の資格取得に対し助成
②	・防災対策本部長の素早い意思決定	・防災、人事担当、マネ友への事前アンケート及びインタビュー	・本部長の経験が豊富なため、避難準備等の指示は早い ・意思決定も防災関係部署や外部機関と連携が取れている	・H23 東日本大震災で避難所設営、給水、独自バスの運行等意思決定が迅速に行われた ・R1 年台風 19 号も町内最接近の 12 時間前に避難所設置や土のうステーションの補充等を行う ・床上浸水が多く発生したが、人的被害はなかった
③	・住民への正しい情報発信	・防災、人事担当、マネ友への事前アンケート及びインタビュー	・エリアメール、HP等早めの情報発信はできた ・根拠のないデマなどへの対応で職員が疲弊した。 ・携帯電話などがない方へ情報が行き届いたか疑問である	・H24 豪雨の際にエリアメールを開始し住民へ周知 ・SNS を通しデマが拡散し、住民の不安を煽った ・行政区長に配布の防災無線を R2 年デジタルに変更
④	・課、職員の役割や連携・調整と臨機応変な対応	・防災、人事担当、マネ友への事前アンケート及びインタビュー	・職員災害初動マニュアルにより、課ごとの役割分担を行い対応している ・大規模な災害ほど予測できないことが多く発生する ・職員には臨機応変な対応が求められる ・職員が経験したことがない、死者や負傷者の対応が課題 ・河川が氾濫したときの対応は連携が疑問視される	・H23 東日本大震災では、避難所等など住民と直接対応する職員が、臨機応変な対応をしていた ・災害対策本部の体制は以前からあったが、H20 頃から職員のマニュアルができた ・10 年に 1 回程度豪雨が内水で床上浸水の被害があるが、河川が氾濫した場合の対応は難しい
⑤	・防災計画（ハザードマップ）の作成	・防災、人事担当、マネ友への事前アンケート及びインタビュー	・被害想定マップを住民に周知し活用する ・全世帯に配布 ・改定を都度行っている	・H28 年マップ配布 ・災害後検証し、改訂版の作成

4-2　緊急時に効果的な対応ができている組織・職員

第２回研究会後、課題として求められた「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」について、過去の防災担当の職員や都市建設課職員、マネ友の計７名に新たな個別インタビューを実施した。インタビュー時では、「発生直後の状況」、「復興・復旧に向けて取組む状況」、「平時から理想の状態を考える」ことを経験に基づき話していただいた。今回のインタビューは、前回の経験から聴くことに重点をおいたこともありもっと深い内容の対話ができた。現状分析をもっと深堀し、そして柴田町として、職員としての「あるべき姿」やそこに向けたアクションプランを第３回研究会、第４回研究会まで他の自治体や柴田町第４期生の３人で更に対話を重ねた。

また、緊急時においても、情報収集や正確な情報を伝達することなど想定はしていたが、終着点を明確にした目標を設定しないと職員が疲弊してしまう等、内部的な配慮も必要だと気づいた。

○　インタビューのまとめ

【１】「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」

（１）発生直後の状況

・職員の安否確認（本人や家族などの被害状況の確認）
・情報収集し、全体で共有する
・町民及び関係機関等への正確かつ迅速な情報伝達（情報発信のﾂｰﾙの確保）
・全庁的な協力体制の確保

（２）復旧・復興に向けて取組む状況

・自助、共助、公助の連携
・ビジョンをたて組織全体で取組む
・将来を見据えた事業の実施（その場しのぎは復興ではない）
・職員の体調管理（長期戦に備える）
・住民へのビジョンや計画等の進捗状況を伝える

【２】「緊急事態」から平時の理想の状態を考え、「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ようになっていくでしょうか」

