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

「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」



静岡県袋井市 第5期生(Go!Key's)

下水道課 和井内 とも子

協働まちづくり課 佐藤 誠

都市整備課 中村 友和

\sim 目 次 \sim

I	li	はじめに		• • •	• • •	• • •	• •	• • •	• •	• •	• •	•	•		•	1
	3	なぜ、いま、 人材マネジ 人マネとマネ 第1期生から	メントとは ネ友		,	ぶ必要な	このか'	?								
II	4	年度の人マ	ネについて	•		• • •	• •					•	•	• •	•	3
		テーマと人 [・] 人マネが大り	, -			3										
Ш	禾	ムたちの取り	組み・				• •					•	•		•	4
	1 2 3	取り組んだ。 現状把握と記 現状に至っ7	果題の抽出	Į Į												
IV	7 禾	ムたちの気づき	き・学んた	こと	(職員に	こも知っ	てほし	しいこ	(ع			•	•		•	9
IV V	-	√たちの気づる 目指すあるべる		:こと	(職員に ・・・	こも知っ	てほし		<u>د</u>)			•	•		•	9
	-		き姿 ・ 果的に対応	・・・	・・・	· · · ·	・・・)ある~	・・・	• •	・・ るべ	·・・	•	•	• •	•	J
	1 2	目指すあるべる 緊急時に効果	き 姿 ・ 果的に対応 果的に対応	・・・	・・・	· · · ·	・・・)ある~	・・・	• •	・・るべ・・	・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	•			•	J
V	1 2 1 私 1 2 3	目指すあるべき 緊急時に効力 緊急時に効力	き姿・ 果的に対応 すること トワテ 是家 = 資質	・・・ できる ・ 構築 でをずる	・・・ か職員や ・・・	・・・ P組織の A A B B B B B B B B B B B B B B B B B	・・)ある/)平時/ ・・	・・・	• •	・・・るべ・・	・・・ き娑 ・・・	•	•		•	10

I はじめに

1 なぜ、いま、このような取り組みが必要なのか?

行政組織は、市民ニーズへの素早く正確な対応・判断や、所属にとらわれない対応など **新たな変化**を求められている。

組織とは、官民を問わず、外部に対して**価値を生み出す**ことが存在意義であり、それが 出来ない組織は淘汰されていく。

もちろん、今まで価値を生み出していなかった訳ではないが、問題は、社会や顧客である**住民が猛烈な勢いで高度化・多様化に向かい変化していること。**この変化に対応して、常に価値ある存在になり続けていくためには、行政組織の適応能力、生存能力を高めていかなければならない。

変化に強く、常に価値を提供し続けることのできる行政組織の適応能力、生存能力とは、 行政職員が**自らの組織の目的に対して深く考え**、互いに知恵を出し合いながら**新たな知恵を生み出す**ことのできる話し合いができ、そして**行動して成果**を出していける力のこと。

組織とは人の集合体であるので、行政組織の力は首長や幹部職員だけが重要なのではなく、一人一人の職員の力が重要である。そのためには、まず**職員自らの気付きが必要**となる。気付きでしか、人は変わることができない。そして、気付いた職員個人の行動から、やがて価値を生み出し続けることのできる組織全体への行動へとつながっていく。

新たな変化を求められてはいるが、行政組織が外的要因により変化するのではなく、**そこで働く職員が自ら変化する**のだ。

この人材マネジメント部会(以下、「人マネ」と呼ぶ。)において、これからの行政組織のあるべき姿の実現に向けて、参加職員一人一人の気付きから変化へのプロセスについて、問題意識を共有しながら実証研究し、それぞれ改革に向けた一歩を踏み出していく。

2 人材マネジメントとは

組織における最高の経営資源・知的資本ともいうべき「人材」について、あるべき姿を描きつつ、定期的にレビューをしながら、絶えざる強化を図っていく一連の組織経営サイクルのこと。

自治体における人材マネジメントの革新とは、**職員一人一人の意識と行動によって地域** 住民の信頼感と安心感をいかに高めていけるかを追求する取組みのこと。

3 人マネとマネ友

人マネは、「**地域の持つ可能性を発見**し、**従来の枠にとらわれない**で、それらを強力に活かしていく地方創生時代の自治体職員・組織を創る」ことを目的に、地方自治体の組織変革・職員養成の場として創設された。

「『研修』ではなく『研究』である」、「教わるのではなく、自ら考え見つけ出す場」として、1自治体あたり 3 人 1 組でチームを組み、1 年間「組織変革」という難しい課題に取り組んでおり、これまで 15 期で延べ 170 自治体、約 2,200 人の自治体職員が参加している。

人マネに参加した者は「マネ友」と呼ばれ、部会が終わってからも自主的に活動を続け、中には市域を超えて仲間として活動を行っている者もいる。袋井市では過去4年にわたり人マネに参加しており、第1期生~第4期生までの延べ12人のマネ友が組織変革の取り組みを続けている。

