2022 年度

早稲田大学マニュフェスト研究所 人材マネジメント部会 共同論文

『地域のための人・組織づくり』を進める ~持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する~

宮城県柴田町(第6期生)

農政課 佐藤 玲 教育総務課 阿部 正宏 税務課 髙橋 由希

目次

| 1. はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | p1 |
|--|------------|
| 1. 2 背暑・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | p1 |
| 1. 3 柴田町概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | r - p1 |
| 1.4 柴田町役場について ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | p2 |
| 1. 5 人材マネジメントの必要性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | p3 |
| 2. 柴田町人材マネジメント研究会の取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | |
| 2. 1マネ友の主な取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | |
| 2. 2 マネ友取組活動の検証について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 1 |
| 2.3 2022 年柴田町第6期生 活動経過について ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | |
| | |
| 3. 第6期生、活動の取組 【本編 前半】・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | |
| 3. 2 キーマンへのインタビュー・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | |
| 3.3 入庁1年から3年目職員対話型研修会 | |
| 3. 4 東北地区勉強会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | n12 |
| 3. 5 職員アンケート・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | |
| 4. 10年後の柴田町のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】へ向けて【本編 | |
| 4. 1 組織の疾患・症状 早期退職 病休者・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | |
| 4. 2 トップの思い【新規職員へ伝えていること】・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | |
| 4.3 トップの思い【職員の皆さんへ】・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | |
| 4. 4 第1の習慣 主体的であること・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | |
| 4. 5 柴田町人材育成方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 1 |
| 5. 次年度へ向けた取り組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | |
| 付記 | p25 m26 |
| 13 HO | p20 |
| | |

巻末資料 2018 年-2022 年アンケートアンケート比較表

1. はじめに

1. 1 テーマ

柴田町では、早稲田大学マニュ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)に参加したのは私達で6期生となる。

本年度のテーマは"地域のための人・組織づくり"を進める ~持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する~である。

1.2 背景

総務省自治体戦略 2040 構想研究会第一次・第二次報告の概要に示す通り、人口減少下において満足度の高い人生と人間を尊重する社会をどう構築するか?が研究テーマとなっており、人口減少は避けられない事実であり、人口減少及び高齢化社会に起因する社会の様々な問題点と私達職員は向き合わなければならず、本研究会を通じ将来の地域や組織のありたい姿を描く必要があり、このありたい姿を目標として行動を起こす必要がある。

1.3 柴田町概要

1)位置•地勢

柴田町は、東北唯一の政令都市「仙台市」から南へ約 25km に位置している。町の総面積は 54.03 平方キロメートル。北西部は標高 200m 前後の山々に囲まれた盆地です。蔵王連峰の雪解 け水を満々とたたえる白石川が町の中心部を流れ、町の東南部を流れる阿武隈川と合流して、太平洋に注いでいる。

2)気候

気候は温暖で、厳寒期でも月平均気温は氷点下にならない。酷暑期でも平均気温は 21℃程度 で、東北地方にありながら雪もほとんど降らず、四季を通じて過ごしやすい地域である。町を囲む 丘陵は蔵王山から吹き下ろす北西風を遮り、また海からの風の影響をやわらげている。

3)産業・観光資源

産業構造の変化の中で、幹線交通網の整備に合わせるように食品関連や精密機器関連などの 大手企業が町に進出している。

一方、観光資源も豊富で春の桜まつりや初夏の紫陽花祭り、秋の曼珠沙華(彼岸花のこと)祭と 大菊花典、冬のイルミネーションなど『花のまちしばた』をスローガンに一年を通じて賑わいを提供 している。

特に毎年4月に開催される「桜まつり」の頃には、白石川の「一目千本桜」や船岡城址公園の桜を一目みようと、県内外から25万人もの人々が訪れる。





写真-白石川から望む船岡城址公園

4)沿革

柴田町は、藩政時代、伊達騒動で知られる原田甲斐と名門柴田家の城下町として栄えた「船岡」と、仙台藩直轄の穀倉地帯として、また奥州街道の 64 番目の宿場町として栄えた「槻木」の 2 つの町がさまざまな変遷を繰り返したのち、昭和 31 年に合併して誕生した町である。太古の昔から続く、永い歴史につちかわれた柴田には、貝殻層が厚く人面土器でしられる上川名貝塚、県南地方最大規模を誇る縄文中期の深町貝塚や台遺跡をはじめ、大小さまざまな規模の遺構がある。

また、藩政時代の貴重な歴史資料とともに往時の商家のたたずまいを色濃く残す「麹屋」など、町のところどころで昔の面影を偲ぶことができる。

1.4 柴田町役場について

1956年(昭和31年)に柴田町となり、本年2022年(令和4年)で66年を迎え、首長は現在を含め、6名の方が就任している。現在の首長は滝口茂町長であり、2002年(平成14年)に初当選して以来、20年を超えて在席し6期目となる。平成18年の財政再建を経て、"花のまちしばた"をスローガンに協働のまちづくりを推進している。以下、これまでの柴田町役場組織の状況について示す。

(1)30年前 平成元年

職員規模:350人 人口規模:37、000人 予算規模:95億円 組織体制:係長制度

記事:バブル期 消費税

3%

(2)16年前 平成18年

職員規模:330人 人口規模:39、000人 予算規模:95億

組織体制:係長制度から班長制度へ

記事:社会格差二極化財政再建により給与カット

(3)10年前 平成24年

職員規模:290人 人口規模:38、000人 予算規模:140億円 組織体制:班長制度 記事:東日本大震災後 政権交代 消費税5%

(4) 現状 令和 4 年

職員規模:300人 人口規模:37、000人 予算規模:138億 組織体制:班長制度

記事:コロナ禍 消費税 8%、10%

【係制度から班制度への移行表】



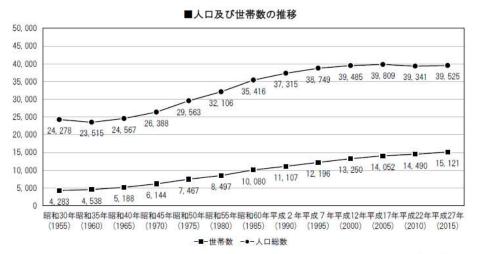
※2018年共同論文より引用

■職員数推移(各年4月1日)

| 年 | 総数 | 対前年 増減 | 行政職 (技能労務 職以外) | 技能 労務職 | |
|-------|-----|-----------|----------------------|-----------|-----------------|
| 平成3 | 355 | | 300 | 55 | - |
| 平成4 | 362 | 7 | 307 | 55 | SP Section 1 |
| 平成5 | 366 | 4 | 311 | 55 | 195 |
| 平成6 | 369 | 3 | 315 | 54 | - |
| 平成7 | 366 | Δ 3 | 314 | 52 | |
| 平成8 | 370 | 4 | 319 | 51 | 最多職員数 |
| 平成9 | 368 | Δ 2 | 323 | 45 | Earl |
| 平成 10 | 364 | △ 4 | 320 | 44 | 90 |
| 平成 11 | 366 | 2 | 323 | 43 | |
| 平成 12 | 363 | Δ 3 | 320 | 43 | 2 2. |
| 平成 13 | 360 | △ 3 | 318 | 42 | |
| 平成 14 | 355 | △ 5 | 314 | 41 | 5Tc |
| 平成 15 | 350 | △ 5 | 310 | 40 | - |
| 平成 16 | 347 | Δ 3 | 309 | 38 | 3 3 |
| 平成 17 | 338 | △ 9 | 303 | 35 | 1 7. |
| 平成 18 | 326 | △ 12 | 294 | 32 | 60 80 |
| 平成 19 | 327 | 1 | 297 | 30 | 財政再建対策開始 |
| 平成 20 | 304 | △ 23 | 278 | 26 | |
| 平成 21 | 299 | Δ 5 | 274 | 25 | |
| 平成 22 | 296 | △ 3 | 271 | 25 | 8 |
| 平成 23 | 301 | 5 | 277 | 24 | 50 50 |
| 平成 24 | 293 | Δ 8 | 270 | 23 | - |
| 平成 25 | 292 | Δ 1 | 271 | 21 | - |
| 平成 26 | 296 | 4 | 277 | 19 | * |
| 平成 27 | 299 | 3 | 281 | 18 | 0 |
| 平成 28 | 299 | 0 | 282 | 17 | 50 85 |
| 平成 29 | 303 | 4 | 286 | 17 | - |
| 平成 30 | 309 | 6 | 292 | 17 | - |
| 令和1 | 299 | △ 10 | 284 | 15 | 8 |
| 令和2 | 298 | Δ 1 | 288 | 10 | 75 75 |

