

2019 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

**顔の見える小さな町！
対話で理想の町づくり！！**



宮 城 県 村 田 町

農 林 課	岩 間 建 郎
町民生活課	村 上 裕 美
総 務 課	佐 藤 隆 法

目 次

1. はじめに

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

2－2. 組織・人材の現状把握

2－3. 村田町役場の組織課題の探求

2－4. 組織・人材の目指すありたい姿の構想
(20年後・5年後・3年後・1年後)

2－5. アクションプランの実践

2－6. アクションの成果のまとめ

3. 今後の取組み

3－1. アクションの実践の継続

3－2. 1年後に目指す状態と創り出したい変化

4. 付記 ～1年を振り返って・一年間の活動記録～

1. はじめに

村田町（むらたまち）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。

人口は 10,774 人、世帯数は 4,003 世帯（令和2年2月末現在）で、人口減少が緩やかに進行している。

村田町役場の組織は、一般職の職員数 157 人（平成 31 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た。論文作成時点において、副町長不在である。台風第 19 号により町内においても浸水被害が多数発生したほか、令和2年2月に「村田町財政非常事態宣言」を町長が宣言するなど、今年度は目まぐるしく状況が変化した年であった。

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、2019 年度で4期目となる。今年度研究生は、異なる所属課より3人で参加した。

職員数 157 人
小規模自治体

今年度町長交代
副町長不在

人口 10,774 人
人口減少傾向

災害によるダメージと
財政非常事態宣言

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

【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てきれていない」「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。

全職員アンケート

ランチミーティング

ノー残業デー復活

【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。

30 代から 40 代へ
職員アンケート

シャベレ BAR（バー）

レベルアップ研修会

【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くまち」「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。



過去 3 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とれているが、それを仕事に活かせていない。

【職員個人の問題】

- ・仕事の能力格差の拡大。仕事に対する積極性の差がある。
- ・良くしたいという気持ちはあるが、行動に移せない。

【組織・制度上の課題】

- ・アイデアを発言する場がない。
- ・職員に求められる業務量が多く、時間的な余裕がない。

2-2. 組織・人材の現状把握

研究の始めとして、人口の推移、職員数の推移、財政指標の推移等を調べたほか、各資料を読み込みながら、3人で組織の現状分析を行った。その中で当初浮かび上がったキーワードは次の内容だった。

【村田町の職員数について、他の類似規模の団体と比べて多いのではないかな】

【経常収支比率に占める人件費の割合が類似規模の団体と比べて大きい】

【一方で、ラスパイレス指数は平均より低い】

【時間外勤務手当の部分がその要因かな？】

【村田町役場の業務量は他の類似規模の団体より多いのではないかな】

【若しくは、業務量が多いのではなく、職員の能力、組織の効率性の問題なのかな】

上記の仮説について様々な意見を求めるため、また、組織の現状を把握するため、経営層をはじめとするキーパーソンへのダイアログを実施した。その結果を簡単にまとめたものが以下のとおりである。

① ダイアログ（対話）による現状把握のプロセス

【5/9、総務課長、約30分】

Q：職員数や職員構成等について

A：今後の職員数は、人口減少に伴い減少せざるを得ない。正職員数を圧縮しながら、会計年度任用職員を雇用していくことになると思われる。

Q：業務量について

A：役場全体の業務量は年々増えていると感じている。また、必要性の低い事業については廃止の判断も必要だと考えている。

【5/9、企画財政課財政担当、約30分】

Q：村田町の財政の現状について

A：村田町は、経常収支比率が県内で最も高く、施策に投資する事業費が極端に少ない。公債費も多く、いまだにバブル時代の借金を返済している状態。

Q：経常収支比率に占める人件費の割合が高いことについて

A：人件費が他の自治体と比較して高いことの認識はあるが、自治体ごとに状況が異なるので金額だけで判断するのは困難。

【5/10、現在の長期総合計画策定担当、約 30 分】

Q：長期総合計画について

A：当時は、「協働」や「行政改革」をキーワードに、「みんなでつくる自分たちの町」をテーマに掲げて策定した。これからの長期総合計画は、住民の望んでいることを吸い上げて計画に反映させることが大切。今は法的根拠がないため、焦点を絞り財政計画とリンクさせる方がよい。

Q：事務事業評価について

A：以前実施していた事業評価制度について、評価書を作成することが目的となりにしだいに実施されなくなったこと、上司との対話の機会を定期的に設けるなどして行えばよいのでは。

【5/10、副町長、30 分】

Q：組織全般のことについて

A：職員数の推移については、行政の役割が増加している中で、現在の職員数は少ないと感じているが、今後は人口減少に伴い職員数も減少していくということ。将来的には、年齢にとらわれない役職配置と人材マネジメントが必要になると考えている。

Q：長期総合計画及び事務事業評価について

A：長期総合計画については、住民自らが計画を策定して、町が受け入れられるかを判断する形が理想。事務事業評価は、第三者が評価すべきである。

これらのダイアログ（対話）により気づいたこと、そして研究会での先生方からのお話を受けて、私たちが気づいた「学び」の代表的なものは次の3点であった。

- ・ 将来的に職員数が減少していく中で、正職員の役割を改めて考えていく必要があること。
- ・ 事務事業評価について、評価書を作成するという手法でなくとも、対話による話し合いで事務事業の見直しはできるのではないかとということ。
- ・ 仕事をする上での目標設定とこれに対する実施後の評価が然るべき他者からなされていないので、仕事に対する熱意や達成感が低いのではないかとということ。

