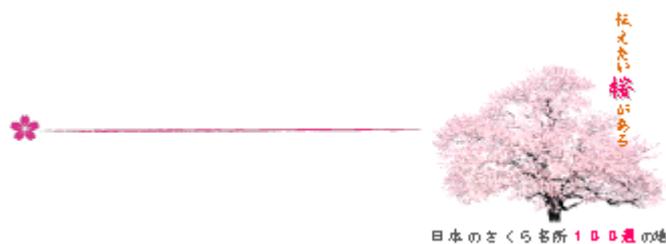


令和元年度
早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

共 同 論 文



宮城県柴田町（第3期生）

会 計 課	小林 良人
財 政 課	高木 信孝
健康推進課	石井 理絵

【目 次】

1. はじめに	1
2. 事前調査	2
(1) 町の人口、職員・財政状況等の調査	
(2) 第2期生による職員アンケートの振り返り	
(3) キーパーソンインタビュー	
(4) 組織の現状調査により浮かび上がった仮説	
3. 現状分析と原因考察	11
4. 目指すありたい姿とアクションプラン	13
(1) 地域、組織、人材の目指すありたい姿	
(2) アクションプラン	
5. アクションプランの実践と考察	16
6. 次年度以降へ向けて	22
(1) 職員ランチ会の可能性	
(2) 自組織への提案	
7. 終わりに	24

1. はじめに

柴田町は、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参加して今年度で3期目となる。

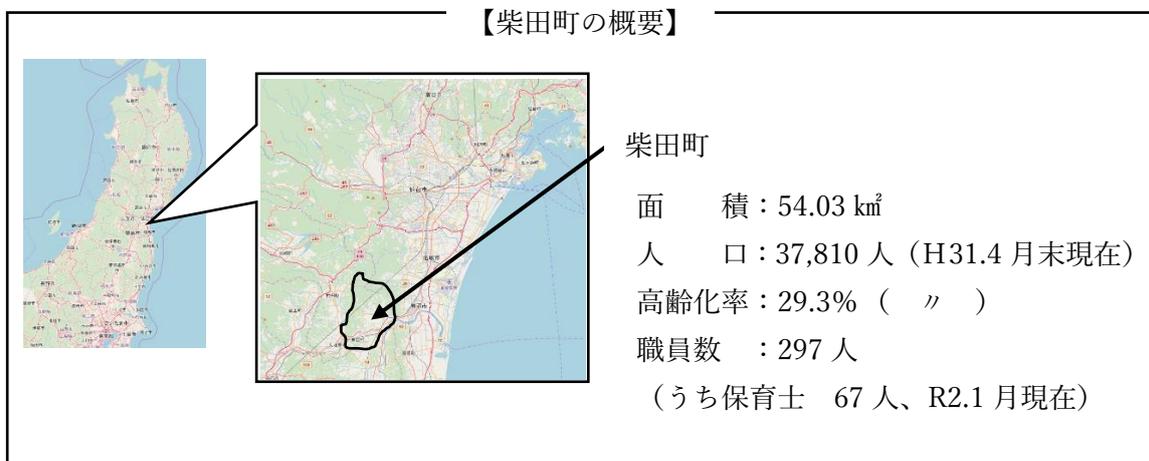
1期目（平成29年度）は、特に職員の人材面に着目し、職場内で信頼関係を築いていくにはどうあればよいのか、ストレスを一人で抱え込む職員が少なくなるためにはどう接していけばよいのかについて「伝えていきたいあの言葉」としてポジティブな意見紹介事業の実施や、派遣職員・専門研修参加職員の持つ知識・情報共有化事業として派遣経験のある職員の紹介シートの作成、共有を図った。

2期目（平成30年度）は、現状をより把握するため、「組織・人材の現状についての職員アンケート」を全職員へ対し実施し「仕事に対するやりがい」、「業務量」、「コミュニケーションの状況」などについて集計分析、職員間での共有を行った。また、アンケート結果をもとにした現状の確認と原因・改善点について組織の人材マネジメントの核となる班長（課長補佐）を対象とするワールドカフェを実施した。

そして、我々第3期メンバーに「より良い組織へ変革するための研究」が引き継がれた。メンバー3人とも突然の指名に戸惑い、過去の取組を辿ってみて自分たちに出来ることのあるのだろうか、具体的に何をすればよいのか、いつやればよいのか、などモヤモヤしつつも3人で何度も対話を重ねていった。研究会での幹事団からの教えや示唆、他自治体の研究生からの刺激を受けて、研究取り組みへの活力としつつも、事前調査や分析を進めるうちに、無力感に陥ったことも否定できなかった。

それでも、背伸びせず「自分たちが出来ること」を考え、実践することを通して、参加当初には持ち得なかった気づき、学びが得られたことは確かであり、1年間を振り返れば充実したものであった。