4 第1期生から第4期生の活動

【第1期生『サッカー型組織への変革』】

- ・人材育成担当部署とのダイアログを実施
- ・人材育成基本方針へダイアログ の価値の視点を反映
- ・庁内掲示板への取組みの投稿
- ・係長ダイアログの実施
- ・上層部へ組織の現状を報告



【第2期生『対話からはじめる組織のグッドサイクル』】

- ・係長ダイアログの継続
- ・既存の委員会(ICT推進委員会)における対話の活用
- ・「対話実践研修」の職員研修計画への位置づけ・実施
- ・袋井市職員人材育成基本方針策定にあたっての対話の実施

【第3期生『バックキャストで考える組織・人材の変革』】

- 係長ダイアログの継続
- ・メンター制度の導入
- ・「SIMふくろい」の活用
- ・市議会議員と若者との対話実施



【第4期生『脱ドミナントふくろい~余力の創出~』】

- ・全年代型ダイアログの実施(係長ダイアログを発展)
- ・職員へ「対話」の意識づけ(じわっと浸透)
- ・行革専任部署の創設と対話専門職員の創設についての要望継続
- ・効果検証の継続と検証結果を踏まえた取組みの展開

|| 本年度の人マネについて

1 テーマと人マネへの参加方法

本年度の人マネは今までと違い、2つの特徴がある。1つ目は、**テーマがより具体的**に なったこと。2つ目は、これまで早稲田大学や地方拠点都市に出向き、直接顔を合わせて リアルで行ってきたが、今年は新型コロナウィルス感染症の影響によりすべてオンライン **での開催**になったこと。

(1) 2020 年度人マネのテーマ

「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|

(2) 参加方法

新型コロナウィルス感染症により、人が集まることを避けるため、オンラインで開 催されることになり、第1回部会を前にオンライン体験会も開催された。「リアル」や 「リアルとオンライン混在」のハイブリッド開催も検討されたが感染症の拡大により、 最終的にすべてがオンラインでの開催となった。テーマの研究だけでなく Zoom (ズー ム)やFacebook (フェイスブック)、Slack (スラック)の使い方、オンラインでのコ ミュニケーションのとり方など、これまでに経験のない、まさに緊急事態と言える状 況下での参加となった。

各部会の参加前には事前課題が出され、それについて研究し意見をまとめ、部会は 発表とその気付きを共有し、深掘りする場として開催された。

人マネが大切にしているキーワード 2

- ・立ち位置を変える (相手の立場から考える)
- ・一人称で捉え語る (何事も自分事として考える)
- ・価値前提で考える

(ありたい姿から考える)

・ドミナント・ロジックを転換する

(過去や前例に過度に囚われず考える)



そして一歩前に踏み出す

同じ思いをもつ仲間とともに、挑戦をしつづけていく



組織力が高まる

Ⅲ 私たちの取り組み







1 取り組んだこと

今回の人マネの研究として、私たちは以下のようなことに取り組んだ。

(1) 緊急事態(新型コロナウィルス感染症)対策に関わる本市の取組み(事実ベース)を調べる

(2) インタビュー (キーパーソンとの対話)

- ・マネ友(第1期生~第4期生メンバー) 人マネ経験者であり、私たちのモヤモヤ感を理解し、協力いただいた。
- ・災害対応部署職員(建設課、危機管理課、健康づくり課) 緊急事態に対応する部署職員として、自然災害や新型 コロナウィルス感染症の対応に関する意見を伺った。
- ・若手職員(男性2名、女性2名) 私たち(40代)が思っていることと、入庁数年の若い人 たちでは捉え方が違うかもしれないと考え意見を伺 った。
- ・人事担当職員 今回の派遣元である人事担当としての意見などを把 握したかったため意見を伺った。
- ・被災地長期派遣職員(2名) 実際に被災地で長期にわたり活動した経験から、必要なことや被災地の職員がどのような状況であったかを伺った。
- ・元静岡県危機管理監 県の危機管理監という立場で緊急事態に必要と感じたことや、元袋井市職員として内 部から市を見た経験から、外から見た袋井市について意見を伺った。
- ・副市長私たちが感じた現状や実行していきたいことについて対話した。

(3) アンケート(部長職へのアンケート調査)

Q1:「緊急事態に効果的に対応できる組織」に大切なもの(個人、組織)は?

Q2:今の袋井市は「緊急事態に効果的に対応できる組織」として何点か?

Q3:改善しなければならないと考える点は?

Q4: 普段(平時)から職員や組織がどうなっていれば、緊急事態に効果的に対応できるようになっていくと思う?