② アンケート調査の実施及び調査結果の分析による現状把握のプロセス

現状把握のプロセスの一つとして、職員対象のアンケート調査を以下の内容で行った。

対 象：管理職、再任用職員、非常勤職員、労務職職員及びアンケート実施時に派遣されている職員を除く全職員（計 129 人）

回答率：44.2%

アンケートの集計結果については、以下のとおり。

【回答者の属性】

選択肢	回答数	割合	選択肢	回答数	割合
10代	0 人	0.0 %	男	31 人	54.4 %
20代	9 人	15.8 %	女	26 人	45.6 %
30代	14 人	24.6 %	無回答	0 人	0.0 %
40代	28 人	49.1 %			
50代	6 人	10.5 %			
60代	0 人	0.0 %			
無回答	0 人	0.0 %			

【時間外勤務について、あなたのイメージを以下から選択してください】

選択肢		回答数	割合
1	時間外勤務を行うことに特段の抵抗はない。	7 人	12.3 %
2	時間外勤務はできればやりたくない。	47 人	82.5 %
3	特に考えたことはない。	3 人	5.3 %
無回答		0 人	0.0 %

【あなたの時間外勤務の種類について、以下のいずれのタイプが多いですか。多い順に3つ選択してください。なお、時間外勤務をしていない方については、選択肢の「7 時間外勤務をしていない」を1番の解答欄に入力してください。】

選択肢		回答数（人）		
		1 番	2 番	3 番
1	会議やイベント等の休日・夜間等の開催による時間外勤務	15	7	8
2	災害の発生等による突発的な業務による時間外勤務	2	4	7
3	「締切が明日まで」等、期間に追われている業務の対応による時間外勤務	19	18	3
4	勤務時間内より効率的に業務が実施できることによる時間外勤務	2	3	4
5	単純に業務量が多いことから実施している時間外勤務	18	13	5
6	上司や同僚が残業しているので、なんとなく実施している時間外勤務	0	1	4
7	時間外勤務をしていない	1	0	0
無回答		0	11	26

【あなたが業務を行う上で、どの程度のスパンで自身の業務計画を立てていますか。当てはまるものを選んでください。（複数回答可）】

選択肢		回答数	割合
1	1日単位でその日の業務計画を立てて仕事を進めている。	35 人	61.4 %
2	1週間単位で業務計画を立てて仕事を進めている。	39 人	68.4 %
3	1月単位で業務計画を立てて仕事を進めている。	41 人	71.9 %
4	半年単位で業務計画を立てて仕事を進めている。	8 人	14.0 %
5	1年単位で業務計画を立てて仕事を進めている。	11 人	19.3 %

【あなたの担当業務と時間外勤務の関係で、以下の選択肢のうち、あなたが感じているところと最も近いものを選択してください。】

選択肢		回答数	割合
1	突発的な業務が発生しなければ、通常は時間外勤務を行わなくても終わることができる。	34 人	59.6 %
2	そもそも、時間外勤務を行わなくては終わることができない量の業務を抱えている。	13 人	22.8 %
3	どちらともいえない、わからない。	10 人	17.5 %
無回答		0 人	0.0 %

【あなたの課・班では、所管の事務事業の評価や見直し等について、定期的に話し合いを実施していますか。】

選択肢		回答数	割合
1	定期的に実施している。	18 人	31.6 %
2	実施したことはあるが、今は実施していない。	7 人	12.3 %
3	実施していない。	28 人	49.1 %
無回答		4 人	7.0 %

【上記の問で「2 実施したことはあるが、今は実施していない。」又は「3 実施していない。」と回答した方にお聞きします。事務事業の評価や見直し等についての課・班内の話し合いについて、あなたの感じているところと最も近いものを選択してください。選択肢にない場合は、その他を選択し、記載してください。】

選択肢		回答数	割合
1	必要性はあると思う。	17 人	48.6 %
2	なくてもよいと思う。	1 人	2.9 %
3	必要性は感じるが、実施する時間がない。	9 人	25.7 %
4	その他	6 人	17.1 %
無回答		2 人	5.7 %

【あなたの所属する班（班がない場合は、課・職場内）では、班員同士の意思疎通はできていると思いますか。】

選択肢		回答数	割合
1	意思疎通はできていると思う。	36 人	63.2 %
2	意思疎通ができていないと思う。	5 人	8.8 %
3	どちらともいえない。	14 人	24.6 %
無回答		2 人	3.5 %

【自由記述の設問より（抜粋）】

Q：事務事業の評価や見直し等を「1 定期的に実施している」又は「2 実施したことはあるが、今は実施していない。」と回答した方にお聞きします。それは、どのような手法で実施していますか、又は、実施しましたか。

A：① 課内会議、職員会議、班会議等の場（11）

- ・ 月に一度の職員会議やミーティングで事前に確認し合う
- ・ 課内会議において毎月事業の振り返りを行っている
- ・ 毎月の課内会議において実施
- ・ 月初の課内会議で、班長が中心になり前月の振り返りや課題の洗い出し等をしている
- ・ 班会議や簡易な打ち合わせの場。
- ・ 班会議において、業務の進捗状況などを確認している。
- ・ 班内の打ち合わせ時に話題に出す
- ・ 班内での調整会議