･防災計画や初動マニュアル、訓練マニュアルの整備

･日頃から防災意識を高く持ち続ける

･地震、水害、火災、感染症時等の避難訓練や図上訓練の実施

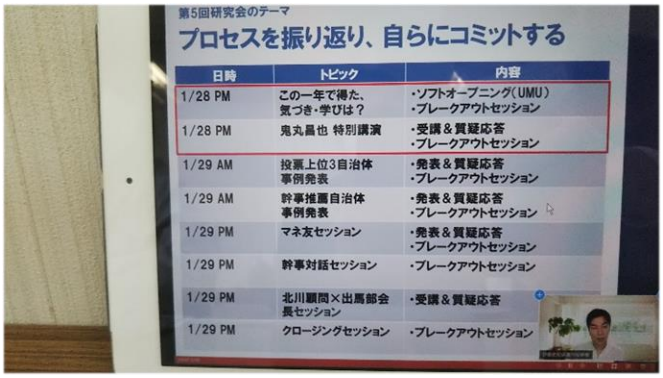
･常に最悪の状態を念頭に置く

･自主防災組織を含めた訓練

･非常用電源の確保（最低３日分）

･職員の備蓄食料の確保

･災害協定や受援体制を整備しておく



4-3　緊急時から見た人材・組織の現状分析と原因考察

今回のテーマある「緊急時における効果的に対応できる自治体組織のあり方」を探求し、柴田町の人材や組織の現状について防災担当を含め多くの職員にアンケートやインタビューを実施し、現状把握、現状分析を進めその課題を整理してきた。

現状の課題としては、このテーマでもあったように、平時では起こりえないことが緊急時に起こっていることから業務は大幅に増えてくる。組織として事務分掌等で役割があるが、その業務量、業務内容には部署によって職員の負担に差が生じる。その原因は柴田町が風水害や地震、新型コロナウイルス感染症など今般の災害等が多いこともあるが、組織として、人員配置や職員の適正数、適材適所等を改善することも必要だと考える。

５　目指すあるべき姿とアクションプラン

5-1　目指すあるべき姿に向けて

今年度のテーマは「緊急事態における効果的に対応できる自治体組織のあり方」で、その中から「あるべき姿」を研究してきたが、柴田町の組織・人材においても同様に目指す「あるべき姿」を３人で対話した。第５回研究会においては、各自治体の組織改革の発表をおこなった。第４期生では、柴田町での「あるべき姿」について、緊急時でも共通となった次のことを目指すことにした。

【あるべき姿】

○目的と目標を共有することで効果的に業務を遂行する組織

①対話重視の人材育成と適材適所のマネジメント

②ONE　TEAMの構築

③いつもフレッシュな職員の意欲

5-2　目的と目標を共有することで効果的に業務を遂行する組織とは

目的は最終的に目指す到達点であり、目標は目的を達成するために設けた手段である。それは「緊急時」や「平時」でも同じで、組織において目的を明確にし、目標を共通理解することでベクトルが合わせられ、効果的に業務が遂行され組織の機能が充実する。

今回は、その組織を目指すために柴田町第４期生で重点項目を次の３点掲げた。

①対話重視の人材育成と適材適所のマネジメント

人材育成は、若手に限らず中堅や管理職まで、組織としての育成は継続される。仕事を教えるだけが育成ではなく、対話を通して相手を知り、興味を持ち、受け入れられるような信頼関係が大事である。個々の強みにあった部署で力を発揮させるマネジメントも重要である。

②ONE　TEAM の構築

災害等の緊急時はとても慌ただしく業務も多くなり、住民からの苦情や無理な要望等でストレスも溜まりやすい状態となる。また、平時でも業務を個人で抱え込んでしまう職員が多く見られる。どんな時でも一人だけが、一つの部署だけが業務過剰とならないよう業務を柔軟に分配して助け合えるようなチーム力が必要である。

