

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



茨城県ひたちなか市（第6期）

障害福祉課 小室 剛

子ども政策課 進藤 博紀

人事課 岡安 祥子

1. はじめに	1
2. 歴代マネ友の取り組み	2
3. 人マネ活動の振り返り	3
4. 現状把握とありたい姿の模索	4
5. ありたい姿	9
6. ありたい姿へ向かうためのアクションプラン	10
7. これまでの取り組み（アクション）	12
8. 今後の展望	15
9. 付記	16
10. 添付資料（職員アンケート結果）	18

1.はじめに

本市において、「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、今年度で6期目を迎える。今年度は、新型コロナウイルス感染症の影響で、オンラインでの参加となり、今までとは違う環境での取り組みとなった。本論文は、部会への参加によって得られた気づきや発見を基に、これまでの取り組みの過程や今後の方向性等について記すものである。



(人材マネジメント部会資料より)

2.歴代マネ友の取り組み

(1) 平成 27 年度参加者の取り組み

- ありたい姿の設定：組織全体で目的が共有されている状態
一人一人が主体的に仕事をしている状態
- 具体的な取り組み：年末年始における市長訓示の動画配信
異動希望調書改定 など

(2) 平成 28 年度参加者の取り組み

- ありたい姿の設定：市民に信頼される組織
市民の信頼にこたえることができる職員
- 具体的な取り組み：市民会議を活用した市民の意見聴取手続きの標準化
新規採用職員に対する対話研修の開催 など

(3) 平成 29 年度参加者の取り組み

- ありたい姿の設定：雑談や声掛けなどのコミュニケーションが充足している職場
若手職員の育成に力を注げる職場
課長級が方向性を示し、中間層の職員が実務のリーダーシップをとる職場
職員が一体感を感じられる職場
- 具体的な取り組み：係長級職員による「放課後ミーティング」の実施
新規採用職員以外に対する対話研修の実施提言 など

(4) 平成 30 年度参加者の取り組み

- ありたい姿の設定：主体的に仕事に取り組む人材の充実とその風土の定着
市民ニーズを把握したうえで行政の目標設定が行われ、市民の満足する仕事が進められている状態
- 具体的な取り組み：年間・月間業務スケジュールの導入
庁内報の導入 など

(5) 令和元年度参加者の取り組み

- ありたい姿の設定：ワクワクする職場
世の中の変化を予見し、時代に応じた価値の提供を考えられる人材の充実
課題解決にあたり、テクノロジーとタスクフォースの活用を柔軟に考えられる組織
多様な団体の連携による地元愛あふれる地域
- 具体的な取り組み：話し合い・安らげるスペースの確保
コミラリー（コミュニケーション&ウォークラリー）の開催
など

3.人マネ活動の振り返り

今年度は、例年と違い部会からテーマが与えられ、「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」というテーマを基に活動を行った。

今年度の活動内容

実施月	項 目
5月	(1) 派遣決定 (2) 昨年度派遣職員とのダイアログ (3) 第1回部会への事前課題作成 「コロナ禍におけるひたちなか市の取り組みについて」
6月	(1) <u>6/4 第1回部会参加</u> (2) 第2回部会への事前課題作成 「緊急事態に効果的に対応できる組織に大切なこととは」
7月	(1) <u>7/10 第2回部会参加</u> (2) 新採研修への参加（対話研修）
8月	(1) 第3回部会への事前課題作成 「緊急事態に効果的に対応できる組織の目指すべき姿とは」 (2) <u>8/26-27 第3回部会参加</u>
9月	(1) 第4回部会への事前課題 「目指すべき姿を実現するためのアクションプランの作成」
10月	(1) 所属課への報告 (2) <u>10/15 第4回部会参加</u>
11月	(1) 11/7 地域勉強会参加（常総市） (2) アクションプラン見直し
12月	(1) 人事課へアクション③(研修拡充)第1弾提案 (2) アクション①(職員アンケート)実施 (3) 所属課でのダイアログ実践スタート
1月	(1) アンケート結果の検証 (2) 所属課へアクション④⑤⑥提案 (3) <u>1/28-29 第5回部会参加</u>
2月	(1) 所属部長などへの報告会 (2) アクション③第1弾 実践 (3) 人事課へアクション③第2弾提案
3月	(1) 論文執筆 (2) アクション④～⑥実践へ向け関係課と調整