② 随時（9）

- ・ 評価や見直し等があると感じた場合は、随時相談
- ・ 事務事業に取り組む前後（起案前、起案時、復命時）や担当者からの相談があった場合に実施
- ・ 業務が滞ってしまった時などその都度見直し等を話しあっている
- ・ 随時話し合いを行っていると思っています。
- ・ 疑問や問題があった場合、見直しをするため班内で相談し改善できるよう努めている。

- ・ 日々の会話
 - ・ 事業計画時や課題が生じた時など、その都度、班会議や課長を交えた意見交換等を行っている。
 - ・ 通常業務の中で随時実施。
 - ・ 班長を中心に、随時、業務量、進捗状況、事務分担を班員で確認。
- ③ 事業終了後のタイミング
- ・ 行事、活動等が終了した際に、すぐに反省会をする
- ④ その他
- ・ 班内で決めた様式を使用し年1回事業の評価を実施
 - ・ 1事業の展開を、スケジュールリングから手法と完結まで課題と成果を取り上げ、PDCAの展開とした
 - ・ 自己評価、アンケート配布等
 - ・ 過去の事例を参照しつつ、先輩や上司の方に相談する（今年度は前例踏襲での処理をするか、適宜変更を加えるか、より効率よく業務を進める方法があるかなど）
 - ・ 課長からの指示による見直し

Q：村田町の行政組織について、理想的な組織の仕組み、組織のあり方等についてあなたの意見を教えてください。

- A：① 上司部下、管理職との関係性、縦の関係、管理職等のマネジメント
- ・ 管理職が業務の方針を示し、担当者が実現に向けて作業を行う
 - ・ 管理職が業務の方針を検討する際に、担当者から意見を聴取する
 - ・ 意見や言いたいことは言える上司・部下の関係
 - ・ 意見に聞く耳をもち相談等のしやすい関係
 - ・ トップダウン手法も時には必要と思うが、ボトムアップ手法で下の意見を聞く場を設ける
 - ・ 年齢や職種に関係なく自由な意見が言える組織、尊重し合える組織
 - ・ 適正な業務（役割）分担ができる組織
 - ・ 小人数の課や班では、業務を遂行する上で一人が多岐にわたる業務をこなす必要があるため、課長や班長の業務遂行の把握調整が重要であると考

える

② 人事評価、人事異動、職員配置に関すること

- ・ 人事評価制度を公表とし、管理職、班長から評価内容を面談することにより職員にフィードバックするような組織づくりが必要。今のままでは透明性が保たれておらず、評価をされている職員が、何が良くて何が悪いかわからないままになっていると感じる
- ・ 職員評価がきちんとできる組織（評価を上げるよりも、下げることができる組織が必要）
- ・ 人事異動に対し、本人の意向調査もしてほしい
- ・ 定期的な人事異動は必要と考えるが、専門的な業務に関しては専門職を配置してほしい。法律、福祉、環境などの専門職の配置も必要と考える
- ・ 新規業務等に対応するため、柔軟に人事異動が行われる組織
- ・ 仕事内容に応じた職員の配置が必要（兼務等もなくす）
- ・ 人員配置について、能力・人数等に偏りがあると思う。本人の特性に応じた配置が必要であると感じる
- ・ バランスの取れた職階の配置が理想

③ 職員個人の意識、能力の向上、組織目標の理解

- ・ 職員の職務に対する意識や能力の向上に努めることが必要ではないか（組織力の向上につながる。）
- ・ 各自が自分の仕事や役割に責任を持つことが理想
- ・ 指示待ち管理職や他人事職員（自分の担当以外は見ないふり）のいない組織。
- ・ 組織内の誰もが、自分の考えを持ち、また、組織としての考えを理解して仕事を行っている組織だと思う
- ・ 職員ひとり一人が自分が何のために仕事をしているのか、目標達成するには何をすれば良いのかを認識できる組織づくり、ルーチンワーク的な仕事の脱却が必要だと考えます。
- ・ 仕事の目的を明確化にし、共有できる組織
- ・ 目標に向かって、みんなが同じ方向を見ていることが大切だと思う。