アンケートから見た袋井市の現状 平均 65.6 点/100 点

- ・ポーズばかりの組織になっていないか(本質に迫れない)
- 権限を持ち発揮すべき所属が効果的に機動しているか
- ・日常業務に追われ、周囲と関わりたくないという気持ちになっていないか
- ・対話が欠如し、思い込みの強い職員がいないか
- ・公務員としての基本的な姿勢を見失っている職員はいないか

(4) フォロー会・お悩み相談会、オフ会への参加

研究会終わりにズームで実施されたフォロー会・お悩み相談会への参加や、対話市として指定された愛知県田原市との勉強会、県内各市が参加した地域勉強会で、事前課題などについて意見交換を行った。

(5) BCP研修への参加

緊急時の対応の事前準備の一つを3人で学ぶために、静岡県が開催する危機管理(BCP)研修へ参加した。(ズームによるオンライン研修)

(6)マネ友の活動に参加

- 対話(ダイアログ)の継続
 - 第1期生から続く対話として、災害対応部署職員や若手職員など、キーパーソンとなる 17人と対話を実施した。
- マネ友ポロシャツの着用
 - 第4期生が対話でもって職員へのコミュニケーションのきっかけをつくるために考案 したマネ友ポロシャツを着用した。
- ・「SIMふくろい」への参加

新人研修の一環として財政課主体で行われた第3期生考案の対話型自治体経営シミュレーションゲーム「SIMふくろい」に参加した。

(7) 県外のマネ友が主催する講座に参加

人マネに参加する各自治体が自主的に実施している講座に参加した。

2 現状把握と課題の抽出



今回のテーマ「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」について、 私たちは職員へのインタビューや部長職へのアンケートを行い、そこから「個人」と「組織」と分けて現状を把握し課題を抽出した。多くの問題点も挙がったが、特別定額給付金対応など新型コロナウィルス感染症対策については各課の連携がとれ比較的効果的に対応できていたとの意見もあった。

(1) 個人の現状

(1)公務員としての使命感(市民のため)ちゃんとある?

- 誰のためにやっているのかを理解出来ていない。
- ・市民ではなく、市長や議員、上司の顔色を伺う姿勢がある。

②自分事として考えている?

- ・自分だったらと思わない。他人事。意見を言わない。
- ・全庁を挙げての協力意識がない。

③対話・コミュニケーションができている?

- ・個人同士でもつながりが希薄。
- ・自分の意見を発言しやすい雰囲気が無い。

④自分の中で整理ができている?

- 何を優先すべきか考え行動出来る職員が少ない。
- ・情報が無いため、与えられた役割を認識出来ていない。
- ・全体が見えていない、見えずづらい。

⑤緊急事態に臨む心構えができている?

- ・普段の業務で精一杯、余力が無い。
- ・通常業務の中に「災害対応」も含まれているという認識が無い。

(2)組織の現状

①組織内の風通しはどうか?

- ・来るもの(仕事)を拒む癖がついている。(仕事の押し付け合い)
- ・部、課、係を超えた協力体制が出来ていない。
- ・職場内での係同士のつながりが希薄、他部署との繋がりがない。

②組織内の共通理解(いつまでに・だれが・何をするのか)はできている?

- ・目的意識が共有されていない。(方針が伝わっていない)
- ・上部(部長まで)だけが分かっていて、情報が共有されていない。
- ・作られたものはあっても、共通認識まで行っていない。

③事前準備(基礎知識・教育・モノ・カネ・ヒト)はどう?

- 普段の業務で精一杯、余力が無い。
- ・通常業務の中に「災害対応」も含まれているという認識が無い。
- ・職員により基礎知識が違う。
- 自然災害でも現場の対応に人手不足。

④指揮系統の統一はできている?

- ・会議で意見が出ないし、決まってから文句を言う状況。
- ・会議で意見を出し合い、組織として決定したことは従うことが必要。
- ・全庁的に同じ目的、目標に向かっていない。ベクトルが多方。

⑤スピード感をもった総合的(事態・人)な管理監督は?

- ・会議が終わっても、決断が出来ていない。
- ・状況に応じて人員を配置替えしたり、増員したりができていない。
- ・PDCAのサイクルがうまくまわっていない気がする。そのまま。



組織・人材の現状から見えてきた課題

【個人】

- ・他人事としてしまう場合がある。
- ・組織の一員としてコミュニケーションが不足している。
- つながりを持とうとしない。
- ・想像力を働かせられない。

【組織】

- ヒト・モノ・カネに余裕がなくなってきている。
- ・方針・目標・目的・情報など共有化・共通認識が欠けている部分がある。
- ・組織力をより高められる取り組みへ対応が不足している。
- ・成果・評価ばかりで気が滅入る。笑顔が少ない。
- ・職員の年齢構成に偏りがある。

3 現状に至った理由

次に**このような現状に至った理由**をいつ頃からそうなったのか、また、余裕のない状況 はどうして起こったのか、過去からの経緯や原因も**深掘り**して考えてみた。

(時期:合併後、働き方改革のあたりから)

- 人に余裕がない。
- 自分のことで精いっぱい。
- ・先輩に余裕がないため、新人からいきなり業務を任される。
- ・仕事が人につくようになった。
- ・業務量の増加。(資料作成、計画書作成、評価、国県からの調査)
- ・年齢の偏り。(同期が少ない=しゃべれる人が少ない)
- 「考える」より「こなす」になっている。
- ・緊急事態(災害等) 経験値の違い。
- ・職種、部署により感覚が違う。

(深掘り)