4. 現状把握とありたい姿の模索

4-1 現状の深掘り

第2回研究会に向けて「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切だと思うこと」について、3人で対話を行った。対話により出された要素は以下のとおりである。

【1】大切なこと・もの

(3人が対話して出てきた要素)

- ・市としての意思決定のスピード感，決断力(動向を踏まえつつ如何に迅速に実行に移せるか)
- ・庁内での情報・意識の共有
(本部会議等での決定事項→各部の役割)
- ・情報発信のスピード感，見せ方
- ・職員個々の自発的な判断，行動，責任感
(それを担保する管理職のあり方を含む)
- ・臨機応変な対応
(ニーズの把握，検証，柔軟な運用)

対話から出た要素について，庁内インタビュー（部長級，副部長級，課長級，係長級計7名）を行い，インタビューを経て感じた【大切にすもの・現状の深掘り】は以下のとおりである。インタビューでは，新型コロナウイルス感染症と東日本大震災への対応を聞き取った。

下表においては，新型コロナウイルス感染症対応を「コロナ禍」，東日本大震災対応を「大震災」とする。

導き出した要素	現状把握の結果	その背景の考察
1. 役職別キーパーソンの存在	(コロナ禍) ①所属によって感染対策等への温度差があった。 (大震災) ①防災担当部署においては，係長級のリーダーシップにより一般職の士気も向上し，それが全庁に波及し，一体感の	(コロナ禍) ①対応事が多岐にわたり，部署ごとの対応に追われている。大規模災害と異なり危機に対し猶予があり，意識の向上や統一が図りづらい。 (大震災) ①担当者の判断力，意識が高かった。

導き出した要素	現状把握の結果	その背景の考察
2. 自分ごとと捉え、考え判断し行動できる能力	<p>ある対応ができた。</p> <p>(コロナ禍)</p> <p>①給付金業務について、オンライン及び郵送申請を原則としたが、来庁者が膨大になることを想定し、青空窓口を急遽設置した。</p> <p>(大震災)</p> <p>①防災担当部署において、一般職であっても使命感(自分にはできない仕事)をもって臨んでいた。また、後輩の仕事への配慮も欠かさず、後輩も高いモチベーションで業務に臨むことができた。</p> <p>②連絡手段が遮断された中、不眠不休で業務にあたっていたため、家族の安否確認ができず業務に集中できない場面があった。</p>	<p>(コロナ禍)</p> <p>①給付金業務に携わる職員同士で予測をぶつけ合い、臨機応変な対応ができた。</p> <p>(大震災)</p> <p>①よい見本(上司)がいた。普段から業務に対する知識、意識の向上を心掛けていた。</p> <p>②公務員には自己犠牲の美学が求められる側面があり、過剰に適応してしまった。</p>
3. 意思決定のスピード感、決断力(分析力、予測力)	<p>(コロナ禍)</p> <p>①未経験の事態かつ、判断材料となる情報が少なく、意思決定に時間を要した。</p> <p>(大震災)</p> <p>①トップの迅速、的確な指示があった。</p> <p>②防災担当部署担当者が全避難所開設を即時打ち出し、人員配置を行った。</p>	<p>(コロナ禍)</p> <p>①情報収集の困難さがあった。</p> <p>(大震災)</p> <p>①トップの強力なリーダーシップがあった。</p> <p>②特別職、部課長以外にもリーダーシップを発揮できる職員がいた。</p>
4. 組織内での情報・意識の共有(役割分担含)	<p>(コロナ禍)</p> <p>①給付金業務における役割分担については、各部間の協議</p>	<p>(コロナ禍)</p> <p>①部間の信頼関係が厚かった。</p>