④ 横の連携、組織間の連携

- ・ 若年層の関係性が希薄化しているように感じる。そのため、ヨコ（同世代）同士で相談して解決できるようなこと（メンタル含め）で悩む職員が多く、タテ（上司と部下）の関係では救えないのが現状。若年層が意欲的につながり、いきいきと仕事に取り組んでいるのが理想的な職場・組織だと考える。
 - ・ 横のつながりが弱いと思う。そこを強化できると良いと思う
 - ・ 課の垣根を越えて、柔軟に横の繋がりがもてる組織
 - ・ 複数の課にまたがって行われる仕事について、課同士の連携がうまく取れるとよいと思う
 - ・ 業務内容の多様化（業務内容の跨り）に伴い、組織間の情報の共有や調整・連携（横のつながり）を図ることが必要ではないか
 - ・ 課を超えて横断的に対応できる組織が理想だと思う
 - ・ 必要時に応じて課を越えて連携し目標に向けて業務が出来る
 - ・ 班間、課間、前・旧担当者との連携
 - ・ 小規模自治体の1職員が担当する業務は多すぎるので、連携が重要
 - ・ 各部署間において横の連絡が取れており、なお情報共有ができることで協力体制が充実している組織
 - ・ 組織間の連携、情報共有や意思疎通の方法にもう少し工夫が必要
- ⑤ 組織制度の問題（班制度、課を超えた業務への組織としての対応）
- ・ 1業務担当の仕事量が多くなっているため、班編成でなく係制度で担当を明確にするべきだと思う（一人に偏りが出てくる場合がある）
 - ・ 組織として「班制」を選んだ結果どうだったのか、一度振り返りが必要と感じる。
 - ・ 班制について職員が理解していないためか、実態は係制のままのように感じる。特に感じる場面は、「できない人」には仕事を与えない管理職の言動を目の当たりにした時。「できない人」は仕事が減るが、その分は同僚が業務担当として振られる。班制がうまくいっているのであれば、フォローする班員がいるのに主担当自体を変える必要はあるのか。結局主担当を変えたことで、「できない人」は責任を持たない。その結果、仕事に対する姿勢もモチベーションが低いように感じる。本来は、「できない」と思われて

いる人も担当者として業務を持ち、責任をもって取り組めるよう、上司(管理職)や同僚がフォローするべきと考える。班制を続けるのであれば、職員が「班制」について共通認識を持ち仕事に取り組める環境作りが必要と感じる。

- ・ 班制度が十分機能する組織が理想だと思う
- ・ 一人一係ではなく、班で仕事を管理し担当が不在の時も対応できるような組織の仕組みづくりが必要
- ・ 新規業務の仕分け、課を横断する業務の調整を行う部署があり、業務のたらい回しをさせない。
- ・ ひとつの課や班が管轄する業務の幅が広いこと。専門性も大事だと感じる一方、自分の主担当業務のみをこなすだけでは穴が出てくる場合がある

⑥ 情報共有、ほうれんそう

- ・ 各部署（本庁舎、東・西庁舎、公民館）が離れており、他課や副町長・町長等への相談・報告がしにくく感じる
- ・ 日頃から、縦・横の関係性を築き、「報告」「連絡」「相談」のできる環境整備を整えておくことにより、組織としての連携構築が図られるものと考ええる
- ・ 常に日頃の業務について、班で話し合いを行い効率的に進める手法を見出す努力をする
- ・ 対面し会話する時間が少ないので、ミーティングの機会が大切
- ・ 班内で情報を共有し、何をいつまでどうするのか、担当がいなくても大体の事は誰かが対応できるような組織

⑦ 業務改善、見直し、効率化、事業精査

- ・ 必要性の低い作業・業務について、定期的に見直しをおこなって廃止等することで、効率良く業務ができ、残業を減らすことができると思う
- ・ 職員数削減よりも事業精査が必要。職員数削減は限界にきている。これ以上削減すれば、病休者がさらに増え、安定した公共サービス提供が困難になる。単純に非正規雇用では補えない。人的余裕がないため日々の業務に追われ、研修成果を活かせず部下を育てられる組織に成熟していない。

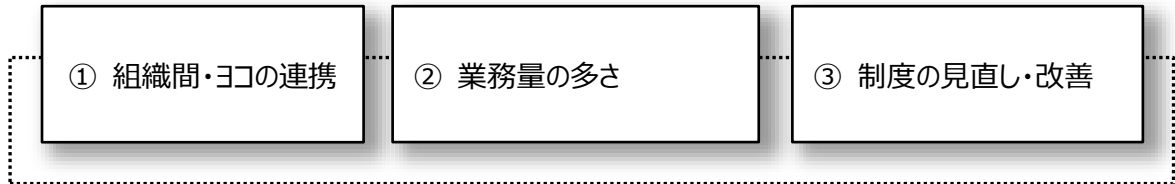
⑧ その他

- 横や縦の繋がりが良好で協力的である。自分に関係がない仕事でも協力し合う。
- 「下の立場の職員がこの役割をやる」といった暗黙の了解はなくなるのが理想
- どんな意見でも言えることに加え、聞く耳を持つことが大切だと思う

2-3. 村田町役場の組織課題の探求

以上の研究から、私たちが挙げる組織の課題は次のとおりである。

【組織の課題】



① 組織間・ヨコの連携について

- ・ 班員同士のコミュニケーションはよくとれていると感じている
(職員アンケートでは、班員同士の意思疎通はできていると考えている職員が約6割。)
- ・ 班や課を超えたところで、連携が取れていないと感じている
(職員アンケートの自由記述。過去のマネ友の研究結果。)

② 業務量の多さについて

- ・ 町が抱えている業務量が多く、職員個人が抱えている業務量が多いと感じている
(副町長や総務課長とのダイアログ。職員アンケートの時間外に対する回答内容、過去のマネ友の研究結果。)
- ・ 一方で、個人間の格差がある可能性
(職員アンケート、過去のマネ友の研究結果。)
- ・ 組織として業務の見直しを行う制度が機能していないことから、業務改善、業務廃止がなされていない可能性
(キーパーソンダイアログ、職員アンケート自由記述)