※第7次定員適正化計画より

人口は平成 27 年の人口 39、525 人をピークに減少へ転じた。令和 5 年 2 月末現在 36,859 人。 財政状況については、地方債残高 10 年前の 12、000 百万円から現在 14、000 百万円と増加傾向にある、財調基金残高については、10 年前、800 百万円から 1、500 百万円と同じく増加傾向にある。これは積極的に補助事業を取り入れているためであると推察する。



※都市計画マスタープランより引用 資料: 国勢調査

財務状況の推移(令和10年度は独自推計)

| | 平成元年 | 平成 10 年 | 平成 20 年 | 平成 30 年 | 令和 10 年 |
|--------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| 経常収支比率 | 73.1 | 80.0 | 92.9 | 91.5 | 95.0 |
| 財調基金残高 | 190 百万円 | 116 百万円 | 794 百万円 | 1,500 百万円 | 1,500 百万円 |
| 地方債残高 | 6,323 百万円 | 14,135 百万円 | 12,681 百万円 | 13,834 百万円 | 16,700 百万円 |
| 予算規模 | 7,506 百万円 | 13,042 百万円 | 9,775 百万円 | 11,824 百万円 | 12,000 百万円 |

1.5 人材マネジメントの必要性

※2019 年共同論文より引用

人材マネジメントとは、企業がビジョンや業績目標の実現に向けて、人材を有効に活用・管理していく仕組みのことで、具体的には、採用した人材に対する適切な教育・研修の実施、成長できる環境の整備、働きに見合った評価・配置・昇進などの制度づくりといった一連のプロセスを指す。人材マネジメントを適切に行うことができれば、職員一人ひとりのパフォーマンスを最大化させられるとともに、エンゲージメント(自発的貢献意欲)や業務意欲が向上し組織全体の生産性もアップしていける。それによって、組織価値がより一層高まり、問題解決能力の向上や住民満足度をあげることにつながる。

何故今、人材マネジメントが必要かと問われれば、1.2 背景で示したように、人口減少や高齢化社会など刻々と変化し多様化する社会において、自治体として、自治体職員として、レジリエンス(柔軟で多様な思考力・信頼関係を構築することが得意・困難や心配があっても挑戦し続ける力)に対応する必要があるからである。

2. 柴田町人材マネジメント研究会の取組

2. 1マネ友の主な取組

(1)2017年1期生

職員の情報共有を目的に町長の訓示映像を庁舎内ポータルサイトにて掲載のほか、町長のつぶやきなど文書を閲覧できるようにした。町長訓示映像については現在も継続中であり、コロナ禍の状況において、会場の人数制限に対応できている。

(2)2018年2期生

班長職をフォーカスし、ワールドカフェ開催や職員アンケートを実施した。アンケートの回収率 95.2%は高い評価であった。

(3)2019年3期生

他部署との情報交流の機会として庁舎内ランチ会の実施をした。その後、コロナ禍となり、事業として定着しなかった。

(4)2020年4期生

全国的に発生している風水災害、地震災害での行政職員の対応にスポットをあて、関係者とのインタビューやアンケートを実施。

(5)2022 年5期生

町キーパーソンへのインタビューを実施し、管理職、保育士を除く入庁 10 年未満の職員を対象 としたアンケートを実施した。

組織の問題点について経営層へ説明した。異動希望調書が新様式となり、管理職希望の有無が追加となった。

表2.1 マネ友の主な取組内容

| 年 | 期生 | 主な取組内容 |
|------|----|---|
| 2017 | 1 | ・町長訓示映像ポータルサイトへ掲示 ・腹割カフェ ・外部派遣職員紹介 |
| 2018 | 2 | ・職員アンケート・問題点の見える化・ワールドカフェ |
| 2019 | 3 | ・職員ランチ会・提案【職員提案型業務改善検討会】 |
| 2020 | 4 | ・防災関連アンケート情報収集・階層別意見交換会 |
| 2021 | 5 | ・入庁10年前後 職員アンケート ・異動希望調書への管理職希望有無の追加 |

表2.2 マネ友:取組活動の検証

| マネ友活動 取組検証 まとめと気づき |
|-------------------------------|
| ・各期生は対話の重要性が必要であるとまとめている。 |
| ・今期にて、勉強会やワークショップにて対話の有効性を確認。 |
| ・単年度で活動が終了しており、前後の継続性がない。 |
| ・人材マネジメント研究部会の認知度が低い。 |
| ・情報共有の場を多く持つ必要があること。 |

2.2 マネ友取組活動の検証について

2. 1で示したとおり、研究生は様々な活動に取り組んでいた。共通して対話が重要であると説いており、組織変革へ向けて重要な要素であると認識した。ただし、対話についての具体的な活動は各期生で実施しているが、時期や内容も後の研究に活かされていない。また職員全体の認知度が低いのは、職員に対して積極的に情報を発信しなかったことや、組織に対して、人材マネジメントの周知不足であった推察する。

2.3 2022 年柴田町第6期生 活動経過について【活動経過】

- ○4月19日派遣依頼
- 〇 4月21日 第1回研究会 トラストカンファレンス仙台

テーマ:社会の大きな変化(長期トレンド)、自分の地域未来を考える

○4月26日前人材マネジメント職員インタビュー

第5期生子ども家庭課石井主幹、教育総務課齋藤主査、健康推進課卯花主幹 内容:昨年度の取組の状況、アドバイス

- 対話によるディスカッション
- ・Key word:経営層と職員のギャップコロナ禍の中で
- ・事前課題として、前担当者とのインタビューと町で策定した総合計画など 各計画を読み込み、計画と現状との差を確認する

〇 5月21日 第2回研究会 仙都会館

テーマ: 持続可能な地域をつくるため、あなた自身の志やビジョンは何か? 内容: 事前課題を通じての気づき計画策定、浸透、振返りのプロセスとは?

- ・対話3回のディスカッションにより結果を発表
- Key word:なりゆきの未来あるべき姿
- ○第3回研究会へ向けて、事前課題:変革ストーリーシート前半部作成
- ○6月27日10:00~11:30NPO余白 佐藤代表インタビュー
- ○6月27日13:30~14:45滝口町長インタビュー
- ○6月27日15:00~16:30高橋議長、平間副議長インタビュー
- ○6月28日10:00~12:00第19・20区長 前第19区長インタビュー
- ○7月1日10:00~11:20柴田町商工会 大沼会長インタビュー

〇 7月21日・22日第3回研究会 オンライン開催

- ・対話① メンバーは個別で実施
- ·対話② 相馬市阿部副市長
- ·講話 出馬部長

○ 8月25日第4回研究会 会場:早稲田大学からオンラインへ変更

- ・『変革ストーリーシート』のフィードバック幹事団より
- ・本年度パートナー自治体 熊本県大津町 京都府精華町
- ・パートナー自治体との意見交換。
- 9月6日
 - ・9月会議 一般質問 平間奈緒美議員『人材育成に力を』
- 9月12日17:30~19:30
 - ・平間奈緒美議員の一般質問と答弁をもとに今後の方針について検討
 - ・変革ストーリーシート後半部大幅見直しについて
- ○10月4日15:00~17:15

総務課 秘書職員班との意見交換会

- ・今後のスケジュール確認と内容について
- ・アンケート実施の内容確認
- ・入庁1~3年目のワークショップ開催について
- ・入庁5年未満の退職者について
- ○10月5日~10月12日 適時
 - ・人材マネジメント研究会参加者からのコメント
 - ・シート修正作業
 - ・アンケート内容を2018年第二期生が作成した質問内容と同様の質問を行い 4年前から現在の職員の変化を検証。

- ○10月13日17:30~19:00
 - ・第5回研究前 提出課題の確認
 - アンケート、スケジュールの確認
- ○10月21日よりアプリ『キントーン』によるアンケート開始
 - •選択質問数 22問
 - •記述質問数 4問 計26問
- 10月25日・26日第5回研究会 オンライン開催
 - ・変革ストーリーシート発表
 - 幹事団からのフィードバック
 - ・パートナー自治体との対話 京都府精華町 熊本県大津町
- ○11月7日 6期生打合せ
 - ・第5回フィードバックを受けての今後の方針について
 - ・第6回研究会へ向けた課題の集計方法について整理
- ○11月8日 人マネOB・OGへの課題協力依頼
- ○11月18日柴田町 職員アンケート終了 回収率64.9% 他行政では20~30%程度であり
- ○11月24日 東北地区勉強会打合せ 総務課秘書職員班との意見交換
- ・東北地区勉強会柴田町開催について内容確認
- ・12月20日開催 入庁1年目~3年目職員の意見交換会の内容について

〇11月30日東北地区勉強会 会場:柴田町

参加自治体 青森県三戸町 岩手県一関市

オンライン参加 福島県相馬市 青森県鯵ヶ沢町

- ・午前の部 講師:都市建設課 佐藤 康弘 都市計画班長 地域連携と庁舎内連携をテーマに現場視察、講話
- ・午後の部 『変革ストーリーシート』発表 伊藤幹事によるフィードバック 意見交換会
- ○12月16日(金)10:00~12:00 オンライン
 - ・鬼澤幹事長からのフォローアップ
 - ・柴田町のアンケートについて
 - ・組織としての疾患は?具体的な症状は?