本論文では、我々の活動結果と、今後の目指す姿や今後の展開などについてまとめ、我々が考えたこと学んだことを記す。



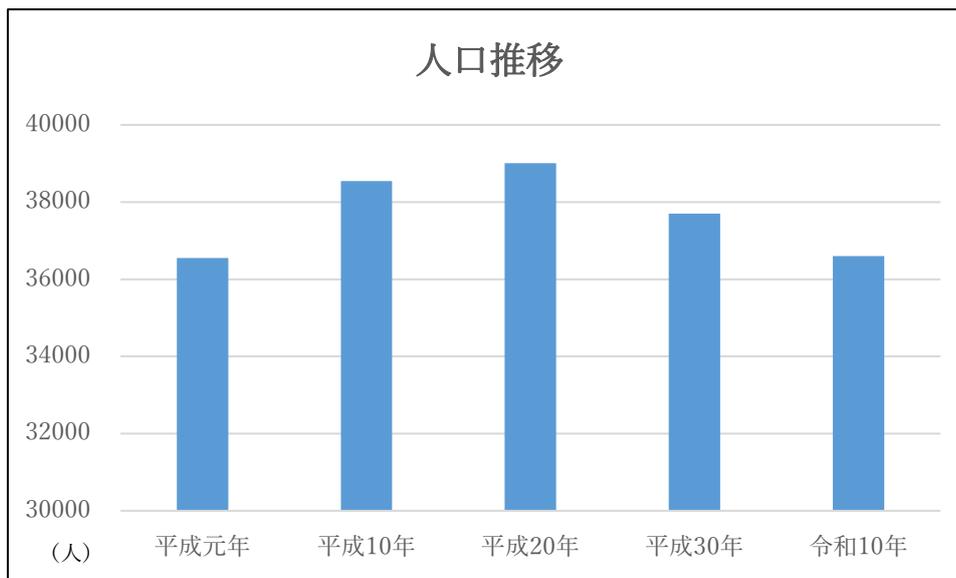
2. 事前調査

人材マネジメント部会の研究開始に当たり、組織の現状把握を行った。

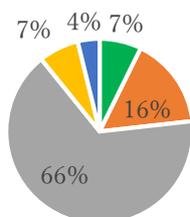
(1) 町の人口、職員・財政状況等の調査

① 柴田町の人口・年齢構成の推移（国勢調査より。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
総人口	36,552	38,544	39,012	37,704	36,599
0歳～5歳	2,652	2,023	1,960	1,619	1,513
6歳～14歳	5,834	4,630	3,294	2,876	2,920
15歳～64歳	24,137	26,003	25,886	22,179	20,555
65歳以上	2,544	3,573	4,128	5,911	4,664
75歳以上	1,385	2,315	3,744	5,119	6,947
主要な出来事・考察など					
<ul style="list-style-type: none">・人口減少・少子高齢化が進んでいる。・H20が人口のピークになっているが、H10と比べ、働き手となりうる年齢の人口が減少し、65歳以上の人口が増加している。さらにH30になると総人口が減少しているが、働き手となりうる年齢の人口がさらに減少し、65歳以上の人口が増加している。今後もこの傾向は続くと思われる。					

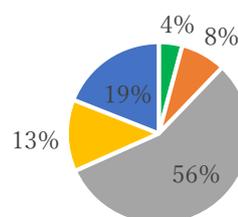


人口構成 (H 1)



■ 0歳～5歳
 ■ 6歳～14歳
 ■ 15歳～64歳
■ 65歳以上
 ■ 75歳以上

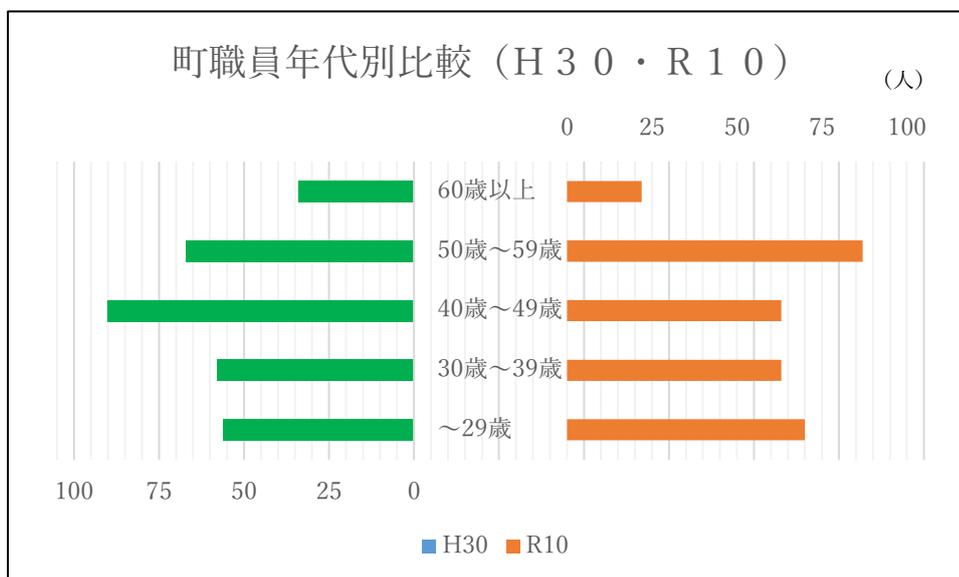
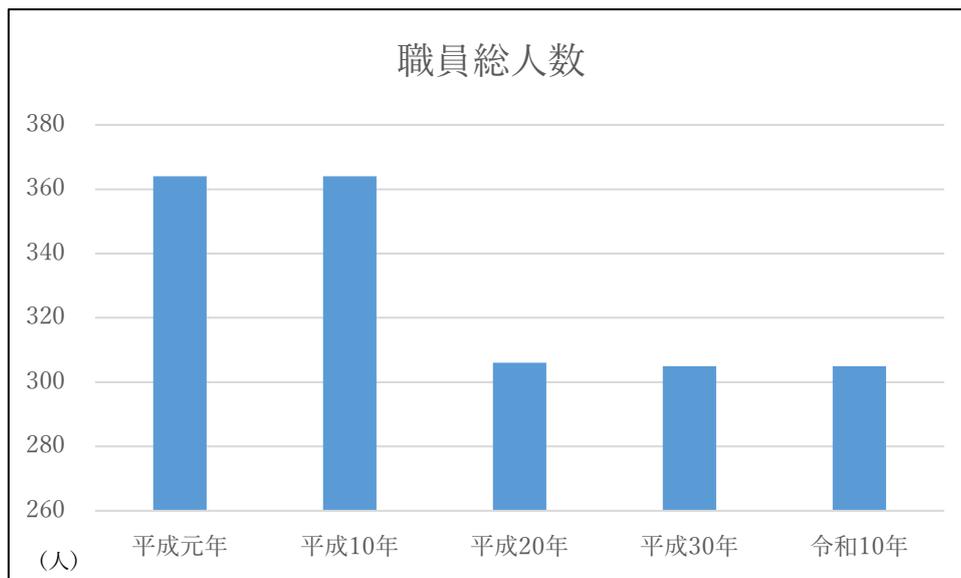
人口構成 (R 1 0 推計)