③ 制度の見直し、改善について

- ・ 人事制度、人事評価制度への要望
(職員アンケート自由記述)
- ・ 事務事業評価が組織として実施されなくなったこと、一方で、班レベル、課レベルで行われている事務改善
(キーパーソンダイアログ、職員アンケート自由記述)
- ・ 組織としての目標、目的の共有と、それに対して取り組んだ個人の評価制度

2-4. 組織・人材の目指すありたい姿 (20年後・5年後・3年後・1年後)

これまでの現状分析や対話によって、組織・人材の課題や強みに気づくことができた。そこから、職員同士、町民との対話の重要性と、組織改善の必要性を認識し、ありたい職場、ありたい地域を次のとおり描いた。

時期	ありたい姿
20年後	【地域】 ・ 住民の思いで町をつくる、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 【組織・人材】 ・ 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！
5年後	・ チーム力が向上し、チームで仕事ができている組織 ・ 職員が対話のスキルを身に着け、定期的に職員や住民との対話実践 ・ 経営方針が管理職を通して、担当者に共有でき、担当者の声が管理職を通じて経営層に伝達できている ・ 横とのつながりが常にできている組織
3年後	・ 班や課を超えたところで、ミーティングが活発に行われている ・ 事務事業の評価が定期的に実施され、事務改善や仕分けにより、行政がスリム化されている ・ 対話のスキルを身に着けるための定期的な研修が実施されている
1年後	・ チームで仕事をするためには？お互いの気づきから一歩踏み出す ・ 対話の重要性が組織の中で広く認識されている ・ 事務事業見直しの必要性の再認識

2-5 アクションプランの実践

対話による現状分析の重要性や、現状把握の不足に気づいたことから、今年度は次のアクションを実施した。

① 地域住民との対話

- ◆ 日時：8/19 ◆ テーマ：「20年後の村田町のあるべき姿」
- ◆ 参加者：（有）櫻中味噌店代表取締役、村田町地域おこし協力隊、
まちづくり会社村田の職員

【地域の方の描くありたい地域】

- ・ 商工会や団体などに振り分け、役場の機能をよりスリム化しスマートな行政を目指すべきであり、また、役場・議員・住民みんな対等な関係で寄り添っている。
- ・ 子供が成長して20年後も住み続けている町、子供から高齢者まで触れ合える場所があり、各地区の行政区長を中心としてマネジメントされていて、住民が生き生きと暮らしている。

【考察】

- ・ 私たち職員は普段、町民との対話ができている、そもそもする機会がないということを感じ。町民の思いをかなえるために、町民と行政が同じ方向を向いて進むべきであると再認識した。

② 「地域づくりセミナー」への参加

地域の方と対話できる機会として、今年度3回シリーズで開催された、佐藤淳幹事講師による地域づくりセミナーへ参加した。若い方から高齢者まで様々な年代の方と、地域のために自分たちに何ができるのかをワークショップ形式で話し合い、20年後のあるべき姿を考えた。

日 時	テーマ
6月15日（土）	対話で創る沼辺地区の未来 ～沼辺地区の思いを共有しよう！～
7月13日（土）	沼辺地区でみんなで出来そうなことを考えよう！！
9月21日（土）	仲間を集めてアクションを起こす作戦会議をしよう！！

【考察】

地区の方と、与えられたテーマで同じ目線で話をする機会はほとんどないため、貴重な経験であったし、様々な年代の方と対話により歩み寄ることで生まれる成果は大きいと感じた。

一方で、行政職員は、地域住民との対話が不足していることも痛感、住民との距離は近いが、歩み寄りができていないことも実感した。

③ 「シャベレBAR」の開催

「シャベレBAR」は、「顔が見える対話の場」、「世代間交流の場」として、2期生から継続して実施しているアクションであり、今年度も継続して開催した。

1～3期生の協力のもと、今年度は、災害対応の関係で1回のみの開催であった。理想の職場になるために私たちができることについて、グループごとに意見を出し合ってもらった。

開催日時	テーマ	対象者	参加者数
2月26日(水) 17:45～	わたしの働き方 ～働きやすい環境・理想の職場とは～	主任主査 主査・主事	15人

【理想の職場に近づくために】

- ・ 職員一人一人が、明るく前向きで、自由に意見や相談ができる雰囲気、自ら実践し周りに広めていくこと
- ・ 職員によって業務量に偏りがあると感じていたり、個人プレーが多いので、チームで効率的に仕事をするために、職員間のコミュニケーション力をアップして、連携をはかること