〇12月20日柴田町入庁1年目~3年目を対象とした対話型研修会

- ・テーマ『10年後の柴田町のありたい姿は?』 『職員としてふさわしい行動とは?』
- •対象人数42人 参加33人
- ○12月20日(火)アンケートをPSにて公表
- ○12月21日~ 適時 変革ストーリーシートのブラッシュアップ
- 1月5日 人マネ打合せ
 - ・報告内容の確認
 - ・ 今後のスケジュール確認
- 1月12日 首長への報告会
 - •町長、副町長、教育長、会計管理者、総務課長 傾聴

〇 1月26日・27日第6回研究会 会場:早稲田大学

- ・活動の振返り
- ・講演 テラ・ルネッサンス代表 鬼丸昌也氏
- ・上位3自治体による発表
- ・北川顧問 講話
- ·出馬部会長 講話
- ・クロージング

- ○1月28日から 共同論文執筆
- ○3月13日 共同論文提出
- 3. 第6期生、活動の取組【本編 前半】
- 3.1 チームでの進め方

決め事はチーム 3 人での合意形成をすること。人事を担当する総務課秘書職員班の協力を得て、意見交換や情報共有を行い進めるものとした。活動内容については適時、庁舎内で閲覧できるポータルサイトにて掲示した。また、職員の関心度合いを認識するため、閲覧回数についても把握できるものとした。

3. 2 キーマンへのインタビュー

令和4年6月27日から令和4年7月1日の期間で5組8人へのインタビューを実施した。 インタビュー対象者を以下に示す。

キーマン・・・・対象とした理由

- 1)滝口町長・・・・町の経営者として
- 2) 髙橋議長、平間副議長・・・・町住民の代表として
- 3) 柴田町商工会 大沼会長・・・・商工業の代表として
- 4) NPO余白 佐藤代表・・・・地域おこし協力隊を経て、町を客観的に見られることから
- 5) 第 19・20 区長 前第 19 区長・・・・農業農村部の代表者、有識者として

次にインタビューの質問内容について示す。

○質問の内容

テーマ:10年後の柴田町のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】とは?

質問1)10年前に(若しくは柴田町に来てから)想像していた現在の柴田町の状況についてどの様に感じていますか?

質問2)10年後の柴田町のありたい姿とはどのような状況ですか?

質問3)昨年度『町民に対して柴田町職員の顔が見えない』という意見がありました。 これをふまえて、あるべき役場職員像とは?また役場組織としてどうあるべきか?

[インタビューの回答の要旨]

1) 滝口町長

- ・職員を高く評価している。例を挙げれば10年前で は本庁舎をリニューアルすることは想像できなかっ た。現在職場環境のハード面で改善されたのは職 員の力であると認識している。
- ・職員に対して、与えられた職務でスペシャリストになって欲しいという思いがある。
- ・職員同士の仕事以外の情報交流が少ないと感じており、職員の資質に大きく関わると考えている。
- ・住民の不満は行政へ向けられ、説得力が求められる。

2) 髙橋議長、平間副議長

- ・全体的に職員を高評価している。残念ながら、ごく 一部対応の悪い職員がおり、他人ごとの対応を避け るべきで、納得のいく説明をして欲しい。
- ・これまでの人材マネジメントについて、どのような取組をしているかわからない、インタビューがどのように反映されたか報告すること。

3)柴田町商工会 大沼会長

- ・まちゼミによる商店街の活性化と大型量販店との差別化を模索している。
- ・レッドオーシャンからブルーオーシャンによる経済活動が理想。

4)NPO余白 佐藤代表

- ・職員がどれだけ住民や関係者に寄り添えるかが重要である。
- 担当によって熱量がことなると思った。
- ・地域おこし協力隊は主体性が必要で、町担当職員の熱量によっても左右されると考える。

5)第19-20区長 前第19区長

- ・地域担当職員制度をやってみてはどうか?地域の 行事活動への参加や相談窓口として、活躍できるの ではと考える。
- ・農業維持や農村景観の維持は大変厳しい状況を迎えている。
- ・燃料が薪から石油、ガスなど化石燃料へ変化したことが、森林環境を悪化させる原因ともいえる。
- ・役場は幅広い事務分掌があり、担当職員はその道 のことは一番自分が知っている。その道では自分が 町長であるという心構えを持って欲しい。



町長との対話



平間 副議長との対話



柴田町商工会 大沼 会長



NPO 余白 佐藤代表



19-20 区長 前 19 区長

3.3 入庁1年から3年目職員対話型研修会

1)目的とねらい

令和4年12月20日に入庁3年以内の職員に対して研修会を開催した。研究会は総務課秘書班との対話により実現したもので、コロナ禍により若手同士の交流機会を設けること、他の職員がどのような業務に携わっているかを認識し、職員間の相互理解を深めることを目的とした。

2)事前課題について

- ·参加対象者:42 人 当日参加者:33 人
- ・開催まで、『第 6 次柴田町総合計画概要版』・『変革ストーリーシート』の熟読、感想をまとめておくことを課題とした。

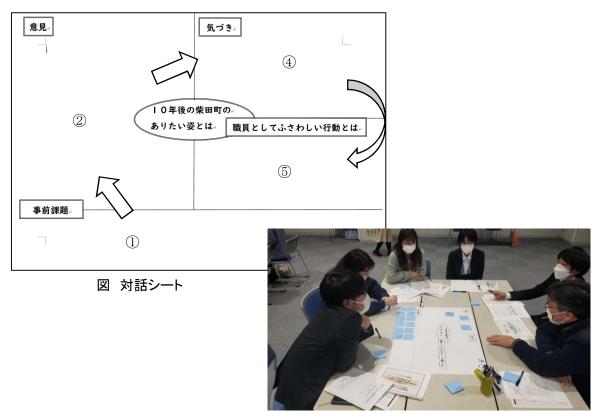
3)開催当日流れ

各テーブル 5 人から 7 人程度に分かれ、午前・午後 各 3 チームによる対話と A0 用紙に意見を書き出し、見える化を図った。

対話のルールとして、相手の話を否定しないこと。うなずきやリアクションを大きくし場の空気を良くする様に参加者へ促した。

テーブルごとに役割分担をテーブルごとに進行役、説明者各1名を決める。私達 6 期生はサポート役にまわり、各テーブルを回りながら発言を促すように参加した。

- ①課題とした内容について、対話を通じながら情報を整理
- ②『10年後の柴田町のありたい姿はどのようなものですか?』について①と同様に情報の整理。
- ③各テーブルに説明者を残し、他のテーブルへ移動して対話を実施。
- ④自分のテーブルに戻り、シートの『気づき』について情報を整理。
- (5①~④を踏まえて『柴田町職員としてふさわしい行動とは?』について対話し、整理する。
- ⑥参加者全員から感想のコメントを発表してもらう。



対話の様子

4)対話型研修会の成果について

私達がこれまで参加した研究会の手法を取り入れ、役場内で実践することにより、どのような結果になるか期待と不安があったが、良い雰囲気で終えることができたと推察する。テーマや研修会の進め方は、派遣元である総務課秘書職員班と十分に内容を精査し実践することができた。

当日の雰囲気は参加者全員が発言し、ルール付けとして相手の意見を否定しないことや共感するリアクションを大きくするなどとしたことから、明るい雰囲気の中で対話が盛り上がった。このような会がもっとあれば良いという意見を多く頂いた。

①職員としてふさわしい行動

当日のまとめとなる『柴田町職員としてふさわしい行動とは?』について以下に示す。

意識•行動

- ・顧客である住民に対して、不信感を持たれないように見た目は大切であり、髪型や服装は基本であること。適切な言葉遣いにより不快にさせないこと。
- ・柴田町職員として見られていることを意識し行動すること。
- ・心構えとして、町長の伝える『さ・し・す・せ・そ』が重要である。
- ・自分がいなくても業務がまわること。マニュアル化も必要であること。