- ・過去からの経緯、原因 "余裕のない状況はどうして起こったか"「定員適正化計画(H17~H27)」・・・職員数の削減(最小の経費で運営)
- →「定員管理計画(H28~H32)」・・・業務量に応じた定員管理
- ・過去からの経緯、原因 "来るもの(仕事)を拒む癖はいつからついたか" 若い職員へのインタビューから、若い職員は前向きに業務に取組んでいて、スキルアップを望んでいる。
 - 一定の年齢や役職になると来るもの(仕事)を拒むようになる。
- ・会議が報告会のようになり、対話が出来ない閉鎖的な雰囲気になったのは、何に起因 する?
- ・全てが情報化(データ化)されて、職員同士の**情報交換の機会が無くなってきている。**
- ・変化を嫌う傾向が職場内に根強い。(資料作りが大変、余計な仕事が増える)
- ・良くみせようとする雰囲気があり、**悪い情報を報告できない傾向**がある。(出来ない、 助けて、を言える職場の雰囲気が無くなった。)
- ・職員の年齢層等が不均等(中堅職員が極端に少ない、技術職員が少ない)各年代で均 一な経験値や知識能力を得られにくい。継承されにくくなっていている。

Ⅳ 私たちの気づき・学んだこと(職員にも知ってほしいこと)

今回の人マネでは幹事団や他の自治体から多くのことを学んだ。また、全国の自治体が悩んでいること、不安に思っていることの多くが同じであることに驚いた。職員にも知ってほしいことをキーワードとしてまとめた。

平時にできないことは非常時にできない

- ・想定→準備=想定外を減らす
- ・緊急事態には、職員は対応の判断材料 を集め、それに基づきトップは、方針を決定する。
- ・緊急時には「大きく構えて小さく収める」

対話とは・・・

- 一緒に考えること
- ・自分が間違っていないか考える機会
- ・途中で考えが変わることもある
- アイデアが生まれる
- ・信頼関係の構築につながる
- ・各々の受け取り方が違うことを前提に、対話をする
- 対話すると必ず気付きがある!

現状把握が大事!軽く見るな!

原因分析をする前に、対策を考えるな!

記録 → 反省 → 分析

縦割りではない 人と人との つながりが大切

これまでを打開する方法を身に付ける

- ・オンラインでも想いを言葉にして伝える
- ・理由や背景を確認する問いかけをする
- 探求するやり取りをする

人材マネジメント

=「本当の笑顔」をつくる技術

現代社会は00DA社会

=走りながら考える社会

仕事の価値を感じよう! 市民への貢献⇒仕事への充実感

地域の方と信頼を構築するには・・・

~市民のために何が出来るか~

理由を付けて「思考停止」にならない

- 行動(発信)不足
- •情報不足
- ・想像不足

考える \rightarrow 対話する \rightarrow 決める \rightarrow **動く**

──変化は起きる。止められない。

じゃあ、どうするの?

個人でやるには限界がある。

こちらから発信しないと「**つながり**」ができ

ない

他者への

組織として方針を決めたら、 不満があっても方針に従い 目的を達成する

貢献心 ~

=公のリーダーシップ

強いリーダーより

魅力あるリーダーに!

・自分軸(理念)を持つ ・相手の話を聞く(受け止める)

> ・チャーミングであること(ユーモア・温かさ) 関係を途切れさせないこと

・どんなに小さな事業でも結果を見せる。 信頼・実績作り

~鬼丸氏講話より~

を
変弊した中では人と人の
つながりが大切
忙しいと心を亡くす

「明るい人」に人は集まる

「日常の観察」と「前向きな雑談」 で意思疎通

3%の組織者が

組織を変えられる

私たちは微力でも無力ではない

変化を促す力がある

Ⅴ 目指すあるべき姿

東日本大震災の経験自治体は「**平時にできないことは緊急時にもできない**」という経験を聞く一方で、実災害で指揮をとった経験者からは「**訓練したことしかできなかった。訓練したことだけでは足りなかった」**という体験談を聞いた。緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿を考えることで、平時にどういう状況になっていないといけないのかを人マネを通して多くの気づきや学んだことを踏まえ、「職員」と「組織」に分けて考えた。

1 緊急時に効果的に対応できる職員や組織のあるべき姿

「すばやく対応し、被害を最小限に」

職員

- 備えができている
- ・人・組織・地域を知っている
- ・知識・判断力・問題解決能力がある

組織

- 風诵しが良い
- ・事前準備ができている
- ・共通理解ができている
- 信頼の構築ができている

2 緊急時に効果的に対応できる職員や組織の平時におけるあるべき姿

「充実感を感じながら働き、市民を幸せに」

職員

- ・公務員としての使命感(市民のため)がある
- 自分のこととして考え行動している
- 自分の気持ち、考えを発信している (勇気を持っている)
- 対話をする癖がついている
- 想像する癖がついている。
- どうすれば楽しく仕事ができるか考えている

組織

- ・コミュニケーションが図られ ている
- ・人材育成、訓練などを通じ、想 定外を減らす取組みがされて いる
- ・業務の見える化がされている
- 充実感を感じながら実顔で仕事ができている
- 変えることを嫌がらない