■ 0歳～5歳
 ■ 6歳～14歳
 ■ 15歳～64歳
■ 65歳以上
 ■ 75歳以上

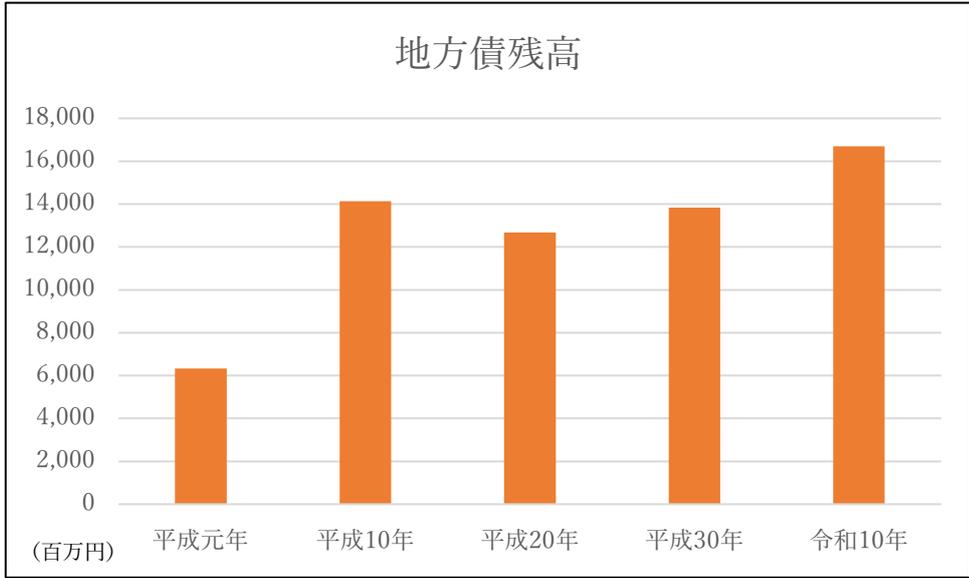
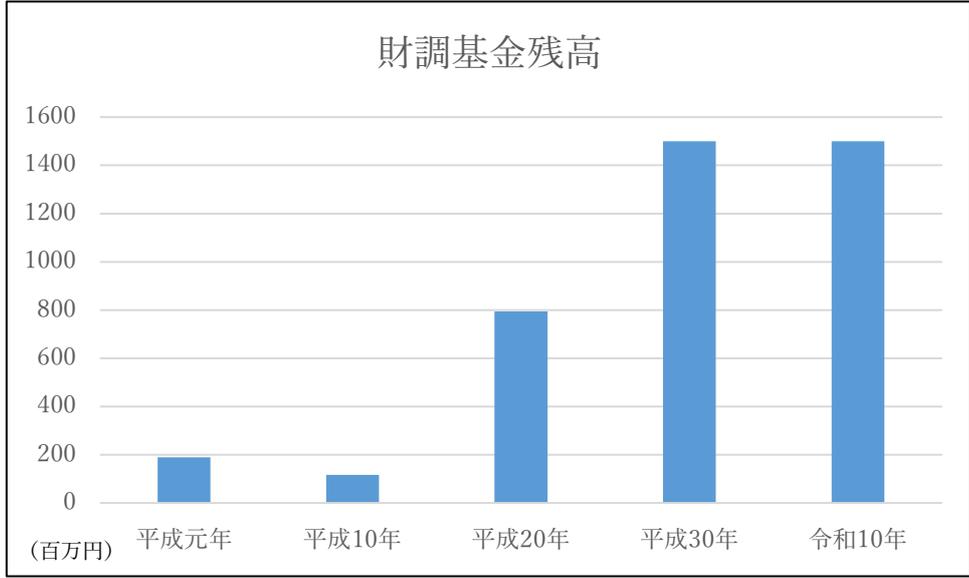
② 町職員の推移（令和10年度は独自推計）

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
総人数	364	364	306	305	305
～29歳				56	70
30歳～39歳				58	63
40歳～49歳				90	63
50歳～59歳				67	87
60歳以上				34	22
主要な出来事・考察など ・H26.4～再任用制度開始。 ・H20～30にかけて、人数は横ばいだが、H30は内訳として再任用、任期付職員が計上されている。 ・H30現在、年齢構成上40代以上の割合が高いことから、代替わりが急激に進むと思われる。 ・年齢構成にバラツキがあるが、採用する際、新卒を対象にしてきたためと思われる。					



③ 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
<p>主要な出来事・考察など</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H3:バブル崩壊、H9:消費税5%に引き上げ、H14.7:町長交代、H19・20:財政再建プランにより給与カット、H23.3:東日本大震災 ・平成元年から10年にかけてはバブル崩壊後も建設事業を推進したため、予算も地方債残高も右上がりになっていると思われる。しかし、平成10年から20年にかけて、国と地方の行財政改革等により、歳入の確保が困難になってきたため、建設事業を絞り、給料カット等の財政再建を進めた。 ・平成20年から30年にかけては、建設事業を再び進めているが、補助事業を積極的に活用しているため、地方債残高も増加しているが、財政調整基金の残高も増加していると思われる。 ・今後、給食センター、総合体育館、図書館等の建設も計画されており、全て実施すると、地方債残高が財政再建プランを実施する前の水準を超えてしまう。 					