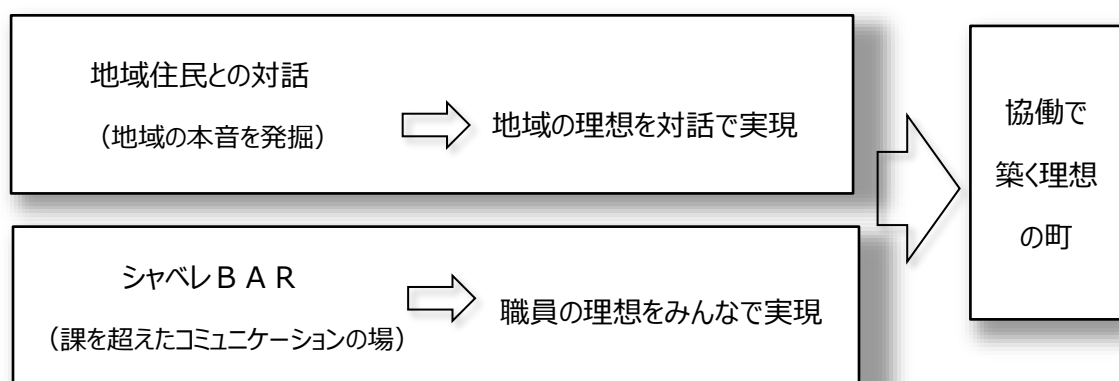
【考察】

- ・ 様々な階層の職員が、「組織や未来を考える」といったテーマで、和やかな雰囲気の中、活発な意見交換ができた。職員個々が、組織全体を他人事ではなく、自分事として捉え、危機意識や目的意識を共有でき、また対話を磨く機会にもなったと感じた。

2-6 アクションの成果のまとめ

地域住民との対話、沼辺地区セミナーへの参加によって、地域の方の未来へ寄せる思いを直接感じることができた。また、対話の重要性や地域に関わる様々な人の思いを受け止めて、話し合いにより納得してものごとを決めていくことの大切さを再認識した。今後、他地区でもこのような機会が継続して開催され、各地区が活性化するように、行政が支援していくべきだと感じた。また、考えは人それぞれだが、対話によって歩み寄り、みんなで知恵を出し合い、納得して物事を決めていく手法と大切さを学ぶことができた。

「シャベレBAR」では、他課のさまざまな世代の職員との交流を図り、職場での悩みや、組織への思いを共有したことで、仲間とともに、業務へ生かすことができる関係性のきっかけをつくることができたのではないかと感じた。今後もマネ友と次期派遣生とともに、継続して開催し、職員の思いを形にして、理想とする組織を築けるようにしていきたい。



3. 今後の取組み

3-1. アクションの実践の継続

① シャベレ BAR の開催

私たち3人が考えた20年後の目指すありたい姿である「住民の思いで町をつくる、住んで満足、ワクワクする町」を実現するためには、行政をスリム化して組織力を向上させ、行政職員が単純作業から解放され、地域に飛び込む職員が若者を含めた住民と質の高い対話をする必要がある。そのために、人材マネジメント部会研究生第2期生から継続して実施している「シャベレ BAR」を活用しながら、住民と質の高い対話ができるように職員の「対話」のスキルアップに努める。また、同じ業務を担当したことがある職員同士で、一つ一つの業務について話し合い、その業務が本当に必要なのか、効率的なのかを対話を通じて気づき、行政のスリム化を自ら考え、行動に移す「きっかけづくりの場」とするとともに、課を超えた横・縦の関係性を高め、組織の課題でもある個人、班、課、全庁のつながりを点から線へ自発的に取り組めるような環境を構築する。こうした取り組みを継続的に取り組むことで、さらにシャベレ BAR が発展し、ホワイトボードミーティングなどをはじめとしたコミュニケーションツールが活用されはじめ、日常的に職員同士で対話が行われるような理想の環境づくりを目指す。

② 若者を含めた住民との対話を実現

20年後のめざすありたい姿にある「行政職員は単純作業から解放！地域に飛び込む職員に！」の実現に向けて、住民、議員、学生など、幅広い世代の住民と、そして一人でも多くの住民と対話を実現するため、地域づくりセミナーなどのワークショップに参加する。このワークショップで得た住民との対話で気づいたことなどを再び「シャベレ BAR」などに情報提供し、住民との対話のスキルアップに役立てる。

③ 管理職・経営層への提言

研修事後報告会を絶好の機会ととらえ、これまで取り組んできた研究内容について報告するとともに、私たち3人の考える20年後のビジョン実現に向けた組織改革アクションプランを管理職・経営層へ提言する。

具体的には、年1回程度、管理職と職員が1対1で行うミーティングの実施について提言するものである。普段の業務の中では話ができない内容、例えば、仕

事の目標、課題、悩み、異動希望、そして勤務評価などについて、管理職と職員が相互に意思疎通を図ることで、現場の意見を管理職へ、そして管理職が経営層へ相互に情報が共有されることで、「やりがい感」と「スピード感」の醸成と向上につながるものと考えている。

3-2. 目指す状態と創り出したい変化

私たち3人が考えた20年後の地域・組織・人材のビジョンは、住民とのキーパーソンインタビューや人材マネジメント部会研究会参加自治体との対話で気づくことができた「小規模自治体である強み」を生かして、住民と対話で寄り添い、納得して役割分担『顔の見える小さな町！対話で理想の町づくり!!』である。