VI 私たちが実行すること



人マネに参加して、他の人とやっていく前に、まず「自分たちが一歩を踏み出さなくてはならない」と感じた。このため、これまでの第1期生から第4期生までの取組みを継続しながら、「まず、私たちから Go!」というテーマで私たちが考えた取組みを進めていくこととした。

1 非公式ネットワークの構築

現状把握や課題抽出の中で様々なものが考えられたが、職員同士のつながりが希薄になっており、有事の時こそ相互の「コミュニケーション」が大切であると考えた。そのため、コミュニケーションを取るために必要な「対話」が重要となってくる。しかしながら、現状は対話の手前の「会話」さえも満足にできないところが見受けられたため、私たちはまず「会話」を生み出すきっかけが必要だと考え、仕事だけにとらわれない「非公式ネットワークの構築」を考えた。

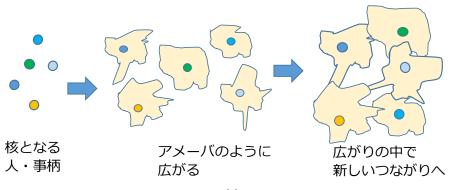
会話があることで話しやすい職場の雰囲気が醸成され、様々な事柄に対し「会話」から「対話」に至ることで相互理解が深まり「つながり」が生まれてくる。職場内ではどうしても仕事のつながりが多くなってしまうが、仕事以外にもサークルや趣味、好きな食べ物、ペットなど共通の話題を知っていると、会話もしやすくなると同時に仕事以外での新たなつながりが生まれ、より広いつながりへと発展していく。

そのためには、まず、会話のきっかけとなる職員自身のことを少しオープンにしていただき、共有することで、仕事以外のつながりを増やしていく。また、多くの方とコミュニケーションをとっていくということは、職員同士だけでなく、市民とのコミュニケーションをとるにも有効である。具体的には、しずおか電子申請サービスを活用し職員の情報を集め、後で述べる人マネ通信(仮)などで共有化を図っていく。

話し合いのステージ(出典:伊藤史紀幹事による)



非公式ネットワークのイメージ図



2 各種研修の提案

残念ながら今年度の人マネは、新型コロナウィルス感染症の影響により、すべてオンラインでの開催となった。

オンライン開催では、ズームやフェイスブック、スラックなどの使い方、オンラインでのコミュニケーションの取り方など、これまでに経験のないコミュニケーション機会を得るとともに様々な情報収集機会ともなった。

また、オンラインを活用することで、移動時間や経費の節減を図りながら研修に参加することができるというメリットも実感した。

コロナ禍を良い機会と捉え、**職員一人ひとりの成長を促し組織力を高めるための新たな 研修**を提案したい。以下に研修の一例を示す。

- オンラインファシリテーション研修
- ・オンライン(Zoomの機能と使い方マスター)研修
- ・職員が作る動画作成方法
- ・人マネ幹事の研修

3 適材適所の追求=資質を可視化する取り組み

意味のある仕事ができているし、自分も必要とされている、良き上司と仲間たちと共に働ける喜びがここにある、何より、自分の居場所があると感じさせてくれる職場で働けることは幸せなこと。

個人の強みを活かして仕事を分担し、皆が納得して働くことができる適材適所の追求をするため、これまで自己申告書において主観的に示してきた適正について、客観的に自己を捉え、自己の強みを組織に知ってもらうため、資質を可視化する取り組みの導入と自己申告書への活用を提案したい。以下にツールの一例を示す。

「自治体版HQプロファイル」

抽象的で分かりにくい個人の「行動特性や思考傾向を可視化する」ツールで、180 の質問に答えることで、一般的に組織で求められるビジネスヒューマンスキル(組織で働くうえで求められる指標)を指導・決定力や分析・解釈力など9つの力で表し、36 の詳細項目を測定することができる。

受信者個人の評価やモチベーションのポイント、ストレス状態も知ることができる。

「ストレングスファインダー」

個人の「才能診断」ツールで、177の質問に答えることで、無意識に繰り返し現れる思考、感情、行動パターンすなわち自分の才能(=強みの元)が導き出すことができる。 才能は34の資質に分類され、最も特徴的(優先度の高い思考、感情、行動のパターン)な5つが診断結果として出される。

人マネ通信(仮)による「笑顔」の種まき

第1期から4期では「人マネ通信」と題し活動の報告等を行ってきた。市役所の中では 「通信」と名の付くメールを多く目にするが、毎日送られてくる大量のメールに埋もれて しまい、添付ファイルを開かれることなく、素通りされてしまうことも少なくない。また、 職員の身近な話題が載せられるような互助会新聞や掲示板もの様なものもない。

そうした状況の中で、メールを見て「これは開いて見てみよう」と思われるような内容 を取り入れ、少しでも職員が話題にできる「人マネ通信(仮)」を作成し、楽しい内容を提 供していく。以下に掲載する一例を示す。

- ・非公式ネットワークによる話題作りのための職員アンケート集計結果発表 ペット、趣味、食べ物、これらに関するオフ会開催
- 失敗談
- ・職員おすすめ YouTube
 - 体験した講座でよかったもの