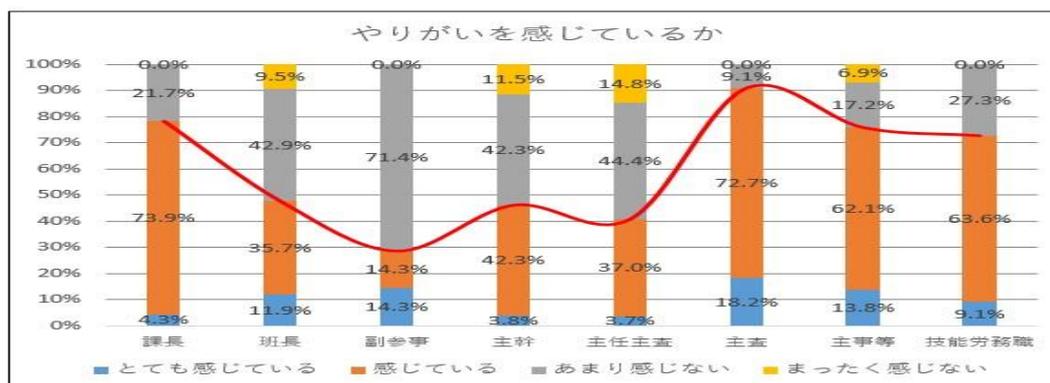


(2) 2期生による職員アンケートの振り返り

※人材マネジメント部会柴田町2期生(2018)「組織・人材の現状についての職員アンケート」アンケート結果概要 2-3.

【仕事のやりがい】

- ・仕事に対してやりがいを感じているのは全体で61.0%であるが、班長から主任主査までの中間層は、50%を切っている。



【業務量】

- ・業務量が多いと感じているのは、全体で41.2%。階層別にみると、課長等は21.7%と少ないのに対し、班長は68.3%が多いと感じている。



【仕事は楽しいか】

- ・仕事を楽しいと感じている人は全体で36.6%となっている。一方で班長職は19.0%、副参事は14.3%、主任主査にあつては11.1%と、2割にも達していない。

【コミュニケーション】

- ・コミュニケーションが図れていると感じているのは、所属部署内では78.4%となっているが、所属部署外では、55.4%となっている。

【役職と実際の業務のバランス】

- ・自分の役職に見合った職務を果たしていると思う課長等は69.6%となつてい

るが、班長は 33.3%、副参事は 42.9%、主任主査は 40.9%となっている。

【町のビジョンの共有】

- ・課長等の 73.9%が町長の語る町の将来ビジョンを意識して仕事をしているが、班長で 43.9%、副参事で 28.6%、主幹で 26.9%と意識して仕事をしている職員は少なくなっている。

【部署内の目的共有】

- ・課長等の 73.9%が部署内の目標について共有化していると思っているが、主幹は 35.8%、主任主査で 40.7%と共有化されていると思っている割合は低くなっている。

(3) キーパーソンインタビュー

- ・柴田町の現在、将来展望についてのキーパーソンにインタビューを行った。

<キーパーソン>

- ① 職員体制：総務課秘書職員班長
- ② 財政状況：財政課財政班主幹
- ③ 総合計画：まちづくり政策課企画班主幹
- ④ 観光施策：商工観光課長、商工観光班長

<インタビューを通じ分かってきたこと>

(職員体制)

- ・事務事業の増加に伴い職員数を増やす計画はあるが、計画通りの採用ができるのかは不透明なところがある。
- ・近年若手職員の早期退職者（転職者）が多い。学力のみではなく、本当に町のために働きたいと思っている人材を採用するための方法について検討が必要である。
- ・職員の年齢構成が均一でないために経験が浅いまま管理職に就任する問題や、増加する再任用職員の働き方についての問題、特定の職員に時間外勤務が集中する問題等、働き方に関して組織のあり方について検討が必要である。
- ・職場環境改善委員会という組織が設けられており、物理的にも精神的にも働く環境を良くするための改善が進めば、職員の採用状況にも影響していくのではないか。

(財政状況)

- ・現在の財政運営を継続していくと、財政再建プランを実施する前の状態に戻ってしまう可能性がある。新規に事業を起こすときは、総合計画等に照らし合わせて、必要性を見極め、実施するのであれば、既存の事業の見直しが必要ではないか。
- ・人口が減少していく中、町単独ではなく、広域化での事業も検討しなければな

らないのでは。

(総合計画)

- ・計画は誰でも見ることができるし、周知もしている。それでも、担当者レベルの職員は日常業務に追われていて、読み込む時間が無いのでは。
- ・策定の際には各課に照会しながら、中身は各課で作ってもらうのだが、班長がほとんど取りまとめている、担当者はあまり策定に関わっていないかもしれない。
- ・本来、町の事業は総合計画に沿って実施していくものであり、計画にないものを無秩序に展開してはならないのが基本。

(観光施策)

- ・観光地としての魅力アップに向けた取り組みは大震災後から本格化し、観光客数等の交流人口は確実に伸びてきているが、ビジネスを展開していくにはまだまだ不足。年間100万人を呼び込めれば、様々な観光ビジネスが生まれてくる可能性がある。交流人口増加に向けた施策展開の必要性。
- ・商店街は、今のままいたのでは今後成り立っていかない。個々の魅力を高めていくことが重要。