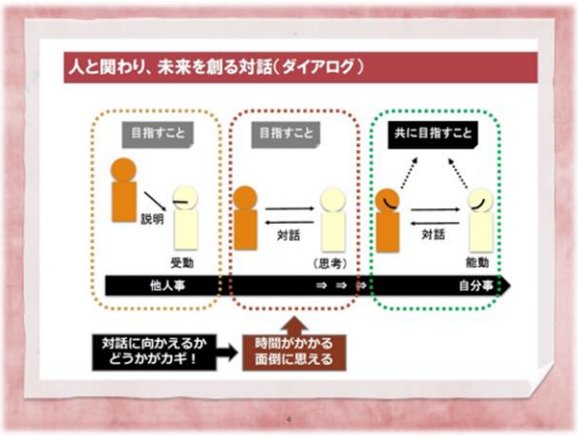
③いつもフレッシュな職員の意欲

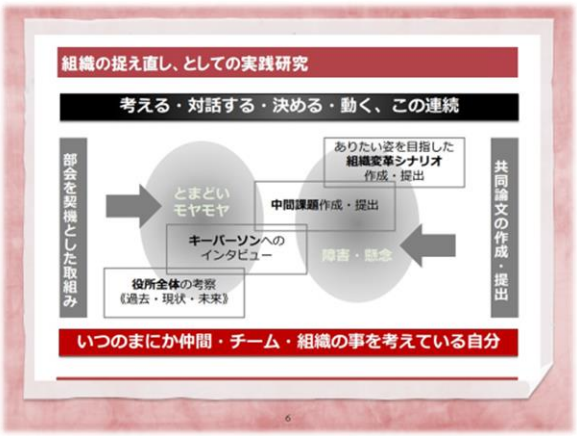
近年、職員の疲弊や精神的な問題で、早期退職や病気等の休暇が目立っている。勤務時間外に業務をしている職員は、災害時や一過性の繁忙期を除くと特定の部署や個人に限られている。職員の個人としての能力や資質にも問題があることも考えられるが、職員によっては慢性的に組織としての業務が多く勤務超過により疲弊し、働く意欲も低下することもある。国の施策でも「働き方改革」があるよう、家族時間を大事にできるような余暇を楽しめるよう、職員の適正数の配置や柔軟な業務分担と協力体制等組織で環境整備することで職員の負担が減り、フレッシュな気持ちから意欲的に取り組むことで効果的に業務が遂行できる。

5-3　アクションプランの実践

柴田町第４期生のあるべき姿として「目的と目標を共有することで効果的に業務を遂行する組織」を目指すには、アクションプランを積み重ねブラシュアップし、ＰＤＣＡサイクルを回す必要がある。組織改革を行うには、個々の意識改革も必要であり、「目的」と「目標」を共有することは個でなく複数で行う必要があり大変難しいことである。

今回初めてのアクションプランとして新採用職員との意見交換会を行い、職員としてこの１年間の振り返り等私たち３人の体験談も交えて行った。顔と名前が一致できるようコミュニケションを図り、今後の役場生活でも信頼関係が生まれ、「あるべき姿」へ向かえるような環境づくりを狙いとした。アクションプランの内容は次のとおり記す。





〇アクションプラン

年月日	令和３年３月２日
対象	新規採用職員　１８名
タイトル	「役場ってなに？　～対話と気づき～」
ねらい	〇柴田町役場に入庁し１年を迎えようとし、現在の心境・悩みなどを私たちが１年間人材マネジメントで学んだことを基に助言する。 〇対話を通して、今後の役場生活で信頼関係が生まれるような同僚職員と「あるべき姿」へ向かえる環境をつくる。
内容	（1）「人材マネジメント部会が大切にするキーワード」。 ①立ち位置を変える（相手の立場から考える） ②価値前提で考える（ありたい姿から考える） ③一人称で捉え語る（何事も自分事として考える） ④ドミナントロジックを転換する（過去や前例に囚われず） （2）対話 ・「聞く」と「聴く（聴す）」の違い ・「他人事」と「自分事」の考え。 （3）気づき ・疑問を抱くこと ・現状の深掘り ※一年間の現状把握や今後の現状分析や改善・理想を３人ごとのグループで対話し、それぞれ発表してもらった。柴田町では、今後の大きな戦力となる若い職員の退職が多い。そのことは私たち第４期生で常に議論の中心となり、心が痛むことでもあった。令和２年度に採用された職員を少しでも助けることができればとの思いもあった。上司や同僚との距離感・職場の雰囲気に悩みや戸惑いを抱いていることを話してくれた本音が出せる環境が今後、信頼関係が生まれる第一歩となった。

６　次年度以降に向けて

6-1　情報の共有と世代別意見交換会の開催

年月日	令和３年６月
対象	柴田町第１期生から第５期生　１５名
ねらい	柴田町人マネの経緯と方向性の確認
内容	○柴田町第５期生に向けての助言 ○柴田町第１期生から第３期生との対話、そして新たな気づき ○「働き方改革」に取り組むプランの確認