20年後の地域・組織・人材のビジョン

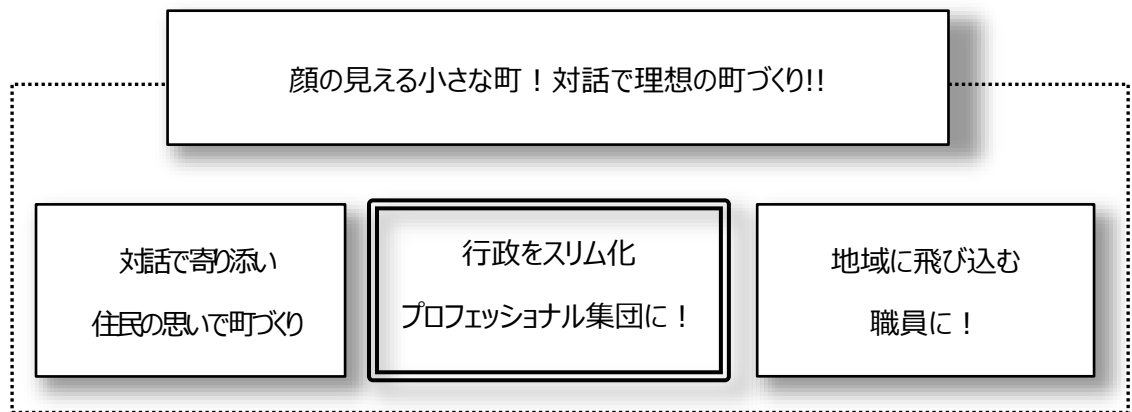
- ・ 住民の思いで町をつくる、住んで満足、ワクワクする町に！
- ・ 住民、行政、町に関係するみんなが対話で寄り添い、納得して物事を決めることができる。
- ・ 行政をスリム化して組織力を向上させ、プロフェッショナル集団に！
- ・ 行政職員は単純作業から解放！地域に飛び込む職員に！

20年後の地域・組織・人材のビジョンを実現するため、1年後の組織・人材のありたい姿は、組織の中で、多くの職員がチームで仕事をするためにはどうしたら良いかについて気づきはじめ、対話の重要性が広く認識されるとともに、事務事業の見直しの必要性が再認識され始めている組織である。現段階で、村田町職員数に占めるマネ友の割合が1割となっている強みを生かし、同じ目的意識を持った多くの仲間で「シャベレBAR」などを開催することで、対話の重要性や事業見直しの必要性を組織に浸透させていきたいと考えている。

3年後の組織・人材のありたい姿は、班や課を超えたところで、頻繁にミーティングが行われ、事務事業の評価が定期的に行われているとともに、業務改善や仕分けなどにより行政がスリム化されており、対話のスキル向上のための研修会が定期的に行われているものと考えている。

5年後の組織の・人材のありたい姿は、チーム力が向上し、チームで仕事ができている組織となっており、職員が対話のスキルを身につけ、定期的に職員や住民と対話ができている状態で、経営方針が管理職層を通じて、現場担当者に共有でき、担当者の声が管理職を通じて経営層に伝達できており、横のつながりも常にできているものと考えている。

こうして、20 年後に「顔の見える小さな町！対話で理想の町づくり!!」を実現するためには、職員一人一人ができることを、そして班や課、組織全体でできることを、それぞれの現状や課題、目標を共有し、何事も自分事として考え行動する職員が増えることが必要である。行政のスリム化が必須条件とはなるが、地域に飛び込む職員が増え住民とじっくり対話を重ねながら、住民一人一人ができることを、地域ができることを、行政ができることを、それぞれの役割を納得して分担できている村田町となっていることを望みたい。



4. 付記～1年を振り返って・一年間の活動記録～

《 農林課 岩間 建郎 》

1年間という長いようで短い時間ではありましたが、第4期生として人材マネジメント部会研究会に参加させていただく機会がなければ、業務以外で同じ自治体職員をはじめとして、他の自治体職員、そして住民の方々と対話することがなかったと思います。そういった機会をいただいた点で、大変有意義な時間を経験させていただきました。

昨年4月、最初に参加した人材マネジメント部会第1回研究会で、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」、そして「一歩前に踏み出す」を大切なキーワードとして幹事団からいただいた言葉が、1年間の活動を振り返ってみると大変意味のあるものだったと感じています。特に一人称で捉え何事も自分事として考えるは、1年前の自分では考えなかったと思います。こういった点では、1年前の自分と比べると何事も自分事で考えることができるような思考回路になったのかなぁと思います。

第1回研究会が終了してから、私たち3人の研究活動を開始しましたが、通常業務に追われながらではありましたが、一つの事象から仮説を立て、キーパーソンから話を伺い、その対話から気づきを得て、また、仮説を立て直すという負のスパイラルに陥り、何回も立ち止まったことを記憶しています。

10月12日に台風19号による大雨により、道路、農業施設等に大きな被害が発生し、途中、研究活動をできなくなりましたが、活動ができない中でも、やはり住民と行政との対話は必要であることを痛感しました。個人がしなければならないこと、地域がしなければならないこと、行政がしなければならないことが、明確に認識されていない結果、行政が対応しなければならない苦情としてあがってきた事例が少なくなかったように感じました。時間がかかるかもしれませんが、私たち3人が1年間の研究活動の成果の末に至った、住民と十分な対話を重ねながら、個人、地域、行政が納得して役割分担されている村田町が20年後に実現していることを望みます。

最後になりますが、研究会に参加するにあたり、幹事団をはじめ、快く対話にご協力いただいた皆様、アンケートにご協力いただき、また快く送り出していただいた職場の皆様、そして1年間私たちにかかわっていただいたすべての方々に感謝申し上げます。