(4) 組織の現状調査により浮かび上がった仮説

仮説1：業務量に対し、職員数や人員配置のバランスが取れていないのではないか

仮説2：職員間のコミュニケーションが十分に図られていないのではないか

仮説3：職員の多くが同じ方向性に向いて仕事に取り組んでいないのではないか

3. 現状分析と原因考察

仮説1：業務量に対し、職員数や人員配置のバランスが取れていないのではないか

【現状分析】

- ・組織全体・部署内のマネジメントが機能不全である。
- ・個人の業務に忙殺され、役職に応じた役割が果たされていない。

【原因考察】

- ・総合計画、実施計画で計画されている事業に加え、新規の国庫補助事業等の実施が多すぎるのではないか。
- ・班制度の導入以降、班長の負担が増大し、班内の事業執行及び予算管理、人員のマネジメントが細かいところまでできていないのではないか。班長を補佐する人員が不在だからではないか。
- ・再任用制度導入後、再任用職員と一般職員の業務分担などが上手くいっていないのではないか。

仮説2：職員間のコミュニケーションが十分に図られていないのではないか

【現状分析】

- ・名前と顔が一致しない職員がいるくらい横のつながりが希薄になってきており、組織でというよりは個人で仕事を抱える状態になっている。
- ・コミュニケーションをもっと図りたいという職員が多いと思われるが、現状を変えていこうという雰囲気はない。

【原因考察】

- ・職員互助会の各種行事の縮小が職員交流の機会減少に繋がっていないか。
- ・職場旅行や平日のスポーツ大会への参加が難しくなったのも影響があるのではないか。
- ・午前午後の休息時間が無くなったことにより、職員同士が気軽に雑談できる場が減少したことが影響していないか。
- ・他部署職員とのコミュニケーション不足により、必要以上に仕事上の他部署への不満が高まってしまうという悪循環があるのではないか。

仮説3：職員の多くが同じ方向性に向けて仕事に取り組んでいないのではないか

【現状分析】

- ・町長の考えを組織全体に伝える仕組みがうまく機能していないため、組織全体に伝わらず、職員が同じ方向性に向けて仕事が出来ていないのではないか。

【原因考察】

- ・全体朝礼の回数が減少し、町長が職員に直接ビジョンを示す機会が減っていることが影響していないか。

- ・職員掲示板に朝礼の動画が掲載されるようになり、誰もが町長の訓示を視聴できるような環境となったが、業務中に視聴できる環境がなく活かされる場面が少ないのではないか。
- ・庁議報告として各課長等を通じて町長の考え方を毎月示されるが、伝わり方に差が出ているのではないか。
- ・長期総合計画を計画どおりに実施するだけの財源がないため、計画に対する意識が希薄になっているのではないか。
- ・職員が目前の業務に追われて、町の将来ビジョンについて考えたり知ろうとする機会が無いのでは。あったとしても形式的なものになっていないか。

4. 目指すありたい姿とアクションプラン

(1) 地域、組織、人材の目指すありたい姿

- ・現状の積み重ねで将来を見通すのではなく、まず目指すありたい姿を段階ごと描いた（バックキャストイング）。

【地域・組織・人材のビジョン】＜20年後＞

- 官民それぞれの役割のもとで共に地域を動かしている中で、住民の皆が元気で自立し、自分も他人も思いやれる地域社会になっている。
- 町の行政組織では、職員の仕事量・分担のバランスが適正になり、町の将来ビジョンを共有し、それぞれが達成感や満足感を持って仕事をしている。
- 職員全員が、柴田町のことが好きで、柴田町をより良くしていこうと熱意を持っている。

【組織・人材のありたい姿（状態）】＜5年後＞

- 官民の役割分担が明確になっており、行政では、事業のスクラップ&ビルドができています。
- 職員がお互いの名前や所属部署、仕事の内容などを把握し、職員同士が気軽に会話ができています。
- 基礎的な知識、学力だけでなく、熱意や人格を的確に判定できる職員採用方法が採られている。

【組織・人材のありたい姿（状態）】＜3年後＞

- 町総合計画後期計画の策定の指針として、事業のスクラップ&ビルドの観点が盛り込まれている。
- 職員それぞれが自分の仕事に達成感、公平感を持ち、他の職員に心配りが出来るようになっている。
- 町組織、業務について、課題に対する改善策を実施している。

【組織・人材のありたい姿（状態）】＜1年後＞

- 人材マネジメントの重要性を町経営層が更に認識を深め、経営者部会にも参加している。
- 職員同士が、コミュニケーションを図れる場が増えている。
- 町組織内では「報連相」ができていて、情報の共有ができています。

(2) アクションプラン

- ・組織、人材の現状を踏まえ、目指すありたい姿を実現するために検討した「アクションプラン」。

① 職員ランチ会の開催

誰と	希望する職員
何を	人マネメンバー3人が主催するランチ会の開催
どこまで どのように	<ul style="list-style-type: none"> ・職員間の新たな出会いやコミュニケーションアップを図る。 ・ランチ会は今年度中に2回程度開催し、やり方や内容を検証する。
着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・他部署の職員とコミュニケーションを図りたいと思っている職員は少なからずいる。 ・土日のイベントや飲み会では負担感があり、敬遠される可能性があるかもしれない。 ・誰もがとる「ランチ」であれば、時間、費用も抑えられ、短い時間だがコミュニケーションを図ることが可能ではないか。 ・民間企業でもランチに着目し、手法は様々だが社員のコミュニケーションを図るためにランチ会を導入している。