<取り組みのフロー>

まず取組むアクション

- ①非公式ネットワークの構築
- ②各種研修の提案
- ③適材適所の追求=資質を 可視化する取組み
- ④人マネ通信(仮)による「笑 顔」の種まき

次に取組むアクション

- ①非公式ネットワークの活用
- ②マネ友メンバーで各種研修 の検討・提案
- ③マネ友メンバーで個人の資 質や適性を知る取組みの検 討·提案
- ④人マネ通信をパワアップ

更に取組むアクション

- ①非公式ネットワークの組織 への浸透
- ②各種研修の人事担当への 提案
- ③個人の資質や適性を自己 申告書に反映
- ④人マネ通信部(仮)の組織化
- ・人マネエシャツを着て、対話バッジを付け、「人材マネジメント」を思い出す。
- ・人マネメンバーが、職員の見本となるような明るい挨拶と声掛けを心掛ける。
- ・会議での発言や発言機会の創出に努め、会議の質を向上させる。
- 対話(ダイアログ)を継続する。
- 「SIMふくろい」へ参加する。

☆ 3%の組織者は97%の非組織者を駆逐できる(徐々に組織者を増やしていく)

目標設定

目標設定

目標設定

アウトプット

・5期生3人で個人が意識改革をする

(「人材マネジメント」のアピール)

アウトプット

・マネ友を巻き込んで活動を広げるた めの環境づくり

アウトプット

・みんなで個人と個人が繋がる組織化

アウトカム

•「人材マネジメント」のメンバーと、そ の活動が周知される

アウトカム

- ・相手の関心に関心を持つようになる (心の矢印が相手に向くようになる)
- ・会話から対話を意識し始める

アウトカム

・職員が主体的になり組織力が上がる ・組織の中に変化が生まれる

VI おわりに(参加者より)

私たちがこの人マネに参加するにあたり、事前課題の取り組みや部会への参加等、多くの時間を費やさせていただきました。こうしてこの研究が最後までできたのは、快くインタビューやアンケートに応じてくれた皆様や何より課係の皆様のご理解とご協力があってこそだと思っております。この場をお借りして感謝申し上げます。ありがとうございました。

来年度(令和3年度)はこの人マネへ参加しないと聞いています。人マネは研究です。 そのため、私たちが継続して少しでも職員の皆様の笑顔が増える活動をしていくつもりで す。今後ともご理解、ご協力賜りますようお願いいたします。

最後に自らの気づき、学び、変化、今後の展望について各人の思いを簡便に記す

■ 「笑顔で楽しくまず一歩」まず一歩

都市建設部下水道課 和井内とも子

「「まさか」は起きる」「変化は起きるし、止められない。じゃあ、どうする?」この言葉を聞いた時に、職員としてやるべきこと、組織のことを、もっと真剣に考えなければけない時期に来ていると感じた。

現状把握を行っていく中で、他市町との対話でも「人が少なく忙しい」「コミュニケーションがとりにくい」「自分事としてとらえない」など、自分たちと同じ悩みを持っており、自治体組織全体が同じ状況にあるということを知った。だからこそ多くの自治体で対話を行いながら行う、この人マネが有意義なもので、変化に対応するために研究し続けなければならないことを実感した。

参加当初、「人マネあるある」のつきまとう「もやもや感」があることは聞いていたものの、自分の知識のなさに加え回答のない「もやもや感」は募るばかりだった。しかしながら、他の自治体との対話や幹事の話を聞くうちに後半になってくると、大きなことをやるのではなく、まずは自分たちが動いていけることを考えればいいと感じるようになり、少しずつ「もやもや感」が減ってきた。

そして現在、日々の生活の中で幹事の言葉(論文の中のIV気づき参照)から『会話ではなく「対話」をする』、『職員、市民を「笑顔」にするには』、『「つながり」の大切さ』をキーワードに何ができるのか考えることが多くなった。

私にとって人マネへの参加は今まで考えていなかった「個人」から「組織」へつながることを考えるいい機会となった。また、全国には魅力的なマネ友がたくさんいて、各々の自治体で自主的な活動をしている。市役所内だけのつながりにとどまらず、他市町の職員と交流を持つことも新たな発見を生み、必要だと感じた。

今回、現状把握をしている時には本市の残念な部分ばかりが気になり、悲しい気持ちも あったが、ここにきて、自主的に職員を知る機会をつくる企画が催されたり、職員発案の 有料講座に80人近くの職員が参加したことから、実は潜在的に変わっていきたい(より良 くしよう)と思っている職員が多くいることを改めて知りうれしくなった。

変化は人マネに参加した人だけが起こすわけではなく、多くの職員とつながりを持ちながら、少しづつじわじわと広がりを作る必要があると思っている。人マネでは変わっていくための小さな種火をいただいたので、今度はそれを大事に活かし、職員、市民の笑顔が少しでも増えるよう自分自身が「笑顔で楽しくまず一歩」を踏み出したい。