自分ごと

- ・自分ごとだと思って、自分のお金だと思って行動する。
- ・他部署との交流、まずは挨拶から、次に小さな雑談、仕事の相談へ発展さること。
- ・自分の担当業務以外にも関心を持つこと、理解しようとする相手には情報を共有すること。
- ・他部署との連携により、業務の効率化を図る。そのためには信頼関係が必要。
- ・町の政策目標を意識して業務に取り組むこと。

DX

- •DX(デジタルトランスフォーメーション)について自ら学び、触れること。
- ・職員として、DXが加速する中、効果的な情報発信について考える必要がある。

人材育成

- ・職員から小中高生へのアプローチを行い、次世代の人材育成に取り組んではどうか。
- ・異世代の人材交流により、住民ボランティアが増えること。住民を巻き込む職員。

②対話の有効性

研修会終了後、参加者に『ワークショップを通じ、気づきや学び』について感想を求めた。参加者 33 人中 23 人より回答があり、研修会では肯定的で、前向きな感想が得られ、対話による個々の納得や気づきや学びが得られ、対話の重要性・有効性を改めて実感することができた。

以下に一部抜粋した感想を示す。

感想

- --- 中一のワークショップを通じて、職員1人1人が考えを持ったうえで町をより良くするために業務を行っているということを強く感じることが出来ました。部署毎ではなく横断的に協力し、住民にとって満足してもらえるまちづくりを行なっていきたいです。
- ・今回は業務の合間を縫って交流の場を企画して頂きありがとうございました。私もそうですが同世代との交流の機会を望む方が多いと感じました。町の今後についても考えを持っている人が多く、意見交換の場がもっと必要だと感じました。予算や議員との折り合い抜きで良いアイディアが生まれる場にもなると思うので勤続年数の幅を広げて開催するのも素敵だと思います。
- ・様々な職種の方々と交流ができて良かったです。柴田町の課題や公務員として相応しい行動 等、見つめ直すいい機会となりました。貴重なお時間ありがとうございました。

- ・目の前の仕事しか見えていなかったが、他の方の業務内容や町の政策、目標を知り、視野が広がりました。今後はその目的のために自分の仕事があるのだなと目的を意識しながら仕事をしていきたいと感じました。また、これから人口減少、職員も減少していく中で自分の業務内容を共有しながら仕事をすることの大切さを学ぶことができました。
- ・同期と関わる機会が今までほとんどなかったので、このようにお話しできる場所がありとても嬉しかったし、刺激をもらいました。今後も増やしていってほしいです。



当日 研修会の様子



午前の部 3グループ全景



午後の部 B-2 グループ まとまった対話シート



記念撮影

3.4 東北地区勉強会

岩手県一関市鈴木佐保氏の呼びかけにより、令和4年11月30日に東北地区の勉強会を柴田町にて幹事団より伊藤史紀幹事をお迎えし、開催した。

1)勉強会の目的

令和 5 年 1 月第 6 回研究会へ向けた変革ストーリーシートブラシュアップのための新たな気づき や学びをさらに深めること及び他自治体や幹事団との人材交流を目的するもの。

2)参加自治体

リアル参加:一関市・三戸町・柴田町 リモート参加:相馬市 鯵ヶ沢町

3)勉強会の流れ

①午前の部 講義 現地視察

講師:柴田町都市建設課 佐藤 康弘都市計画班長(柴田町人材マネジメント第2期生)

テーマ: 自治体連携と組織内連携について

現地視察:柴田町の取組みについて、船岡城址公園を視察。



午前 講義の様子





船岡城址公園内 現地視察研修の様子

②午後の部

- ・首長へのプレゼンを目的とした変革ストーリーシートの発表
- ・第5回研究会~現在までの取組状況について
- ・講評 伊藤幹事より



午後 変革ストーリーシート発表



記念撮影

[東北地区地域勉強会について振り返り]

- ○午前の部 柴田町都市建設課 都市計画班長 佐藤 康弘班長による 講義『庁舎内連携、地域連携をテーマに』
 - ・柴田町二期生の取組状況について

主幹、主任主査の役割が明確でない

職員アンケート 紙ベース 回収率ほぼ 100%

班長…業務量多い 仕事の負担がかかっている

課長、班長が課の仕事をマネジメント

班長にフィードバック

経営層、町長へフィードバック

ワールドカフェ「班長どうするよ」

・ガーデンツーリズム『みやぎ蔵王、ハーモニー花回廊』について ガーデンツーリズム

平成31年~令和3年 花のまち として

「官民連携」が条件

商工観光課、都市建設課で連携

・都市計画マスタープラン立地適正化制度について

船岡城址公園の視察

参加:三戸町3人 一関市2人 柴田町3人

○午後の部

リアル 伊藤史紀幹事 三戸町、一関市、柴田町、

オンライン 相馬市 鯵ヶ沢町

『変革ストーリーシート』発表

発表に対する コメント 一関市→三戸町→相馬市→柴田町の順

鯵ヶ沢町については傾聴頂きコメントを頂きました。

記念撮影

◎勉強会にて、新たな まなび、気づきについて

【柴田町】

- ・同じ庁舎内でも、現場を案内してもらい、歴史や背景など初めて知るものがあった。
- ・オフサイトミーティングや庁舎内での勉強会は有効であると感じました。
- ・公助(役所がやる)ではなく、これからは、自助・共助を促す必要があると考えますが 災害に対応以外でも、通常の状態でも役所がやるものだと言う考えは根強いと思います。
- ・情報発信の考え方が、必要な情報をタイミングよく出すというニーズに合わせた対応が現状求められていること。
- ・人口減少は農業の担い手もいなくなるが、消費者(胃袋が少なくなる)もいなくなる。
- ・村八分(相手にしない80%)、二分(火事、葬式は協力してもらう20%)

【三戸町】

- ・他市町のプレゼンを見て、内容もさることながら、図や絵、写真、キーワード、によりシートの見せ方、伝え方における工夫がなされており、当町における改善点であると感じた。
- ・人マネ3人のアタマではなかなか議論が行き詰まる点もあり、他市町で類似した課題を採用し展開しているのを見るに、「その切り口もありか」と感心させられるとともに、さらなるブラッシュアップが必要であると、刺激を受けた。
- ・農業について考えたときに、耕作者にばかり視点が向いていたが、伊藤幹事からのコメントにあった消費者側を考えることがこれまで無く、この部分をどう採用していくべきか、また悩んでみることにします。

- ・他の自治体の良い取り組みをただマネするのではなく、自分の自治体に取り入れたときのバランスを考える必要があること。(良いから取り入れるだけではダメ)
- ・広報のあり方について、情報過多の現代は情報量が多すぎて伝わりにくくなっている。世代ごとの情報の受け取り方の違いを考慮し、発信方法を変えること。
- ・情報を受け取る側が最適化された情報を受け取るのが普通になっていることから、発信手段だけではなく発信方法も検討しなければならない。
- ・地域の農業だけを考えるのではなく、消費先の状況も考慮しなければならないと気づかされた。
- ・組織の改革はここを良くしようとポイントでしか考えて居なかったが、等級・報酬・育成・評価のバランスが大事で最終的な全体のバランスをみて行わなければならないため、全体の改革が必要だと気づいた。

【鰺ヶ沢町】

- ・当町でも SNS (Twitter、Facebook、LINE)での情報発信を行っていますが、管理している部署が バラバラです。そのため、発信する情報もバラバラで、「町公式」と名乗っているのにこれでいいの か?と前々から気になっていました。勉強会でお話を聞いて、この機会に人マネを利用して「行政 情報の発信」をテーマに庁内で話し合ってみてもいいかな、と感じました。
- ・三戸町や柴田町のストーリーシートの中で、人材(職員)育成のお話がありました。三戸町さんのように、当町でも人事異動が原因で業務がスムーズにいかないことがしばしばあります。人によって引継ぎの密度にバラつきがあるように思います。業務によっては、業務の時期に合わせその都度引継ぎを行う場合もありますし、一方で「ファイルを見ればわかるでしょ」と突き放されることもあります。また、柴田町さんでは「スペシャリスト」を育成するというお話がありましたが、当町では「スペシャリスト」が後継者を育成しないまま退職する、人事異動により後継者が育つ時間がないといった課題があります。スペシャリストが異動後もサポートしてくれるようなシステムがあればいいのですが、それはそれで、担当者以外は見て見ぬふりになってしまう恐れがあります。それぞれどのように進めるのか、とても興味のある取組みです。
- ・各自治体の人マネメンバーが一生懸命考えた内容をこれから経営層へ提言するわけですが、経営層が理解を示してくれるかどうかが重要です。「ふ~ん、よく考えたね。頑張った頑張った」ではなく、一緒になって更にアドバイスをくれるくらいの経営層であることを期待します。