② 職員提案型業務改善検討会の設置

誰と	総務課秘書職員班
何を	業務改善のために組織、人事、業務やその進め方について職員提案型の業務改善を検討できる場の設置
どこまで どのように	次年度以降の職員研修会について、業務改善検討会を兼ねることができないか提案する。(本論文)
着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度の職員アンケート結果では、業務量や業務バランスに不満を感じている職員が多く見られた。 ・若手職員から町経営層に至るまで、多くの職員が同じような課題意識を持っているのに、改善を検討できる場がない。 ・令和元年度職員研修(34歳以下)においては、「行きたくなる職場」をテーマに業務改善を提案する研修を行った。研修で終わらせるのではなく、正式に町へ提案できる場とすることはできないか。

③ 人材マネジメント管理職部会への職員参加

誰と	総務課秘書職員班
何を	人材マネジメント管理職部会への職員参加の効果や意義の整理。
どこまで どのように	派遣の必要性について整理し、次年度以降の幹部職員派遣を提案する。(本論文)
着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・人材マネジメント部会へは中堅職員が参加しているが、実際に組織を大きく変革させられる力はまだ無い。 ・人材マネジメントは所属長（課長）の責務である。 ・前年度実施の班長対象ワールドカフェでは、事業のスクラップの必要性について多く意見が出された。 ・部会幹事によると、事業のスクラップを判断できるのは経営層のみ。 ・中堅職員と幹部職員の意識共有を図る。

5. アクションプランの実践と考察

検討したアクションプランのうち、「ランチ会」を実践した。

(1) 副町長とのランチ会開催

日 時	令和2年2月19日(水) 12:00~12:40
場 所	副町長室
参加者	4人(水戸副町長、人マネメンバー3人)
内 容	<ul style="list-style-type: none">・外食を予定していたが、都合により副町長室での開催となった。・人マネ活動の一環で職員ランチ会を開催するに至った説明や、ランチ会の可能性について懇談。・副町長からは、テーマを設けたランチ会や、場所の工夫など今後の展開について助言を頂いた。



(副町長室にてランチ会)

(2) 職員ランチ会の開催

“お隣のお隣さん こんにちは”としてランチ会への参加を呼びかけた。

① 開催日時等について

案内通知日	令和2年2月14日(金)
案内方法	庁内のイントラ掲示板に掲示し開催を通知 (個人的に声がけしたりせず、自主的に参加してくれる人を募った。)
申込方法	人マネメンバーへ直接・電話・メール
日時	1回目: 令和2年2月26日(水) 12:05~12:45 2回目: 令和2年2月28日(金) 12:05~12:45
場所	飲食店(役場庁舎から徒歩1分)
参加者	1回目: 6人(うち,人マネメンバー3人) 2回目: 14人(”)
内容	自己紹介や、会話のテーマは設けず、会話を楽しむスタイルで行った。 《会話の内容》 ・ 普段の昼食の様子 ・ なぜ参加してくれたのか ・ 出身地 ・ 趣味 ・ 仕事のこと など



(職員ランチ会の様子)

② 詳細について

■ 1回目

令和2年2月26日（水）12：05～12：45

参加人数		
男性	女性	合計
3	0	3

（人マネメンバー除く）

年代別人数			
年代	男性	女性	合計
20代	2	0	2
30代	1	0	1

- ・男性ばかりの参加となった。
- ・人マネメンバーと合計して6名という少人数であったため、共通の話題で話をする事ができた。
- ・スムーズに会話をすることができた。

■ 2回目

令和2年2月28日（金）12：05～12：45

参加人数		
男性	女性	合計
5	6	11

（人マネメンバー除く）

年代別人数			
年代	男性	女性	合計
20代	2	5	7
30代	2	1	3
40代	1	0	1

- ・20代の女性が多かった。
- ・人マネメンバーと合計して14名となり、話題は2つのグループに分かれた。しかし、それぞれ共通の話題で会話がはずんでいた。
- ・スムーズに会話をすることができた。

③アンケートの実施

参加者に実施したアンケートの内容

1. ランチ会に参加した動機を教えてください

職員とコミュニケーションを図りたいと思ったから	8人
興味を持ったから	4人
なんとなく	1人
その他	0人

2. 顔と名前が一致しない職員はいましたか？

いた	1人
いなかった	12人

3. 初めて話をする職員はいましたか？

いた	8人
いなかった	5人

4. 参加して、職員とのコミュニケーションが図れましたか？

図れた	13人
図れなかった	0人

5. また参加したいですか？

参加したい	10人
参加したくない	0人
内容によっては参加したい	3人

6. 感じたことを自由にお聞かせください

- ・ 普段会話をしない人とも話せて良い機会でした。
人数的に全員で10人以下の方が深く話せると感じました。
- ・ 業務中では、なかなかゆっくりお話しできないような職員と話をする
ことができ有意義でした。
- ・ 貴重な機会をもうけていただきありがとうございました。
- ・ 会話のきっかけのために、自己紹介はあってもよかったのかと思いました。
今回のランチ会のおかげで、他部署にも相談しやすくなったと感じます。

- ・時間があつという間だった。夜の会も参加してみたい。
- ・少人数だったので、全員と話せてよかった。
- ・全員と話すなら、6人くらいがちょうどよい。
- ・席がくじ引きなんかだと面白いのではないかと思いました。
- ・テーマを設けたランチ会が月1回くらいあれば、楽しみである。
- ・このランチ会が、職員の抱えている悩み解決のためのアイデアを出し合う場と成長することを期待します。

④ 参加しなかった職員数名へ、参加しなかった理由を聞き取りした内容

- ・昼当番だったから
- ・今回参加の職員の昼当番を交代してあげたから
- ・出張が入っていたから
- ・忙しい時期だったから
- ・どんな職員がくるか分からなかったから
- ・新規採用者には敷居が高かったから。緊張するから。
- ・行きたいお店ではなかったから
- ・若い職員が積極的に参加すればよいと思ったから