最後に自分に言い聞かせる。「現状把握は大事だよ」「明るい笑顔でね」「平時から想像力を働かせて物事を進めないとね。」「楽しそうにやらなければ人はついていかないよ」

■ 自分の仕事が誰かに貢献できていると実感できる組織へ

総務部協働まちづくり課 佐藤誠

今回参加させていただいた人材マネジメント部会は、職務上必要な能力を修得する講習や職場内で実施される教育などの『研修』とは違い、組織や地域が望ましく運営された"目指すあるべき姿"の実現に向け、現状把握や取組むアクションなどを自らが考え行動し実践する『研究』の場だった。

私は、この1年に多くの皆さまと"対話"を重ね、それぞれの人の考え方や姿勢の違いに直面し、人マネが大切にしている「立ち位置を変える」「価値前提で考える」など4つのキーワードを肌で感じ、自然と自分自身の枠(視野)が広がり、知らず知らずのうちに、「共通理解」「強みを活かす」「声掛け」などができ、自分の仕事(行動)が誰か(何か)に貢献できていると実感できる「ほんとうの笑顔」を創る技術としての人材マネジメントについて考えさせられていた。

私たちは、スピードが速く、情報量が多く、因果関係の複雑性が増大し、社会が多様化する正解が分からない時代を生きている。「Observe(観察)」「Orient(仮説構築)」「Decide(意思決定)」「Act(実行)」の4つのプロセスを高速かつ正確に回すPDCAに代わるOODA(ウーダ)ループという行動が必要とされる時代に生きている。そのような時代に生きているからこそ、主張や根拠を明確にし、批判や反論により意思決定をする"討議"ではなく、事の一部しか見えていないというスタンスで、意味づけの確認や新しい関係性の構築ができる"対話"を意識し、"対話"の筋トレに励んでいかなければならない。

研究会を前に配信された YouTube 動画で、マザー・テレサの「暗いと不平を言うよりも、 あなたが進んで明かりをつけなさい。」「誰かがやるだろうということは、 誰もやらないと いうことを知りなさい。」という2つの言葉が紹介された。

保身からは一歩踏み出す勇気は生まれない。この研究会へ参加したひとりとして、他者への貢献心を持ち「一歩を踏み出す勇気」を持って行動するとともに、踏み出した行動を続けていきたい。

最後に、このような機会をいただいたこと、対話やアンケートにご協力いただいたこと、 参加へのご理解をいただいたこと、関係者の皆さまに改めて感謝申し上げます。

都市建設部都市整備課 中村 友和

人材マネジメント部会へ1年間参加し、普段からのコミュニケーションが如何に大切か を改めて実感した。ここでは、自分なりのコミュニケーションについての考察を記してい きたい。

昨今はパソコンが一人一台の時代となり、電話とメールという手段により、人と一緒に考えなくても物事が処理できる利便性が組織内コミュニケーションを大きく変え、人と向き合って話すよりもパソコンの画面を見る時間が増えた。公私ともに自己啓発、自助努力、自己責任とあらゆる面で"個人化"が進み、知らず知らずのうちに「人と話をする」「自らが考える」「誰かと一緒にやる」という基本的な所作を見失い、その経験を積み上げる機会を自らが削ってしまっているのかもしれない。だからこそ、時間をとって直接話をする重要性を強く感じる。

コミュニケーションに最も重要なものは、お互いに通じ合うための「心の動き」。お互いに "伝えたい" "わかりたい" という心の動きがあって、初めてコミュニケーションは成立する。次に必要なものはコミュニケーションをとるための手段。人間といえば「言語」と思われやすいが、実は言語情報で伝わることは全体の7%程度で、残りの93%を占める非言語情報のほうが重要である。"メラビアンの法則"では、言語情報(Verbal)7%、聴覚情報(Vocal)38%、視覚情報(Visual)55%の割合で伝達されるという「3Vの法則」が提唱されている。このことから、話す内容よりも、声の質や口調、話す仕草や表情が重要になってくる訳で、「何を話したか」よりも「どのような雰囲気」で話をしたか、つまりは普段からの人間関係によりもたらされる信頼により「誰」と話をしたかが重要になってくる。逆に言えば、どんなに正しいこと(もっともらしいこと)を話しても、普段の行動が伴っていなければ、相手には伝わらない。

また、コミュニケーションにおいては、「発信」よりも「受信」のほうが重要である。「上手にたくさん喋る=コミュニケーション力が高い」のではなく、どれだけ相手の話に耳を傾けられるかがコミュニケーション力に直結する。聞き上手な人は良好な人間関係を築くことが上手であり、発信2:受信8の割合で相手の話に耳を傾けられるのが望ましい。"相手の関心に関心を持つ"ことが大切である。

約200年間続いた「土の時代」が終わり、「風の時代」が始まる。社会のライフスタイルや価値観が大きく変化していくこれからに対応していくため、地方行政の在り方を見直す時期が来ている。物事の原因を"外側"ではなく、常に"内側"に求めること。 原因を内側に向けない限り発展はない。そのためにも、職員一人一人が自ら気付き、変わっていくことが必要である。まずは自分が変わる。そのことが組織の変化への一助になれば幸いである。