【一関市】

- ・プレゼン相手へのチューニング(周波数合わせ)
- ・広報について:情報量が多く溢れている状態。マス(大衆)ではすべて伝わらないと思った方がよい。
- ・個々の情報が個々人に、欲しい時に伝わる状態、ちょうどいい時に伝わるかを検討する必要がある時代。
- ・情報発信対象の世代により、取るべき施策は変わる。年配者は広報紙や新聞、40 代以下は、自分に合った情報を提供(レコメンド)されることに慣れてきている。10代 20代 TikTok
- ・FM テレビ 従来型のマスメディアでの発信には限界あり。Facebookと連動してコミュニティ形成しながらイベントとして利用するなどの方法ある。
- ・不特定多数に情報を届けるのは難しい。必要な時に必要な人に情報が届くという状態をどう作るか。
- ・農業について:人口減少とともに消費者は減る海外輸出可能な農産物 6 次産業化という道はあるも、日本市場は縮小するのが前提。

里山の例:お互い住みやすい環境を作っていたが、燃料が薪ではなくなったことが大きい。なにかが必要だから成立していた関係が、そのなにかが必要でなくなると崩れる。共存共栄が可能な生活をめざしたいが、経済的に必要性がないと続かない。

- ・自助、共助、公助について:村八分の話 2割は火事と葬式。現代、消防団も衰退。 必要だから助け合っていた状態から、お金払えばやってくれるという感覚に時代が変化した。
- ・共助のしくみ: NPO 民間 自治体 自治会の協働…自治会がうまく機能しているところは災害対応もうまくいきやすいようだ。

- ・地域「外」からの支援も共助、という発想について
- ・複線型人事:複数のキャリアコースを用意する人事制度。
- ・人材育成 メンタルトレーナー 荒木香織さん 役割と責任を与えることが重要
- ・柴田町 職員アンケート(26項目)ち記述式4項目)回収率 64%...低くはない
- ・質問数増えれば回答数下がる
- ・「モチベーション 3.0」について:
- 1.0 恐怖 やらないとひどい目にあう 脅して守らせる
- 2.0 飴と鞭 報酬 いいことすれば利益があるけど悪いことすると罰則
- 3.0 仕事そのもののやりがいと意義 仲間チームの良さ労働環境
- ・仕事に対するモチベーションについて:真のやりがいがわからないままやっている状態やチーム の助け合いなく孤立している状態は好ましくない。

・組織の主要4要素

評価

等級 組織階層 ピラミッド ネットワーク ランク付、権限、分掌

ジョブ型 例).窓口対応という職務から難易度からジョブグレード制に

報酬 給料 対価

育成 どんなふうに人を育てるか? 育った人を取る。

これら4つの要素がうまく連携している組織と相互に矛盾している組織

- ・人事:相互に矛盾が生じないように、総合的に考える必要
- ・人材育成方針など人事の仕組みの見直しする際は、ある部分を変えると他にどう影響するかを考 えて。
- ・民間経験者をとるなら、どんな人を取ったら、どういう仕事、どういう活躍をしてもらいたいかという デザインに変える必要ある。一貫性のある流れを。
- ・目標管理制度が導入され、これまでの制度や流れに異物が混入し矛盾を生じている場合も。
- 例)評価に納得いかない→評価に矛盾ないか整えていく必要
- ・参考にして欲しい著書『ティール組織』 組織の進化論

•順応型組織

ミスなく効率的 安定性を求める、組織内部の安定優先し組織外部の変化を受け入れにくい、規 律を守る。

・多元型組織 50年前~

仲間意識 NPO、同じ思いをもつ仲間、対話による合意形成、価値観指針を共有、いちいち対話 しながら進めるのが、効率は悪いと感じる人もいるが、自分で決めて自分でやるという動機付けは 強い

- ・ネットワーク型組織 専門性や人柄でゆるくつながる
- 多重的、流動的に、能力でいろんなところに協力が起こりやすい、多様性を尊重、対話、合意形 成
- ・進化型組織 ティール 自律分散型組織 ブロックチェーン

「伊藤幹事からのアドバイス]

1)情報発信について

情報が、欲しい人に欲しいときに届く仕組み

例) 災害時の救援物資分配で起こりやすい救援物資と現場ニーズのミスマッチが発生する。 こちらの届けたいものを、という視点ばかりではなく、どんな情報を誰がいつどのような形で受け取ることを求めているのかという視点が重要である。

・・・現在の情報発信ツールの得意不得意の分析と整理すること。

LINE などを用いたセグメント配信、プッシュ型配信、レコメンド機能の活用。

2)組織と人材育成について

順応型組織では、効率よく手順通りにミスなく安定的に仕事をこなすことが重視される。

多元型組織に至るための、対話による合意形成の下地ができていない。

例えば、指示された目の前の仕事だけする→全体を理解してない、組織の目標共有してない→ 自分の将来の目標設定も難しい、という状態となる。目の前のことだけでなく、全体・将来を見渡す 視野・想像力の育成へ取り組んで欲しい。

指導や注意(上から下へ)だけでなく対話(相互理解と共有)を取り入れ、全体や将来をマップのように見える化し共有すること。対話を重視する職員面談を取り入れる。

3) 適材適所の人事について

A 本人希望:a 現在できることをする b 将来の自分のためにやりたいこと

B組織的意図:a 現在のチームバランス b 将来的な組織構想

AaからAb へ、BaからBbへ、

現状だけに注目する近視眼的アプローチから、

過去~現在~将来を見通す時間軸や流れ全体を意識する思考のトレーニングが必要、そのための対話による目標を共有すること。

個人:Aa(現在の能力)+Ab(自己成長、自己実現)へ

組織:Bα(チームバランス)+Bb(チームや組織全体の成長)へ

3.5 職員アンケート

私達 6 期生は、柴田町組織としての全体像を再度認識する必要があり、職員としての役割や、 業務に対するモチベーションなど様々な要素を探るために全職員に対してアンケートの実施をした。

1)職員アンケートの目的

4年前2018年に柴田町人材マネジメント第2期生の実施したアンケートと同様の質問を行い職員の考え方、心境の変化を知ることを目的とした。これは、第2期生のアンケートは95.2%と高い回収率であったこと、質問の内容についても十分に精査したものであり、4年前との比較は、情報取集や分析など幅広く活用できるものと推察した。

2)アンケートの要領

期間:令和4年10月21日~令和4年11月18日(28日間)

対象者:全職員 299 人 (行政職 232 人 保育士職 67 人)

方法:アプリ キントーンにより、PC またスマートフォンによる電子入力とする。

3) 質問について

選択式 22 問、記述式 24 問とし内容については以下に示す。 設問 Q0~Q22 は 2018 年と同様、Q23~26 については今年度追加したもの。

- I. 属性種別
- Q0 あなたの職種は (保育所、幼稚園に 勤務の方は保育士へ)
- ・選択 1、行政 2、保育士
- Q1 あなたの役職は(主事等は技師 保健師 看護師 栄養士 保育士 歯科衛生士 司書)
- ·選択 1、課長·施設長2、班長·次長3、副参事4、主幹5、主查6、主事等7、技能労働職
- O2 あなたの性別は
- ・選択 1、男性 2、女性
- O3 勤続年数はどれ位ですか?
- ·選択 1、10 年未満 2、10~19 年 3、20~29 年 4、30~39 年 5、40 年以上
- II. 質問別(2018年と同様)
- Q4 現在の仕事は自分にとって適切な業務量であると思いますか。
- 選択 1、とても多い 2、多い 3、適切 4、物足りない
- Q5 現在所属している部署内では仕事が計画的に行われていると思いますか。
- ・選択 1、そう思う 2、思う 3、あまり思わない 4、まったく思わない
- Q6 現在所属している部署内では業務分担が適切に行われていると思いますか。
- ・選択 1、そう思う 2、思う 3、あまり思わない 4、まったく思わない
- Q7 信頼できる、頼りになる上司・同僚・部下はいますか。
- ・選択 1、たくさんいる 2、いる 3、少しいる 4、いない
- Q8 部署内でのコミュニケーションは図られていると思いますか。
- ・選択 Q20 まで同様 1、そう思う 2、思う 3、あまり思わない 4、まったく思わない