⑤ 考察

今回は、まず2回、開催してみようということで、ランチ会としてのテーマ等は設けず、会話をしながら昼食をとることでコミュニケーションを図ることを目的とした。

職員 297 人に対して、参加者は 14 人で、全体の 4.7 %であった。

令和元年 11 月、12 月に実施予定としていたものが、令和元年 10 月の台風 19 号の被害の影響で、十分に準備が出来ず、取り急ぎ年度内の 2 月に開催となったことで次のような問題点が考えられる。

ア) 通知から実施日までの期間が短く、同じ週に 2 回開催することとなったことで、参加者の調整が難しくなった。

(昼当番・出張などの業務との調整 等)

イ) 本庁舎外の職員への配慮が出来なかった。

一方で、参加者のアンケートでは「初めて話をした職員がいた」という職員が参加者の半数以上である 8 人いた中で、全員が「コミュニケーションが図れた」と回答し、今後の開催にあたり「また参加したい」・「内容によって

はまた参加したい」と回答していることから、ランチ会がコミュニケーションを図るものとして有効な手段であると考えられる。

しかし、参加者の構成が20代・30代の本庁舎勤務職員に偏っていたため、職員全体に有効とは言えない。

今回、参加しなかった（出来なかった）職員の理由を把握し、考慮することで、今後の展開が見えてくるのではないかと考えられる。

今後、ランチ会を継続していく中で、名前と顔が一致し、職員のコミュニケーションを図る目的が達成された場合や、受け入れられない状況の時は、無理に続ける必要はないと考えるが、職員の顔や名前を一致することを目的とし実施していき、その目的が果たされれば、その後はアンケートの自由意見にもあったように、職場の課題解決や仕事上の問題解決、情報交換の場として機能していくことも期待できる。

6. 次年度以降へ向けて

(1) 職員ランチ会の可能性

検討したアクションプランの「ランチ会」を実践し、問題点や参加者へのアンケート、考察を踏まえ、我々第3期メンバーが自主的に次年度もランチ会を開催してみようという結論となった。今回は特にテーマを設けることなく、会話を楽しむこととしたが、下記のような工夫をすることで、参加が増えるのか、減るのか。ランチ会が必要とされるツールであるのか、もっと他に代わるものがあるのか、今後も検証していきたい。

【工夫の例】

工夫① テーマを設けた開催とし参加しやすく工夫する

- ・○○を食べる日
- ・△△を語る日
- ・◇◇好きが集まる日
- ・年代別で集まる日
- ・役職で集まる日
- ・誕生月で集まる日
- ・町長や副町長と食べる日
- など

工夫② ふらっと立ち寄れるランチスペース

- ・事前に参加を申し込まなくても、○○に行けば、そこでランチ会への参加を目的としている誰かが昼食を食べに来ていて、コミュニケーションを図りながら昼食をとることができる。

最終的に、我々がランチ会を企画しなくとも、こういった行為を行ってもいいという認識が広まり、ランチ会にとどまらず、サークル活動等の集まりが増えることを期待したい。

(2) 自組織への提案

①職員提案型業務改善検討会の設置

効率よく業務を遂行していく手法や環境の改善については、常日頃から職員が心掛けなければならないことであるが、いざ実行するとなると自らの部署だけで済まないこと、むしろ組織全体で取り組むべきものも生じ、誰もが必要性を感じつつも、一職員だけでは解決できないものである。

令和元年度職員研修(34歳以下対象)においては、「行きたくなる職場」をテーマに、職場内の改善について課題及び改善策のグループ検討を行い、町長、副町長へのプレゼンテーションを行った。その内容は、業務バランスやコミュニケーション

ン不足など多くの職員が共感できる課題点であり、若手職員ならではの新鮮な視点から改善策が発表されたが、短期間での検討だったということもあり検討内容に不十分な点も見受けられたことから、発表と講評で研修が終わってしまった。

この、職員研修を職員提案型業務改善検討の場としても位置付け、出された改善策の内、町長、副町長が必要、有効性及び実現可能性等が認められるものについては、引き続き提案グループに検討を掘り下げてもらい、職員からの提案書として正式に町長へ提出し実施に繋げていくことで、職員の業務改善意欲の向上が図られると考えられることから、職員研修担当課に対して提案する。

②人材マネジメント管理職部会への職員参加

組織内の仕事量・分担のバランスを適正化するには、経営層の理解が必要となる。

経営層に現場の考えを伝えるのは、経営と現場の双方に関わっている管理職であることから、現場の職員と管理職のコミュニケーションが図られていないと、現場の考えが経営層にいつまでも伝わらない。

今回、アクションプランのひとつとして、職員間のコミュニケーションを図るためのランチ会を実施したが、管理職クラスの職員の参加はなく、ランチ会という形ではコミュニケーションは図れなかった。現場の職員と管理職の意識に差があるのではないかと思われる。

そこで、人材マネジメント管理職部会への派遣を人事担当課に対して提案したい。部会に参加することで、管理職が現場の職員と意識を共有することができ、現場と連動することで、経営層に対して有効なアクションを実行することが可能になると考えられる。