導き出した要素	現状把握の結果	その背景の考察
む)	<p>により決定した。</p> <p>②分散勤務等の対応等，所属によって意識の差が見られた。</p> <p>(大震災)</p> <p>①部ごとの役割分担はスムーズに進んだ。</p> <p>②防災担当部署において，本部会議参加者が課員への共有を徹底した。課員も自発的にメモをとった。</p> <p>③日中のクレーム対応を，防災担当部署以外の課が自発的に引き受けてくれた。</p> <p>④避難所と本部とのリアルタイムな情報共有がうまくいかなかった。</p>	<p>②BCPに明記されていないなど，対応方法が定まっていなかった。</p> <p>(大震災)</p> <p>①部課長の当事者意識が高かった。防災計画に原則が明示化されていた。</p> <p>②部署全員の情報共有への意識が高かった。</p> <p>③防災担当部署以外の課であっても，当事者意識が高かった。</p> <p>④情報共有のツールが不足していた。</p>
5. 情報発信のスピード感，見せ方	<p>(コロナ禍)</p> <p>①情報発信そのものに困難さがあった。多岐にわたる情報発信ツールを活用しきれていない。</p> <p>(大震災)</p> <p>①必要な情報は随時メディアや防災無線の戸別受信機で発信した。</p> <p>②必要最小限の情報発信に努めたが，発信の多かった隣接自治体と比較された。</p> <p>③広報内容について，本部と担</p>	<p>(コロナ禍)</p> <p>①情報が複雑であり，発信への困難さがあった。情報過多になる恐れもあった。</p> <p>(大震災)</p> <p>①過去の災害後の検証で，戸別受信機を導入していた。</p> <p>②屋外放送塔のバッテリーキャパを考慮した結果。隣接自治体はすぐにバッテリー切れを起こした。どちらが良かったのか答え出ず。</p> <p>③他自治体と本市の対応に異な</p>

導き出した要素	現状把握の結果	その背景の考察
	当部署で意見の相違があった。	る点があり，市民の混乱を招く恐れがあった。

4-2 あるべき姿の模索

第3回研究会に向けて「緊急事態に効果的に対応できる組織の目指すべき姿」について、3人で対話した内容を基に、庁内インタビュー（市長，部長級，課長級，課長補佐級，係長級計7名）を行い、インタビューを経て3人でまとめた平時の理想の状態は以下のとおりである。

対地域，対職員の2つの軸で考察した。さらに，庁内で職員個々に期待される役割については，役職により異なると考えられることから，役職別に整理した。

理想の職員	理想の組織
<p>【対地域】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職務に真摯に取り組み，住民に寄り添いながら，公平・公正に対応できる。 ⇒<u>フットワークの軽さ</u> <p>【対職員：全職員】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市長の政策ビジョンや意思決定過程が伝わっており，市長と職員との信頼関係が構築されている。 ・階層，所属部署を越えて相互に意思疎通ができる。相談できる関係づくりができている。 ⇒<u>対話の重要性</u> ・自らの階層，所属部署に与えられた役割・立ち位置を認識できる。 ・災害の行動について，色々な事態を想定し，対応手順などを想定しておく。想像力を働かせ，経験したことのない事態を想定しておく。 ⇒<u>正常性バイアスを排除</u> ・職員が健康で一定の質の職務が行える。 ・市役所全体の動向・情報を把握できている。 	<p>【対地域】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市の施策を適時に適切な手法で伝え，理解及び協力を得ようとする。 <p>【対職員：全職員】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課内，庁内，地域との協力体制が構築されており，互いの仕事をフォローし合える。 ・各部門の事務分掌が明確であり，どの部門にも該当しない新たな業務については，調整のうえ割り振る機能がある。 ⇒<u>部（課）ごとに調整役を設置</u> ・庁内の情報収集と情報共有の仕組み（トップへの情報提示，担当者からの意見吸い上げ）が構築されている。 ・時間的にも人員的にも，有事のための余力がある。 ・有事の種別を定義し，種別に応じた対応を想定している。 ⇒<u>職員の男女構成比・年齢構成など</u> ・有事の意思決定について，検証がされている。その際，緊急時の意思決