- Q9 所属部署以外でのコミュニケーションは図られていると思いますか。
- Q10 自分の意見や考えを言いやすい職場だと感じますか。
- Q11 今の仕事にやりがいを感じていますか。
- O12 役場の仕事は楽しいですか。
- O13 自分の役職に見合った職務を果たしているか。
- Q14 所属部署内ではそれぞれが役職に見合った職務を果たしているか。
- O15 町長が語る将来のビジョンを意識して仕事をしているか。
- Q16 自分の担当業務が町長の語る将来ビジョン達成につながっていると思いますか。
- Q17 所属部署内の目標について所属内で話し合い、共有化されていると思いますか。
- Q18 柴田町は魅力ある町であると思いますか。
- Q19 柴田町の事が好きですか。
- Q20 生まれ変わっても、柴田町役場で働きたいと思いますか。
- III 記述回答
- Q21 あなたが感じる柴田町の組織としての問題はどんなことだと思いますか
- Q22 Q21 で記入した課題解決・改善するために取り組めることはどんな事だと思いますか。
- IV 選択 記述(2022年追加設問)
- Q23 7月~9月までの期間で夏休み5日間(特別休暇)を取得しましたか。
- ・選択 1、計画的に取得できた 2、業務の状況に応じて5日間取得した 3、取得できたが、5日間できなかった 4、全く取得できなかった
- Q24 取得できたが、5日間出来なかった、または全く取得できなかったに回答した方に質問です。 取得出来なかった理由は何ですか?またどのような配慮があれば取得することができたでしょうか?回答例)地元説明会の準備やイベント準備に追われ、休むことが出来なかった。時間が足りないので、上の方が業務を他の人へ割り振ってもらえれば休みがとれたかも知れません。
- •記述回答
- Q25 あなたにとって、仕事のモチベーション(業務意欲)は何ですか?特に重視ているものを1つ 挙げて下さい 回答例)・家族を養うための給与や賞与のため ・上司に褒められること・休暇を過ごすため ・計画が上手く行った時の達成感 等
- •記述回答
- Q26 人材マネジメント研究生に参加したいと思いますか。
- ・選択 1、そう思う 2、思う 3、あまり思わない 4、まったく思わない

4)アンケートによる2018年との比較 ※アンケート結果は巻末資料参照

(1)年齢層職員数の変化

2018 年は年齢層が高くなるほど、人員が多い傾向がみたれた、今年度は各年代の人員が均等になりつつある。2018 年の35 歳から39 歳、2022 年40 歳から44 歳までの職員数が少ないのは、平成18 年の財政再建の影響によるものである。

職員数については、第7次定員適正化計画に基づき、300人規模で維持する計画である。

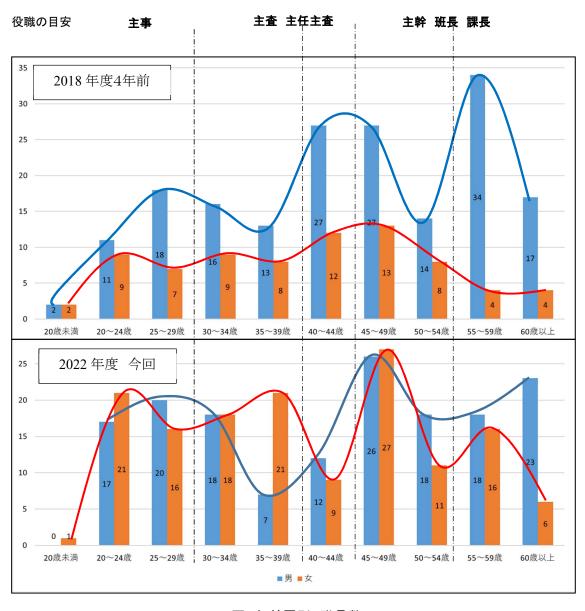


図 年齢層別 職員数

(2)仮定

4 年前では、班長職の負担がフォーカスされ、町長が掲げるビジョンについて共有されていないなどの問題が浮き彫りとなっていた。

今回のアンケートについては、4 年前からどのような変化になるかを 2 つの仮定で予測した。一つ目として、個人の業務の捉え方ややりがいなどは、感じ方が個人の性格により影響すると仮定し、前回が班長格で今年は課長格に、主幹から班長格へ昇格しており、結果の曲線は上位にスライドし、似たような曲線を辿るのではないかと考察した。逆に職位によって、責任の重さや業務の捉え方の傾向があるとすれば前回と類似した曲線となると考察した。

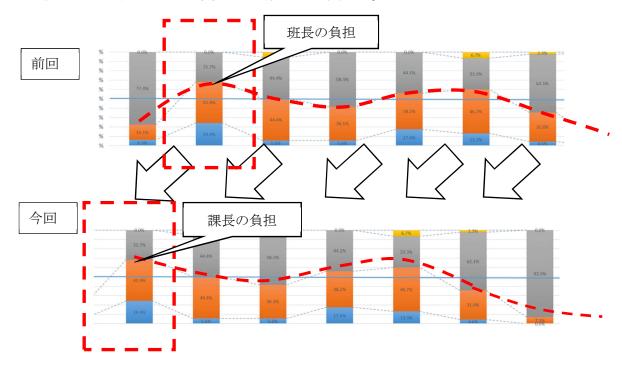


図 個人に影響すると仮定した場合の曲線

(3)検証

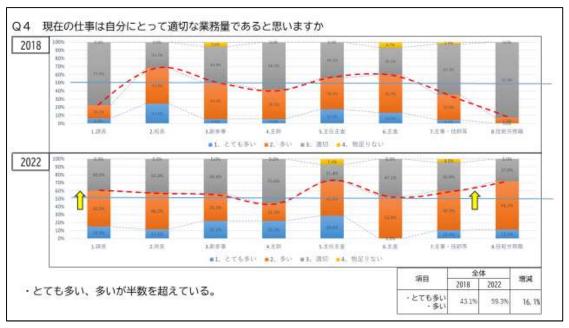
昇格により、ある程度人柄による回答結果が反映された結果も見られたが、中間層である主幹から主査までの人数が少ないため、業務負担や、やりがいなど職位によって類似した傾向もみられた。否定的な意見も顕著に表れている。

課長格である所属長は職場において中心的な役割を果たしていることや、他部署との懸け橋となり組織の潤滑油の役割を担っていると言え、町長の語る将来ビジョン達成については改善傾向にあり、職場内での情報共有が浸透してきたのではないかと推察する。

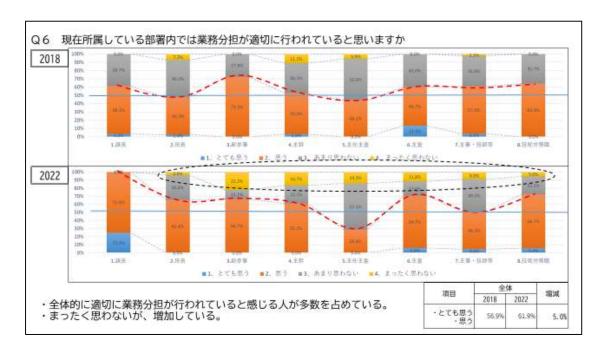
(4)分析

本項については変化が顕著に表れたものや特徴的なものを記載する。

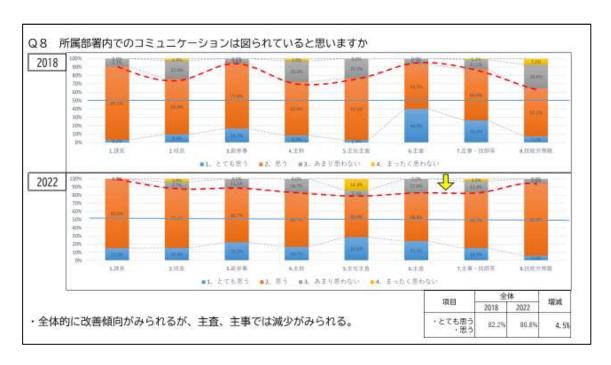
『Q4 現在の仕事は自分にとって適切な業務量であると思いますか。』について全体的に負担を感じている割合が増加した、また課長の負担が増加したことが特徴で、班長格の負担が 2 割程度軽減されており、職場内でフォローし合い業務を割り振っているものと推察する。