年月日	令和３年１０月から令和３年１１月
対象	主事及び主査級の若手職員
ねらい	入庁して数年の経験からの業務量の現状分析の深堀り
内容	○組織内での業務量の現状把握と現状分析 ○人材マネジメント部会が大切にするキーワード ① 立ち位置を変える（相手の立場から考える） ② 価値前提で考える（ありたい姿から考える） ③ 一人称で捉え語る（何事も自分事として考える） ④ ドミナントロジックを転換する（過去や前例に囚われずに考える）

年月日	令和４年１月
対象	主幹・班長級の職員
ねらい	人と業務をつなぐマネジメント
内容	○業務量の現状把握・分析の若手職員との比較検証 ○原因の把握と改善点の洗い出し ○職員の適正、資質の検証と職員配置数と適材配置

6-2　今後の取り組み

私たち３人が令和２年度人材マネジメントに取り組む前に、柴田町のマネ友が意見交換会を開催してくれた。コロナ禍による影響で開催が制限されたことは残念であったが、組織改革に対するマネ友の熱い思いを聴くことができ、ビジョンを描けず不安な気持ちでいた私たちの背中を押してくれた。

組織改革というのは骨の折れる作業である。今後は、柴田町第５期生に向けての進め方や第４期生としての私たちの思いを伝承していきながら、柴田町のマネ友全員で対話することで新たな気づきや目的・目標の共有をしたい考えである。

新規採用職員に向けて行った意見交換会も有意義な時間であった。私たちの考えがすべて正しいとは思わないが「働くこと」の意識を伝えられた。今後も見守って人材育成の力になり、５年後に同じメンバーで意見交換会を開催し、当時の意識と現在の立ち位置が変わった段階での考えや今後の行動を聴いてみたいものである。

「働き方改革」を行う前提には、公務員として全体の奉仕者として業務を遂行し、町民の笑顔や町の将来のために一生懸命に汗をかき「結果」を出すことが必要である。柴田町でも組織として職員の不平不満は必ず存在し、簡単に人や組織を批判しがちだが、それをどう改善し行動に移せるかを、今後は幅広い世代との対話を重視し、若手職員の意見を汲み入れ、班長級の職員との橋渡し役をすることで、より居やすい職場づくりを目指す考えである。

最後に、人材マネジメントで研究してきた手段や手法を、組織として「あるべき姿」にベクトルを向け、目的と目標を目指す効果的な取り組みを実践しながら柴田町第５期生に伝え、「人マネに終わりのない」というように継続して取り組むものである。

７　１年間を通して

【 都市建設課　大石　恵美 】

約１年前、人材マネジメント部会への参加の話を持ち掛けられた時は、正直、非常に困惑し、不安しかなかったことがつい最近の事のように思い出されます。

これまで、日々の業務に追われ、町や組織について考えたことはなく、自分にとっては他人事でした。しかし、今回、この部会への参加のお話をいただき、せっかくの良い機会ですので、自分自身の成長のためと思い参加をお引き受けいたしました。

今年のテーマでもあるように「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、正解が一つではない課題に向かい合い、悩み、戸惑い、モヤモヤすることも多々ありましたが、町長をはじめ多くの職員の方々の意思や思いを聴けたことは自分にとってとても貴重な経験となりました。また、日々、業務の中に、「対話」を取り入れることやそこから得られる「気づき」の大切さも学ぶ事が出来ました。

自分たちが目指す「あるべき姿」になるためには、多くの対話と時間を要し、直ぐには成果が出ないかもしれません。それでも「自分事」として捉え、自分の出来る事から行動を起こし続ければ、いつかは、「ほんとうの笑顔」が組織と地域に拡がっていることを楽しみに、引き続き、仲間と共に歩み続けていきたいと思います。

最後に、この人材マネジメント部会でお世話になりました幹事団や事務局の皆様、マネ友の皆様、活動にご協力をいただいたすべての皆様に感謝いたします。そして、１年間共に悩み、励まし、支えてくれた、渡辺さん、高橋さんに心から感謝したいと思います。本当に、有難うございました。