理想の職員	理想の組織
<p>【対職員：部課長級】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 自治体の意思決定の過程，動向を，部内課内に共有できる。 • 限られた時間で結論を出すことを想定しておく。 ⇒<u>完璧を求めすぎない</u> <p>【対職員：課長補佐，係長級】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 担当業務の抱える課題や所属部署の課題を察知し，一定の方向性をもって上司と協議することができる。 <p>【対職員：一般職（主事・主任級）】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 担当業務の最前線として，遂行のために必要な情報，知識，意識を持つことができる。 • 抱え込まず，隣席の同僚や上司に自らの情報を共有することができる。 	<p>定であっても説明責任が伴うので，平時から意思決定における根拠付けが意識されている。</p>

5. ありたい姿

2回にわたり実施した庁内インタビューや、3人での対話を踏まえて、考察した現状に基づき、ありたい姿について検討したものは以下のとおりである。

○組織の現状（職員インタビューを通して）

1. 緊急事態下の対応について

- ・防災マニュアルに記載のない緊急事態が発生した際には、基幹課をはじめとした役割分担の決定に難儀し、初動対応への意思決定や復旧・復興にむけた対策への切り替えに時間を要してしまうことがある。

2. 職員同士のコミュニケーションについて

- ・組織の方針や目標、他課の業務や庁内全体の動向を把握する機会が、人事異動や職員同士のコミュニケーション以外にないことから、対市民、対職員いずれに対しても、所謂たらいまわしや不親切な対応に繋がることもある。

3. 仕事へのやりがいについて

- ・平成27年度から年末年始の市長訓示の動画配信が始まり、全職員が市長の話を聞く機会が設けられたものの、特に若手職員は市長、副市長レクや政策関連ヒア（中財・実計ヒア、財政ヒアなど）への同席が少なく、政策決定の過程を知る機会がない職員が多い。
 - ・業務目標や役割分担の共有が不十分である。業務配分に偏りが生じて不公平感を感じても発信できず余力がないなどの課題がある。
 - ・政策提案の機会でもある①政策課題研修②自主研修グループ等の仕組みはあるが、①負担が大きく指名制であること②職員が存在を認知していない、手を挙げづらい等の理由から効果的に機能していない。
- ⇒以上のことから、職員が業務へのやりがい感を確保しづらい状況がある。



○組織のありたい姿（状態）

1. 地域で起こりうる緊急事態が想定されている

- ・市内で起こりうる緊急事態が定義され、その初動対応のあり方が定められていることで、迅速な意思決定が可能となる状態

2. 部署、組織を越えて互いに調整（連絡・相談）ができる

- ・庁内、地域を問わずコミュニケーションがとれており、施策の実行までのプロセスを共有できていることで、実行時にスムーズに連携・協力ができる状態

3. やりがい感を持って仕事に取り組むことができる

- ・市の政策ビジョンや意思決定過程、業務目標や進捗状況等が共有され、更に職員個々に一定の業務裁量があることで、業務へのやりがいを感じる状態

6. ありたい姿へ向かうためのアクションプラン

ありたい姿からの逆算（バックキャストिंग）により考えたアクションプランは以下のとおりである。

特に、日々の市民対応や実務を担い、実働部隊といえる「F1M1 層※」（このアクションでは「主事・主任級」を指す）に着目する。この層の力を高めることで、日常業務の品質が向上するのみならず、中長期的な組織力向上が期待できる。

※20～34歳の年齢層を指す。本市では、総合計画（改訂中）における重点プロジェクトの一つに「F1 層に選ばれるまちづくり」を掲げる予定であり、職員になじみが深い表現である。