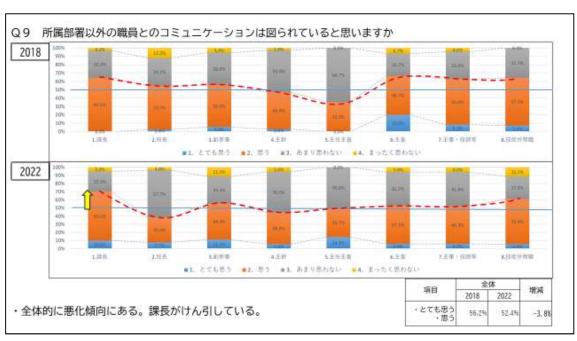
『Q6 現在所属している部署内では業務分担が適切に行われていると思いますか。』については全体的に改善傾向がみられるが、まったく思わないの回答が一定数見られるようなった。Q4の傾向から読みとれるように業務負担を感じる人が増え、その中でも業務量に納得のいっていない職員が増えたのではないかと推察する。



『Q8 部署内でのコミュニケーションは図られていると思いますか。』について、改善傾向がみられ、各部署であるセクション内での環境は概ね良好であると推察しますが、まったく思わない の回答が、僅かにみられ、班長と主任主査から主事まであり、上司と部下関係では、部下を信用しない上司、上司を信用しない部下が一定数いると推察する。



『Q9 所属部署以外でのコミュニケーションは図られていると思いますか。』について、日頃、町長が各部署間の連携を図るよう促しているが、全体的に悪化傾向にある。課長など所属長を中心に上手く間を取り持つ役割を果たしていると推察する。悪化の原因は業務の負担と、部署以外の業務について関心を持つ余裕が無くなっている事や、コロナ禍の影響により職場間の交流も激減した影響による職員同士の顔と名前が一致しないことであると推察する。



4. 10年後の柴田町のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】へ向けて【本編 後半】

4.1 組織の疾患・症状 早期退職 病休者

平成24年までは5年未満の早期退職はいない、 平成25年以降から毎年2名程度の5年未満の早期退職者が出ている。 直近5ヵ年を見ますと、早期 退職者が33人で職員数300人規模の柴田町として 約10%の影響があり、各職場で1名~2名の人員 の影響となっている。また入庁5年未満の早期退職 者は16人で約5%に影響を及ぼしている。今回実施したアンケートの中で『所属部署内でのコミュケー ションは図られていると思いますか?』では4年前に 比べ全体では改善傾向にあるが、『まったく思わな

表-早期退職者と病休者について

| 年度 | 全退職者(人) | 早期 退職者(人) | 5年未満 退職者(人) | 病休 【うつ】(人) |
|-----|---------|--------------|----------------|---------------|
| H29 | 15 | 8 | 3 | 5 |
| H30 | 14 | 7 | 2 | 5 |
| R1 | 14 | 4 | 4 | 7 |
| R2 | 15 | 4 | 4 | 4 |
| R3 | 17 | 5 | 2 | 8 |
| R4 | - | 5 | 1 | 4 |
| 計 | 75 | 33 | 16 | 33 |

令和4年12月末現在

い』の回答が班長、主任主査、主査、主事でみられた。(3)分析 Q8 参照 早期退職者、心の病による病休者がいることは、本来戦力となっていた人材が活躍できておらず、アンケートの自由記述をみても、業務量の偏りや人的余裕がないため組織内での不満が症状として表れていると推察する。また一部、班長⇔主事の関係のような上司と部下の信頼関係が欠如していと言え、頼りにする人がおらず僅かに職員が孤立する状況がある。

令和5年1月4日仕事始め訓示にて、

『職員間について、孤立し心を病んでしまう職員も出ている。情報交換できる環境を』とのコメントを町長が述べており、病休者について危惧している。所属チーム内での対話が極めて重要であると推察する。

4.2 トップの思い【新規職員へ伝えていること】

町長は毎年、新規採用職員に対して自身が県職員であった経験をふまえ5か条の心構えを**さしすせそ**に準え分かりやすく伝えている。

- 爽やかさとは、見た目・服装・言葉遣いを正すこと。常に職員である意識を持つこと。上司同僚からの指摘やアドバイスは住民が思っている声と捉えることが大切。

町長の伝えたい 職員の心構え

さ…爽やか し…信頼 す…スペシャリスト

せ…説得力 そ…率先力

図 職員の心構え5カ条

- ①スペシャリストとは、与えられた担当業務においては、誰よりも自分が一番知っているという自信が持てるまで勉強し仕事に取り組んで欲しい。自分に適さないと思うのではなく、まず挑戦し力をつけて欲しい。
- ⊕ 説得力、多様化する社会の中で、行政に対する風当たりが強くなると、住民の怒りの矛先が職員に向けられる。対処するためには、住民が納得・理解できるよう正しく説明する。
- ②率先力とは、住民からの要望については、一度住民の立場になって考え、できることと出来ないことを的確に説明し、納得して頂けるような力を養うこと。どんな困難な状況に置かれても自らがやるという強い気持ちを持つこと。また問題解決は早ければ早いほど良いのだが、一方で何も考えずに行動を起こすのとは異なり、自らが考えて行動し、全体を引っ張っていく力を身につけること。

4.3 トップの思い【職員の皆さんへ】

時代の流れは我々の知らないところで大きく動いているので、常にアンテナを高くしておかなければなりません。

世の中で起こっている問題の解決のために、公務員として

「じゃあ自分はどうしていかなければいけないか」

ということを常日頃から考えていただきたいのです。もちろん、ただ考えるだけでは問題は解決できないので、常に勉強や情報収集も大切です。でも一番いいのは人と繋がって生の情報を集めて、 お互いに交流し情報交換することです。

そうやって職員同士やまちづくりの仲間同士が助け合ったり、支え合ったりできるような信頼関係を構築し、さらに役場を中心に、外部の専門機関や地域のみんなを巻き込んで、まちをつくっていってほしいですね。そのためには、こちらから常に刺激を与えることも必要だと思っています。柔らかいスポンジのように、いつでも刺激を吸収できる柔軟な人になってほしいです。私も常に外から刺激をもらって、自分で自分の限界を決めないようにしています。経験を積み過ぎて、今はスポンジがガチガチになって吸収できなくなってしまった職員も、もう一度原点に戻って、どんな水でも吸収できるように常日頃から柔軟性を持ってもらいたいと期待しています。

※MAKOTO WILL 自治体共に地方から日本をおもしろく 町長インタビューより抜粋

4.4 第1の習慣 主体的であること

1)対話の有効性

これまでの活動を通じて、主体的に行動する人間像が求められており、主体的な職員が増えていけば組織の質も向上するものと推察する。しかし、個人の性格や行動を他人の影響によって変化することは、極めて困難であり、仕組みやシステムに頼っても効果は期待できない。

主体的な行動を求めるには、自分の行動が組織へ影響を与えていること、加えると世の中に影響を与えていることに気づいてもらうことにある。3.3 職員対話型研修会では、役場内にて他の職員がどんな業務に従事し、影響を与えているかを理解できたことや、前向きな意見が発せられたことなど対話型研修により確かな有効性を確認することができた。これを活用し、主体性を育むことが出来るものと推察する。

2)原則について

原則は手法ではなく、価値観でもない。原則は人間行動を 導く指針であり、永続的な価値を持っていることは歴史が証 明している。経営学者ピーターFドラッカーは、企業の成功と して、金銭的な利益を追求するのではなく、人のためになるこ とや誠実さなど**真摯**さが重要であると説いている。

また哲学者で知られる孔子は **仁 義 礼 智 信**の五常 呼ばれる人が守るべき 5 つの道徳を説いている。原則とは人 が正しく生きるうえでの真摯さや徳と言える。

柴田町組織においては原則のレベルとは言えないが、関心の輪を中心に総合計画のスローガン『笑顔があふれ地域に誇りと愛着を育む花のまち』や町長が描くビジョンを置き換えることによって、組織内での影響の輪が広がるものと期待する。

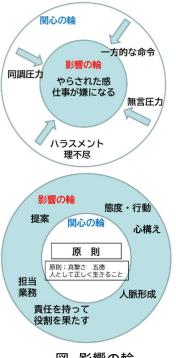


図 影響の輪

4.5 柴田町人材育成方針

人材育成方針とは、職員を「どのような人材に育てるのか」、そのためには「どのような取り組みをするのか」を定義したものである。柴田町おいては平成17年4月1日に発行となり、依頼16年間一度も改定されておらず、外部向けのホームページで検索しないと確認することができない。残念ながら形骸化しており、この方針そのものが知られていない状況である。