【 上下水道課　渡辺　潤 】

柴田町役場に入庁し 29 年が経とうとしており、組織に染まり頭が固くなった私に組織改革なんてできるのだろうか。これまでの第１期生から第３期生の活動を見ると、私自身にとっては重荷であり不安しかありませんでした。

これまでは、日々の業務の課題を解決するために同僚と「議論」することはあっても、柴田町役場の現状をかえるための組織改革を考えることはなく、第１期生から第３期生が行っていた活動も他人事として参加していました。

人材マネジメント部会に参加し、マネジメントの重要性や対話の必要性に気づくことができた。「ありたい姿を考える」や「過去や前例に囚われずに考える」を実践しながら仕事をすることは今でも自分にはハードルが高いことと感じている。組織の現状を分析し、様々な方々にインタビューしたことで、より深く考えては悩み、より深く考えては悩みの繰り返しの１年であり、３人で何度も対話することで「自分事」や「聴く（聴す)」の重要性に気づきました。

組織を変えるには多くの人の理解や協力が必要となりますが、同じ思いをもつ仲間とともに、少しずつでも前に進むことを忘れないでいきたいと思います。

最後に、ご指導いただきました部会幹事団や事務局の皆さん、マネ友の皆さん、柴田町４期生の大石さん、高橋さんに心から感謝いたします。

【 福祉課　高橋　秀治 】

入庁し29年、「仕事」と「私事」で瞬く間に時間が経過した自分の生活に、この人材マネジメント部での研究会では、全てを振り返ることができ良い１年間となった。

新人の時は、職場も楽しく業務も覚えて「町民のために」とやりがいを感じて業務に全うしていたことも思い出した。そこから、十数年が経つ頃には責任感と業務量の増大、全体をマネジメントすることなど心の余裕がなくなり、業務をこなすように変化していった。

今回の人材マネジメント研究会の前に、派遣生の３人と話すことで同様な思いを持っていることに安堵したとともに、これからの研究会で自分たちは変われるのか、どのように人を巻き込めるのか不安を感じたが、最初の取り組みの中で３人の雑談が楽しかったこともあり、心を開き正直に言えたことで大石さん、渡辺さんに勇気をもらい今後の研究会の対話が上手く行えた。研究会では、対話自治体の相馬市をはじめ多くの自治体職員や部会幹事・事務局、マネ友の方などと、同じような悩みや不安、取り組み方など初めて「気づき」それに対して「対話」してもっと「深堀り」をするような手段・手法は、業務にマンネリしていた自分にとって新鮮でもあった。部会で「一歩踏み出す勇気」とよく使われた言葉であり、私も特に共感を受けたものでもあった。自分が８年前に発足したサッカーのスポーツ少年団でも、子どもたちに失敗をしてもいいから「チャレンジ」しなさいとずっと言っています。子どもたちに教えている自分が、仕事において同じように「チャレンジ」することを恐れ、「一歩踏み出し」変革することに二の足を踏んでいる自分に恥ずかしさを感じた。自分が変わるだけが組織改革ではない、また、やりがいや意欲をだすだけが意識改革でないと今も思っている。なぜ組織を変える必要があるのか、目的や目標をしっかりみんなと共有できるものなのか見極め、自分だけの思いでなく複数の思いが対話を通して輪を広げ、必要性を見いだせればいいと考える。

この研究会を１年間継続したことで、考え方や取り組み方など、自分の今後について「心」の変化が生まれた。過ぎたことは戻らないけど、未来はまだ切り開けるし、自分が納得してできることや責任を持って挑むことも明確となった。特に、３人でテーマとした「働き方改革」については、色んな角度から切り込め対話したことが、これからの時代を背負う若手職員にも感じてくれたと実感している。

最後に、人材マネジメント部会事務局・幹事団の皆様をはじめ、全国の自治体職員、派遣先の町総務課、対話した職員や人マネの先輩、研究会参加で業務を応援してくれた同僚の仲間、そして１年間、苦楽の「苦」(″⌒▽⌒″)を共にした大石さん、渡辺さんに心から感謝いたします。

宮城県柴田町　花のまちイメージキャラクター
はなみちゃん

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　柴田町第4期生

都市建設課　大石　恵美
上下水道課　渡辺　潤
福祉課　高橋　秀治