アクション①

○F1M1 層（主事・主任級）職員への満足度アンケート調査

(1) F1M1 層職員に対して、アンケートを実施

○期待される効果

・F1M1 層職員の実情を把握し、他のアクションの施策・根拠につなげていく。

アクション②

○緊急事態の想定

(1) ひたちなか市で起こりうる「緊急事態」の洗い出し

(2) 市に存在する緊急事態関連マニュアルの見直し

○期待される効果

・役割分担や情報収集先が可能な限り明確になっていることで、肝心な初動の意思決定やフェーズに合わせた切り替えがスムーズになる。

アクション③

○研修の拡充（対話機会の確保、やりがい感の創出）

(1) 対話機会の確保のための研修

(対話特化型研修, コーチング研修, 他課業務体験研修, 地域連携スキルアップ研修)

(2) 仕事へのやりがい感を創出するための研修

(特別職との対話機会, 政策提案系研修の整理)

○期待される効果

・F1M1 層も市の政策ビジョンを理解した上で業務に取り組むことができる。

・政策提案が身近になることで業務裁量が確保され、モチベーションが向上する。

アクション④

○部署を越えた調整（連絡, 相談）の定着

(1) 各課に「調整推進員（仮）」の配置

(2) 庁内 SNS（グループウェア）の利用促進

○期待される効果

- ・推進員本人の調整スキルの向上、係長業務の予行練習（人材育成）ができる。
- ・コロナ禍において打ち合わせ等が制限されている状況においてもコミュニケーション手段を確保することができる。

アクション⑤

○F1M1 層職員の政策決定過程への参加促進

- (1)庁議、政策調整会議へのF1M1 層の参加
- (2)特別職レク、政策関連ヒアリングへのF1M1 層の参加

○期待される効果

- ・F1M1 層職員が市全体の政策ビジョンや政策決定過程を知ることで、業務を「自分事」として解釈できるようになる。やりがい感へつながる。

アクション⑥

○マネジメント層⇔F1M1 層のコミュニケーション強化

- (1)課内での業務目標/役割分担の共有を徹底
- (2)緊急時の余力確保のための業務配分の定期確認
- (3)定期評定時等のフィードバック面談のあり方を見直し

○期待される効果

- ・業務配分や職員個々の心身に余力を持たせることで、緊急事態下などにおいても業務を継続できる。
- ・管理職との定期的なコミュニケーションが図られ、相互に「相談しやすさ」が生まれる。
- ・自らの適性や異動理由をフィードバックされることで、モチベーションの向上に繋がる。