研究活動を通じ、方針や指針は職員として取るべき行動が明確になると言える。但し、中身が伴わない他自治体の策定した複製や良いところのみを取り入れただけでは無意味である。元本田技研工業社長本田宗一郎曰、『理念なき行動は凶器であり、行動なき理念は無価値』と説いており、原則に基づく柴田町職員としてのあるべき姿を描く必要がある。

5. 次年度へ向けた取り組み

研究を通じて、様々な学びと気づきのある貴重な一年であったと言える。前半では変革ストーリーシートを先輩方に見てもらい『内容は良く整理されているが、もう少し踏み込んでみてはどうか』との後押しがあり、日を追うごとに活動内容が充実していると実感した。10月を迎え総務課秘書職員班吉野班長より自信をもって情報を出して欲しいとの一言に積極的に庁舎内ポータルサイトへの投稿をし、閲覧数を確認することで職員の興味度合いを知ることができた。

12 月、第 6 回研究会(最終回)を前に、参加自治体による投票により、上位 3 自治体が早稲田大学大隈講堂で発表出来るということで、発表することが出来れば柴田町職員に対して、大きく影響を与えることができるのではないかと考え、目標とした。残念ながら結果は及ばなかった。

最終回を終え改めて感じたことは、上位3自治体、長野県塩尻市、岩手県一関市、東京都港区は、マネ友と呼ばれる人材マネジメント経験者の協力が得られており、各組織内でも人マネの認知度が高く、首長からの大きな期待もある3点が共通しており、それが柴田町に足りないものである。これまでの活動をふまえ、次年度へ向け、大きく三つの計画を掲げ、次期研究生へ引き継ぐと共に活動へ取り組む。

【計画目標】

- I. 継続した人材マネジメント研究活動
- Ⅱ. 対話型研修会の実施
- 皿. 柴田町人材育成方針の改定

私たちを含めたマネ友の経験や行動は財産であると言えるので、次年度へもやってきたことを引き継ぎ、研究活動が単年度で終わらないようにサポートする。

対話型研修会は人マネの活動を越えて、役場 組織の人材育成に必要な研修であることを促し、 オフィシャルなものとする。

柴田町人材育成方針改定については、組織全体の問題であることを共通認識し、多くの人を巻き込みながら、改定する。

<フェーズ1>目標状態 1年後

柴田町人材育成方針の改定 (モチバーション3.0―20%)

- ①トップの考えが経営層に浸透して おり各職場へ展開している。
- ②柴田町職員の行動理念

理念なき行動は凶器 行動なき理念は無価値

- ③職員のモチベーションを知る 給与 休暇 ステータス やりがい 家族
- ④時代、世相に対応した項目の追加 激基化する災害、感染症

図 10 年後の地域のありたい姿の実現から逆算した、 組織づくり・人づくりのストーリー 変革ストーリーシートより 抜粋

【農政課 主査 佐藤 玲】

自分が人材マネジメントの研究生として、選ばれたこと身に余る光栄でした。これまで研究に携わってきた先輩方の業務に対する姿勢や人間性は目標としていたところでした。

当初は我々3 人で、組織変革を推進していくものと大変重く受け止めていたところでしたが、時間の経過と共に3 人の連携が深まり、多くの協力が必要であることに気づき、総務課秘書職員班との対話を重ねた結果、多くの職員の皆様から協力を得ることができました。

また「まずは、できることからやってみよう」と目標に対して逆算し、出来る限りの行動をとり、何とか形は出来たものと思っています。その成果として、柴田町がホスト役となり、開催した東北地区勉強会や、入庁1年から3年目の職員研修会は確かな手応えと大きな自信を得ることができました。

今年は仙台育英野球部が白河越えを果たし、優勝まで、掲げたスローガンが『日本一からの招待』でした、日本一に招かれるためには、技術的な細かな目標を達成することや、日本一厳しいレギュラー争いであることを意識し行動したこと、そして、日本一にふさわしい行動とは何かをチーム内での対話を通じ、目標達成までに至ります。

一年の研究活動を通じ、私達職員一人ひとりが、柴田町のスローガンである『笑顔があふれ、地域に誇りと愛着を育む花のまち』を念頭に行動することで、自分の業務が組織に影響を与えることに繋がり、一方的なやらされた感がなくなり、主体的な行動がとれるものと思っております。

来年度以降も、人マネ活動に継続的に関わっていきたいと思います。柴田町がより良い組織となるためには、職員全員の協力が必要不可欠であると考えますので、共に頑張って行きましょう。

今回一緒に活動できた阿部さん、高橋さん一年間ありがとうございました。コロナ禍が終わって、 落ち着きましたら飲みに行きましょう。

結びに、派遣元である総務課秘書職員班をはじめ、インタビューやアンケート等に協力して頂きました皆様に感謝し、付記とします。ありがとうございました。

【教育総務課 主任主査 阿部 正宏】

気づくと年度末の3月を迎え、今年は例年に無く瞬く間に過ぎ去った1年間だったように感じます。 昨年の4月に、自分が人材マネジメントに参加することを伝えられた時、昨年度の 人材マネジメントに参加したメンバーも同じ課内におり、大変そうな状況を見ていたので、正直なところ選ばれた喜びよりもプレッシャーに感じたことを記憶しています。

6期生となる我々は、今まで参加されたメンバーの活動内容を参考にしながら、今年度のテーマに沿った課題に取り組むにあたり、自分の町の将来について考えました。普段の業務の中では、目の前の業務に追われ、全体に対して目線を向ける機会というのは、ほとんど無かったので、役場職員として自分の町のことを見直す良い機会になったと思います。

柴田町の将来のために「何をすべきなのか、何が必要なのか、何をしなければならないのか」3 人で頭を悩ませながら考えました。様々な職種の方々からの意見聴取、職員を対象にアンケートの 実施、若手職員を対象としたワーキングの開催と1年間の取組みの中でたくさんの方々の協力を得 ながら、何とか、我々なりに考える今後の柴田町の 目指すべき未来が見つけられたように思えま す。また、部会に参加させていただき、県内外の自治体職員から客観的な意見をいただけたことも 非常に大きく、何より、多くの人脈を作れたことも部会に参加したことで得られた大きな財産だと感 じます。

今年度で自分の役目は終えますが、単年度で何か成果が出るという取組みでは無いと思いますので、継続性が非常に大事になると思います。来年度以降も協力できることがあれば、微力ではありますが協力していきたいと思います。ご協力いただきました皆様、共に活動していただいた佐藤さん、高橋さん、ありがとうございました。

【稅務課 主査 高橋 由希】

約1年前、自分が人材マネジメント部会の研究生として参加するというお話をいただいたとき、正直「何で私が・・・」という困惑した気持ちが強くありました。これまで、目の前の業務に追われ、役場組織全体の現状や抱える課題に向き合うことはありませんでしたが、過去に柴田町から参加された先輩たちなどから「勉強になるから参加してみて!!」という励ましの言葉もあり、部会への参加を頑張ってみようと思いました。

今年度の部会のテーマは「持続可能な地域づくりのために組織・人づくりを考える」というものでした。部会の活動を進めていく中で、柴田町の未来のため、何をすればいいのかということを3人で悩み、意見を出し、モヤモヤした気持ちをずっと持ち続けていました。組織の現状や抱える課題について「他人事ではなく自分事で考える」ということを意識し、3人で何度も対話を繰り返しました。

その中で、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が必要だと感じ、多くの 方々に協力をいただきながら、職員アンケートや入庁3年以内の若手職員対象のワークショップを 開催できました。すぐには成果を出せないかもしれませんが、少しではありますが自分たちから行 動を起こせたのではないかと思っています。

組織変革のためには、多くの方々の理解や協力が必要になります。部会の活動が来年度以降 も継続性を持ったものになるよう微力ながら協力していければと思っています。この1年間、一緒に 悩み続けて活動した佐藤さん、阿部さん、快く送り出していただいた所属課のみなさん、インタビュ ーやアンケートに協力いただいた職員のみなさん、そしてご指導していただいた幹事団、事務局の 方々、全国の部会参加者のみなさん本当にありがとうございました。

巻末資料 2018 年-2022 年アンケートアンケート比較表

次ページよりアンケート結果について

2018年、2022年アンケート比較について 宮城県柴田町2022年 人材マネジメント第6期生

2018 紙ベースにより、職場ごとに配布と回収を依頼

対象者291名 回答者277名 回答率95.2%

2022 アプリによる入力

対象者299名 回答者189名 回答率63.2%