7. 終わりに

～小林良人～

振り返れば、悩みながらも勉強を重ね、人マネメンバーと数多く語り合い、人マネ幹事団や他自治体参加者から刺激を受け続けた1年間であった。

特に、幹事講話であった「群盲像を評す」については、誰もが陥る日常的に遭遇する場面ではないかとハッとした。逸話の意味は、目の不自由な人たちがゾウの鼻や牙など別々の一部分だけを触り、その感想について語り合うが、触った部位により感想が異なり、それぞれ自分が正しいと主張して対立が生じてしまう、というものだ。物事の一部だけを捉えて全てを分かったつもりになってしまうことにより、同じ事柄について語り合っているのにいつまでも理解しあえない。立場が違えば見え方も違う。数字の6も反対側から見れば9に見える。それを乗り換えるには、「対話」の積み重ねこそ必要だという新たな気づきを得られた。

人材マネジメント部会は研修ではなく研究の場である、ということは何度も幹事団から話があり、自分の学びだけに終わらせず、研究を通して考えてきたことを実践に移し、組織変革に繋げる、小さくても一步を踏み出す、ということが重要であった。しかし、職場の現状把握を進め、人マネメンバーとの対話を重ねるうちに、何をやっても変わるはずがない、といった「あきらめ感」に何度も見舞われた。これは、職員の多くが同じような問題意識を持っているにも関わらず、これまでそうだったように何を言ってもやっても無駄、目の前の仕事をこなすのに精一杯で「しょうがない、やるしかない」といった閉塞感があるからなのであろうか。

しかし、多くの職員が何十年と同じ場所で働き続ける典型的な終身雇用・年功序列型の職場であって、その潤滑油的な役割を果たしてきた職員同士のコミュニケーションの場が減少し、仕事上も余白部分が年々狭まってきている現実があるとすると、何か自分にもできることがあるのではないか。無力と微力は違う。これも、今回学んだことである。

いくら自分では正論と思われることを叫んでも、組織や人を動かすことは簡単ではない。小さなことかもしれないが、様々な機会を通じて多くの職員と対話をしていき、微力ながら自分なりの組織変革への一步としたい。

最後に、総務課、会計課をはじめ活動にご理解とご協力をいただいた職員の皆様、温かくご指導いただきました人マネ幹事団の皆様、そして何度となく対話を重ね悩みを共にした人マネ3期メンバーの高木さん、石井さんに深く感謝するとともに、北川顧問が講演で仰った「北京で蝶が羽ばたくと、ニューヨークで嵐が起こる。」が柴田町においても現実のものとなることを期待し所感としたい。

～高木信孝～

縁があって柴田町から人材マネジメント研究会に3期生として参加させていただきました。「研修」ではなく「研究」ということで、常に何かを「考えた」ことの多い1年でした。

自組織の現状を把握していく中で、組織の問題点があっても「どうせ何も変わらないから」といった、「あきらめ感」が蔓延していると感じました。私もそうであったと思います。

自治体には「職制」があり、それぞれの「職」に応じた職務がありますが、定型的な事務が多くなり、その処理に忙殺され、この研究会のように、業務の改善等について「自分の考えを話す」機会が少ないのではないかと考えます。内容の濃い対話ができず、理解ができないから、何も進められない。この状況が続くことが、「あきらめ感」になっていくのであらうと思います。

この「あきらめ感」は一気に払拭することはできないと思います。どんなに些細なことでも、できることを実践していき、業務においても、プライベートにおいても、「自分の考えを話す」機会を増やすことによって、少しずつ払拭していきたいと思います。その時は、研究会でのキーワード「対話」というものを念頭に置きながら実践していきたいと思います。

最後に、ご指導いただいた部会幹事団、事務局の皆さん、マネ友の皆さん、活動に協力いただいた皆さん、3期生として共に活動した、小林さん、石井さんに心から感謝します。

～石井理絵～

人材マネジメント部会への参加の話があった時は、とても驚いた。一体どんなことをするのか、なぜ私なのか。そんな私を、「今が行くべき時。勉強になるから。」と後押ししてくださった健康推進課長の言葉を胸に一年間頑張ってみることとした。

柴田町職員として勤めてきた中で、町の将来について、そして組織について、こんなにも考えた一年はなかった。昨年度参加の2期生が行った職員アンケートの結果にあったように、多くの職員が何かおかしいと感じても、目の前の仕事に追われ、どうせ変わらないと忙しさに疲弊してしまう組織のままではなく、部会で学んだ「バックキャストिंग」として、将来のありたい姿を描き、実現するために5年後、3年後、1年後にどんなことができればよいのか、そのためにどんなことを行えばよいのかと考えていくことの重要性に気づかされた。気づきや考えるといった職員が増えることで、より良い組織を描くことのできる組織に変わっていくことを期待したいし、そこに関わることができればと思った。

また、「聴く（耳を傾けて注意して聴く）」と「話す」ことが必要な「対話」の重要性を学ぶことができたことは、私自身にとってとてもプラスとなった。客観的な事実も、人によって感じ方が違う。そこを「聴く」と「話す」で確認しなければならないということ。この部会で出された課題提出にあたっての参加メンバーとのやり取りや、幹事や全国から参加の他市町村職員とやり取りをする中で、性別・年代・おかれている立場等で考え方は異なり、同じではないことを身をもって体験し苦労したこともあった。今後も常に「対話」を意識してお互いの考えを確認するための努力を重ねていきたいし、その重要性を伝えていきたいと思った。

この一年、多くのことを学び気づかされた一年であった。そして、常に「私たちに何ができるのか。」「私に何ができるのか。」と悩み続けた一年でもあったが、今後も探究していく

ことになりそうである。そして、微力ながら自分自身にできることを行っていきたい。

最後に、人材マネジメント部会に関わる皆様、健康推進課をはじめ協力いただいた職員の皆様、共に活動したお二人に心から感謝いたします。そして、復命書を提出する度にコメントを記した付箋を付けて返してくれた課長。励まされ、原動力につながりました。ありがとうございました。