4. 重点プロジェクト F1M1層も主役になれる組織づくり



7.これまでの取り組み（アクション）

(1)新採職員へのダイアログ研修の実施

【概要】

実施日：令和2年7月28日（火）、7月31日（金）

参加者：新採職員，今年度研修生，マネ友

内容：ダイアログに関する説明，グループダイアログ，発表

テーマ：「自分が考える職員のあるべき姿」

「あるべき姿になるために自分ができること」

なお，グループダイアログの際は，今年度研修生とマネ友が各グループのファシリテートをした。

【目的】

新採職員が，対話の演習をとおして，組織で働く上での基本的な心構えを学ぶことを目的として平成28年度から実施している。

合わせて，マネ友との共同開催であり，研修の準備をとおしたマネ友との関係構築も狙いとしている。

さらには，入所してから日が浅い新採職員が，職員像をどう捉えているのかを探り，職員のあるべき姿を掘り下げることを目指す。

【気付き】

新採職員は，相手を否定せず建設的な話し合いをすることが，上司・先輩や市民とのコミュニケーションにおいても必要であることを学んだ様子である。

マネ友との関係構築により，その後の課題提出のためのインタビューが進めやすくなった。

また，職員のあるべき姿として，市民に対する職員像と職場における新採職員の役割の二つの面から考えたグループが多く，地域を意識することの大切さに改めて気付いた。



(2)自主研究会@茨城自治体への参加（地域勉強会）

【概要】

実施日：令和2年11月7日（土） 常総市役所

参加者：茨城県内の部会参加職員（過年度参加職員含む）、部会幹事

内容：進捗状況報告、各自治体職員同士の意見交換、幹事との質疑応答

【目的】

茨城県内自治体の抱える課題を共有し、意見交換をしつつあるべき姿を深掘りし、より効果的なアクションプランの立案を目指す。

【気付き】

意見交換の中で、アクションプラン実施に向け機運を醸成するコツなどのアドバイスを受けた。トップやキーパーソンへの根回しが有効な手法であることを学び、庁内報告会に対するヒントになった。

(3)職員アンケートの実施

主事・主任級（F1M1層）に対して、アンケートを実施した。

【概要】

対象：主事・主任級（F1M1層）

設問数：4問（主にアクション④～⑥を調査）

回答方法：無記名方式、電子申請

調査時期：令和2年12月

回答率：73.2%

【目的】

検討中のアクションプランへのニーズ、組織や仕事への意識を探る。また、庁内イントラネットの掲示板（全職員閲覧可能）においてアンケートの実施を案内し、人マネ自体の知名度向上も狙う。

【気付き】

回答率が高く、職員は組織に対し高い関心を持っていることが分かった。また、アクションプランへのニーズも一定程度あることも読み取れた。

(4)庁内報告会の実施

【概要】

実施日：令和3年2月8日（月）

参加者：所属部長、所属課長、マネ友など

内容：研修生による成果報告、参加者との意見交換、幹事講評

【目的】

組織運営や職場環境の現状を把握する中で見えてきた課題の改善に係る提案に対し、意見交換をすることで、ブラッシュアップを図り、実現に向けた機運を醸成する。

(令和2年度に新たに実施)

【気付き】

研修生の所属部長を招き開催し、アクションプランへの理解を広めるまたとない機会であった。しかし、幹事講評において、提案が抽象的でかつ盛り沢山であり、伝わりにくい部分もあったとの指摘を受けた。合わせて、幹事からは、提案をスムーズに理解してもらうために具体的な事例を用いることや、相手の感情に訴えかける工夫も必要であると、アドバイスをを受けた。

アクションプラン実現に向け、まだまだ研究が必要であると感じた。

(5)他課業務体験研修の実施「ケースワーカーのしごと」

【概要】

実施日：令和3年2月9日(火)

参加者：希望職員20名

内容：ケース事例紹介、望ましい支援とは(演習)

【目的】

今年度研修生のうち2名が福祉事務所所属であり、ケースワークの仕事事例に、庁内各課との連携の大切さのほか、演習により望ましい支援を考え、ケースワークの仕事の一例を体験する。

【気付き】

経験談をもとに講義したため、正解がない中で、連携しながらベターな支援策を探していくプロセスを追体験できたと思われる。



8.今後の展望

未実施のアクションについて、以下の優先順位で、引き続き実施していく。

【1】優先度が高く、すぐに実行可能なもの

(1) 人事課への提言

- ・アクション③（研修拡充）について、来年度以降の研修計画への導入検討を依頼する。
- ・アクション④ー(1)（各課への調整推進員の配置）
 - ⑤ー(2)（レク、ヒアリングへのF1M1層の参加）
 - ⑥ー(1)（年度当初の目標共有の徹底）について、各課への通知/依頼方法を協議する。

(2) 企画調整課への提言

- ・アクション⑤ー(1)（庁議等へのF1M1層の参加）について、実現可能性、各部への通知/依頼方法を協議する。

【2】上記の実施結果を踏まえて進めていくもの

(1) 人事課への提言

- ・アクション⑥ー(2)（業務配分の定期確認）
 - ⑥ー(3)（フィードバック面談のあり方見直し）について、実際の運用方法、各課への通知/依頼方法を協議する。