鄰岡県

Go! Ke

フクロイシ

まずは私たちからGo





今年は新型コロナ感染症が拡大中だけど、 やるのかな?やらないのかな? 5期生3人の初顔合わせ

第0回部会 5/26

初めてで慣れないZOOMによるオンライン参 加に大苦戦しました。 このまま、東京へは行けないのかな。

第1回部会・**オンライン交流会** オンラインでコミュニケーションを図ること 交流会も何となくぎこちない感じでした。 が難しかった。 6/2

たちの取組

5/21

-- …, / ¬ルヘ※米正の対応をした管理 職や袋井市マネ友の皆さん9名と対話をしました。 6/中・下旬 キーパーソンとの対話 第1弾 新型コロナウィルス感染症の対応をし、

市の現状に関するアンケートへの協力もお願

平時にできないことは非常時に 想定→準備=想定外を減らす できない 部会は研究! ①立ち位置を変える ②価値前提で考える ③一人称で捉え語る ④過去や前例に過度に

歩を踏み出し1人1

部会への参加を通じて 原因分析をする前に、対策 を考えるな!

・オンラインでも想いを言葉にして伝える・理由や背景を確認する問 れまでを打開する方法を身 に着けろ! ・各々の受け取り方が違うこ とを前提に、対話をする ・理念は変えない~言い分は 状況に応じて変える 緊急時には「大きく構えて く収める」 私たちの学び 気づき

いかけをする ・探求するやり取りをする

理由を付けて「思考停止」にならない・行動(発信)不足 ・情報不足 ・ 一市民のために何が出来るか~ 市民への貢献⇒仕事への充実感 仕事の価値を感じる



現状把握が大事!軽く見るな!

対話すると必ず気付きがある

いるか ・日常業務に追われ、周囲と関わりたくないという

権限を持つ・発揮すべき所属が効果的に機動して

迫れない)

袋井市の現状※65.6点/100点(アンケート結果より ーズばかりの組織になっていないか(本質に 気持ちになっていないか ・対話が欠如し、思い込みの強い職員がいないか ・公務員としての基本的な姿勢を見失っている

仕事の優先順位付けをできない職員が増

組織として方針を決めた ら、不満があっても方針 に従い目的を達成する 一緒に考えること れない! 信用み 保身は を集め、それに基づきトッ プは、方針を決定する。 緊急事態には、 職員は対応の判断材料

自分が間違っていないか ・途中で考えが変わるこ アイデアが生まれる信頼関係の構築につ 考える機会 ともある 縦割りではない、 人と人とのつながりが大切 本当の笑顔をつくる技術

※部会を通じて、対話

の組織者が組織を変えられる

業務が見える・ 笑顔で仕事ができる

変化を楽しむ

・想定外を減らす

513

組織



1^年

対話自治体(田原市)との意見交換会 お互いの状況を確認しました。 9/01 10/8

第2回都会・オンライン交流会 対話や3人の話し合いで、組織に大切なこと や組織の現状を深掘りし参加しました。

人マネ部会での学びを忘れないようにするため、袋井市4期生が提案したマネ友ポロシャッを着て、記念撮影をしました。

マネ友ポロシャツ記念撮影会

1/2

7/下旬 キーパーソンとの対話 第2弾 若手職員や人事出場。た後管理に構造した 皆さん。9名と対話しました。 全ての部長にも組織の現状や職員に大切なこ

となどを聞くため、アンケートへの協力をお 願いしました。

第3回部会・オンライン交流会 ハマネに必要なことを体系的に考える良い機

8/26.27

会になりました。

危機管理 (BCP) 研修 (静岡県主催) 事前復興行動計画などを学びました。

8/28

キーパーソンとの対話 第3弾 副市長と対話をし、5期生の取組を説明し、 アドバイスをいただきました。

10/23 第4回部会・オンライン交流会 課題の取りまとめた古労りましたが、鬼沢幹 事長、伊藤幹等、丸木幹事とじっくり対話し 取り組み内容の再確認もできました。

袋井市マネ友との意見交換会 1~4期生に5期生の取組を説明し、意見を 11/4

人マネ通信で、メンバーと活動の紹介

個人の資質や適性を可視化

各種研修の情報収集

 $\Theta \otimes \Theta \oplus$

非公式ネットワークの構築

まず私たちでキッカケづくり

12/10 地域勉強会

静岡市マネ友さんのご好意により参加。 各市の取組や鬼澤幹事長・渋谷幹事からいた だいたご意見が参考になりました。 第5回部会・オンライン校派会 1/28.29

総活動回数

次にマネ友と環境づくり

非公式ネットワークの活用 人マネ通信をパワーアップ

マネ友メンバーで、各種研修の検討 $\Theta \otimes \Theta \oplus$

私たちのアクシ

個人の資質や適正 マネ友メンバーで、 を知る取組みの検討

みんなで組織化づくり

非公式ネットワークの組織への浸透 人マネ通信部の組織化 0000

目ンプラン

使命感がある

職員

各種研修の人事担当への提案

個人の資質や適性を自己申告書に反映

もこといてこれ

・コミュニケーションが図られて

人マネポロシャツ・対話バッジ着用

明るくニコニコ!挨拶と声掛け

オンラインミーティングの実施 会議での発言、発言機会の創出