《 町民生活課 村上 裕美 》

研究会に参加したこの1年は、役場の未来や組織について、日々、悩み考えた年でした。

参加当初は不安しかなかったのですが、一人ではなく仲間3人で取り組んだこと、また、全国の自治体の仲間や幹事団の先生からの熱い刺激を受けて、何とかここまでたどり着きました。今は成長した自分を感じられるので、非常に貴重な経験をさせていただいたと感じています。

1年が終わろうとしている今、仕事に対する意識も変わり、組織全体のことも考える視点が身についたと感じています。しかし、終えようとしている今でも、私には何ができるのか、まだモヤモヤとしたものは残っています。これから私は、誰かがやるだろうとか、どうせ言ってもムダと考える今までのネガティブ思考をやめて、自ら一歩踏み出し、微力をいずれは大きな力に変えられるよう、前に進んでいきたいと思っています。

ますます目まぐるしく変化していく時代、行政職員も変わらなければ生き残れない時代が来ていると思います。一人で抱え込まずに、対話を大切にしながら、今後は、このような経験を組織全体に広めていくことが私の役目だと思うので、マネ友とともに、多くの職員を巻き込んで、理想とする組織へ変革していけるよう行動していきたいです。

《 総務課 佐藤 隆法 》

この研究会に参加させていただいて、とても良かったと感じたことが2つあります。

1つ目は、全国の自治体の職員の皆さんがどのように考えて仕事をしているのか、その考え方とアイデアを知ることができたことです。村田町は小さな町で、住民との距離が近いメリットがあると感じていますが、半面、新しい考え方、新しいアイデアに降れる機会は、職場内では少ないと感じています。この研究会に参加したことで、この点が補われたと感じています。

2つ目は、日々の業務から離れて、自分の働いている職場、組織、そして村田町の将来について、一緒に参加させていただいた他の二人と対話をする時間を得ることができたことです。どうしても日々の業務に追われてしまい、これらのことをじっくりと考えることも難しく、さらには職員同士で対話することも困難でした。研究会への参加というのをきっかけに、忙しい中にも時間を設ける工夫をして、研究を進められたことは、とても有意義であったと思っています。(ただ、忙しさとプレッシャーは大きなものがありました。)

これからも、今回描いたビジョンの実現に向けて、小さな一歩の積み重ねを進めていきたいと思っています。

一年間の活動記録

月 日		事 項	内 容
4月	18日	第1回人材マネジメント部会研究会（仙台）	
	24日	チーム会議	課題について内容検討
5月	8日	チーム会議	課題について「キーパーソンインタビュー」の内容検討
	9日	ダイアログ（高橋総務課長） ダイアログ（内海企画財政課総括主査）	
	10日	ダイアログ（小林教育総務課長） ダイアログ（副町長）	
	13日	チーム会議	課題のまとめ
	16日	第2回人材マネジメント部会研究会（仙台）	
	16日	チーム会議	課題について「アンケート内容」の検討
6月	12日	チーム会議	
	15日	作戦会議（佐藤淳先生）	
	17日	チーム会議	課題について「アンケート内容」の検討
	19日	アンケート実施	全職員（管理職等を除く）
	25日	アンケート回収	
7月	8日	チーム会議	課題のまとめ
	13日	第1回仙南人マネ交流会・三田会（角田市・柴田町・村田町）	村田町主催（輪番）
	17日 ～18日	第3回人材マネジメント部会研究会（東京）	
8月	1日	チーム会議	課題について「キーパーソンインタビュー」内容検討
	15日	ダイアログ（森まちづくり専門監）	
	19日	ダイアログ（総務課秘書人事班3人） ダイアログ（住民3人） ダイアログ（小林教育総務課長）	
	21日	チーム会議	課題について「20年後のビジョン、動画」内容検討
	27日	チーム会議	課題のまとめ
	27日	チーム会議	動画撮影
9月	2日	チーム会議	
	20日	まちづくり推進担当職員研修会に参加 作戦会議（佐藤淳先生） ダイアログ（マネ友1～3期生）	
	21日	地域づくりセミナーに参加	
	25日	チーム会議	課題について「幹事団動画フィードバック」内容検討
	30日	チーム会議	課題について「キーパーソンインタビュー」内容検討

月 日		事 項	内 容
10月	8日	ダイアログ（町長）	
	10日	第4回人材マネジメント部会研究会（仙台）	
	12日	台風19号豪雨災害	
1月	9日	チーム会議	課題シート（ポスター）内容 検討
	17日	チーム会議	
	30日 ～31日	第5回人材マネジメント部会研究会（東京）	
2月	6日	チーム会議	論文、報告会内容検討 シャベレ BAR の内容検討
	16日	第2回仙南人マネ交流会・三田会（角田市・柴田町・村田町）	角田市主催（輪番）
	21日	チーム会議	論文、報告会内容検討 シャベレ BAR の内容検討
	26日	シャベレ BAR（管理職等を除く全職員）	
3月	11日	チーム会議	論文、報告会内容検討
	16日	人材マネジメント部会論文提出	
	24日	研究会事後報告会	

第5回研究会（2020/1/30~1/31 東京会場）

ポスターセッション

最終回の第5回研究会において、参加自治体が「これまでの取り組み・これからの取り組み」をポスターにまとめたものを事前に提出し、当日は会場に掲示されお互いに情報交換を行った。全98自治体のなかから、参加者は興味をもった3つの自治体に投票し、上位3自治体が発表を行った。