【3】その他、順次進めていくもの

(1) アクション②（緊急事態の想定）

- ・職員アンケートや関係課へのヒアリング等により、本市において起こりうる緊急事態を洗い出す。
- ・必要に応じて、関係課へ新規マニュアル化、組織改編、専門家へのアドバイザー委託等を提言する。

(2) アクション④ー(2)（グループウェアの利用促進）

- ・ディスカッション、回覧板、メッセージなど、コロナ禍におけるコミュニケーションツールとしても利便性の高い機能について、庁内掲示板を活用し周知する。
- ・必要に応じて、情報政策課へ協力依頼する。

9.付記

障害福祉課 小室 剛

部会に参加して、組織の現状把握から始まり、組織のありたい姿まで、組織のことを色々と考える1年であった。また、インタビューを通して、色々な方から話を聞いたが、仕事を進めていく上で、対話の必要性を感じた。

1年間を通して、鬼澤幹事長はじめ幹事団の方々、他の自治体との対話をすることで、多くの気づきや学びを得ることができた。また、第5回研究会での鬼丸氏の講演、出馬部会長の総括を聞き、再度自分の行動を見つめ直すきっかけとなった。

今後は、部会が大切にしているキーワード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ドミナントロジックを転換するを意識しながら、少しずつでも一歩前に踏み出していき、ありたい姿の実現に向けて取り組んでいきたい。

子ども政策課 進藤 博紀

この部会への参加の目的は、職員それぞれが組織のあり方を考える状態が日常化されるきっかけを作ることであると気付かされた。「業務時間内の打ち合わせ」を頻繁に行うことができたことは、このことに対して非常に大きな意味や効果があった。快く容認していただいた所属課や人事課に大変感謝している。

また、キーパーソンとしてインタビューさせていただいた皆さんから、これまで敢えて聞くことはできなかった、市役所職員としての心構えや誇りについて伺うことができたことは、大きな財産となった。

最後に、価値観が一致し（ていると私は勝手に考えている）、私の傍若無人な思い付きアクションの提案にも真剣に向き合っていたいただいた今年度参加者の2人に感謝したい。この3人での参加であったことが、より有意義な時間となったと心から思う。

人事課 岡安 祥子

部会の設定したテーマが「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方」であることもあり、インタビューの話題も災害や現在進行中の新型コロナウイルス感染症対応であった。皆さんが熱い思いをお持ちであることを感じ、そのような方々のもとで働いていることの幸せを感じた。

また、メンバー3人での打ち合わせも数多く実施した。毎回、打ち合わせに向かうことが楽しみであり、始まると時間があっという間に過ぎた。互いの意見を尊重しつつ、建設的なやり取りができ、密度の濃い時間であったためと思われる。

今後も、今回学んだことを実践し、このメンバーやマネ友、所属部門の職員などと協力しながら、よりより組織づくりに寄与していきたい。

参加者 3 人より

業務が多忙な中、快く部会へ送り出してくれた所属課の皆様、研究にあたり快くインタビューやアンケートなどにご協力いただいた職員の皆様、研究活動が滞りなく実施できるようにご尽力いただいた人事課の皆様へ、心より御礼申し上げます。

また、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会幹事団の皆様、対話自治体の古河市をはじめ、参加自治体皆様におかれましては大変お世話になりました。

ありがとうございました。

10.添付資料（職員アンケート結果）

○属性

• 年齢

選択肢	回答数	割合
A 10代	4	1.1%
B 20代	101	27.4%
C 30代	230	62.5%
D 40代	22	6.0%
E 50代	2	0.5%
F 60代	4	1.1%
未回答	5	1.4%

• 勤続年数

選択肢	回答数	割合
A 5年未満	115	31.3%
B 5年から10年未満	141	38.3%
C 10年から15年未満	80	21.7%
D 15年から20年未満	14	3.8%
E 20年から25年未満	5	1.4%
F 25年から30年未満	3	0.8%
G 30年以上	4	1.1%
未回答	6	1.6%

• 補職

選択肢	回答数	割合
A 主事級	231	62.8%
B 主任級	129	35.1%
未回答	8	2.2%

• 性別（自由記入方式）

項目	回答数	割合
男性	180	48.9%
女性	143	38.9%
未回答	45	12.2%

• 職種

選択肢	回答数	割合
A 事務	282	76.6%
B 技術（土木・建築等）	39	10.6%
C 保健師等	14	3.8%
D 保育士・幼稚園教諭	17	4.6%
E その他	6	1.6%
未回答	10	2.7%

• 仕事内容（複数回答可能）

選択肢	回答数	割合
A 計画・立案的業務	97	26.4%
B 庶務的業務	134	36.4%
C 計算的業務	80	21.7%
D 調査・研究的業務	61	16.6%
E 審査的業務	110	29.9%
F 定型的業務	141	38.3%
G 折衝的業務	81	22.0%
H 相談的業務	120	32.6%
I その他	17	4.6%
未回答	12	3.3%

問1 あなたにとって、やりがいを感じる時はどのような場合ですか。(複数選択可能)

選択肢	回答数	割合
A 職員・市民に感謝されたとき	238	64.7%
B 職員同士の連携がスムーズに進んだとき	186	50.5%
C 地域との連携がスムーズに進んだとき	71	19.3%
D 自分の仕事が市全体に影響すると感じたとき	89	24.2%
E 自分の意見が職場で取り入れられたとき	122	33.2%
F 自分で仕事のペース・やり方などを決められる裁量があるとき	116	31.5%
未回答	12	3.3%

問2 仕事を進めるうえで、他課の職員への相談が必要な場面に遭遇した場合、相談しやすと感じますか。

選択肢	回答数	割合
A 相談しやすい	204	55.4%
B 相談しにくい	164	44.6%

問2で「B 相談しにくい」を選択した方のみ回答してください。
相談しやすくするには、どうなればよいですか。(複数回答可能)

選択肢	回答数	割合
a 相談できる間柄の職員がいる	131	79.9%
b その課の閑散期など相談に応じてもらいやすい時期が分かっている	41	25.0%
c 庁内 SNS など簡単にやりとりできるツールがある	48	29.3%
d 自分の相談スキルが向上する	60	36.6%
e その他(具体的内容を記述)	20	12.2%

「e その他」における主な内容

- ・職員の縦割り意識の排除
- ・他課の業務の把握
- ・関係課のみで情報共有できるツールがある
- ・会議室、面談室とは別の共有スペースがある(オープンスペース等)

問3 あなたには、市長の意見を直接聞く機会がありますか。

選択肢	回答数	割合
A ある	100	27.2%
B ない	268	72.8%

問3で「A ある」を選択した方のみ回答してください。

どのような手段によりますか。(複数回答可能)

選択肢	回答数	割合
a 市長説明・市長決裁への同行	63	63.0%
b 各種イベント・会議等での市長挨拶	31	31.0%
c 訓示動画の視聴	38	38.0%
d SNS	10	10.0%
e その他	4	4.0%

「e その他」における主な内容

- ・地域の代表者と市長との意見交換会への同行
- ・課内で回覧される会議録
- ・紙媒体の市長の挨拶等

問3で「B ない」を選択した方のみ回答してください。

必要性を感じますか。

選択肢	回答数	割合
a 機会があれば聞いてみたい	242	90.3%
b 必要性を感じない(具体的理由を記述)	26	9.7%

「b 必要性を感じない」における主な内容

- ・上司を経由して聞くことができるため。

問4 あなたは、職場で業務以外のことを話す機会がありますか。

選択肢	回答数	割合
A ある	338	91.8%
B ない	30	8.2%

問4で「B ない」を選択した方のみ回答してください。

その理由は何ですか。

選択肢（複数回答可能）	回答数	割合
a 話す時間がない	14	46.7%
b 業務以外のことは話したくない	13	43.3%
c その他（具体的内容を記述）	5	16.7%

「c その他」における主な内容

- 話せる場所がないため。