早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2020 年度共同論文

自分の役割を理解し対話から実行する人材をつくる

～はじまりの旅～

茨城県古河市　第１期生

健康推進部国保年金課　谷口　恵

総務部職員課　鯉沼　祐樹

企画政策部企画課　山中　哲

目次

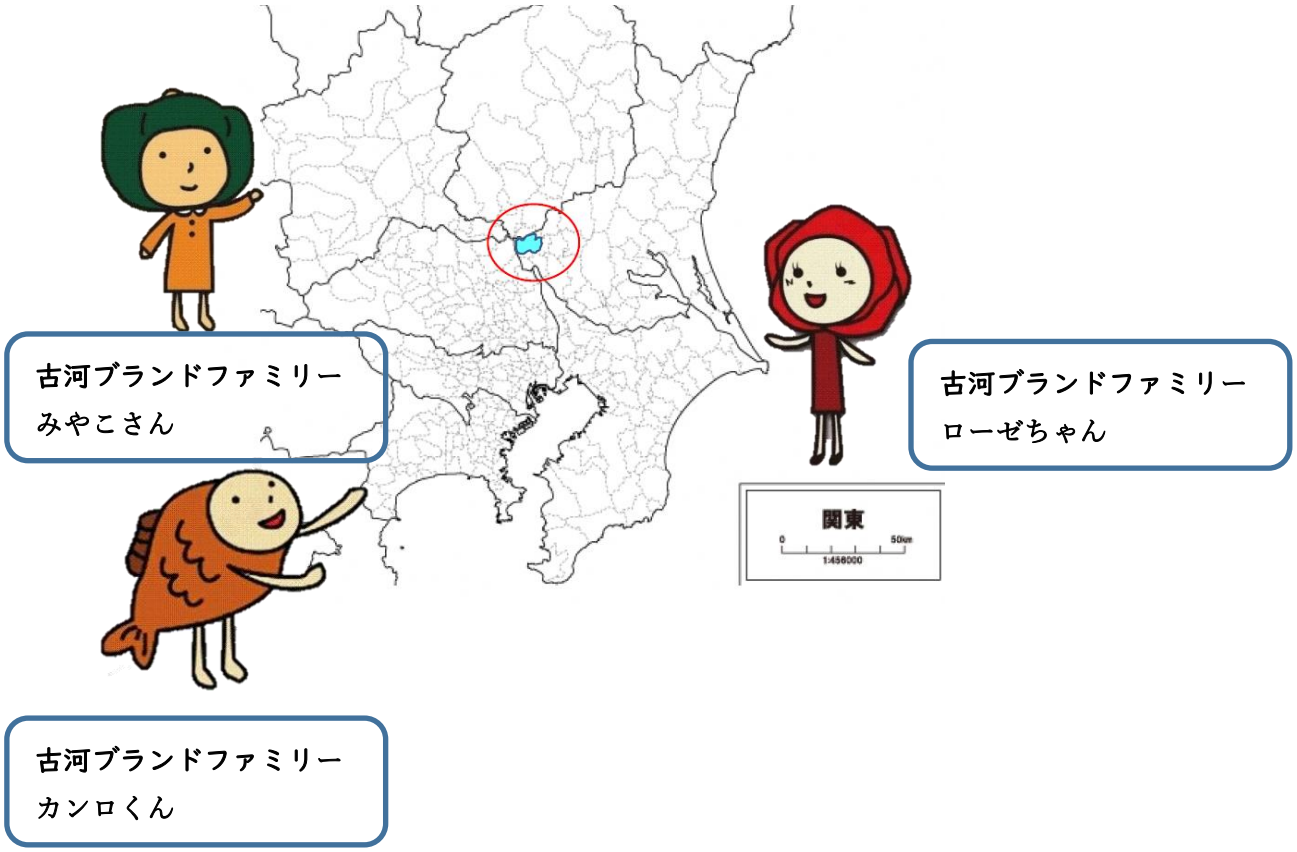
はじめに……1
第１章　古河市における人材マネジメントの現状……2
　第１節　背景（社会情勢）　……2
　第２節　古河市における人材マネジメント（の必要性）　……2
　第３節　研究の目的……2
第２章　人材マネジメント部会における研究……3
　第１節　今年度の部会の特徴……3
　第２節　研究の経過（一覧）　……3
　第３節　研究の段階と気づき・学び……8
　第４節　ポスター紹介……17
第３章　アクションプランと取り組みの成果……18
　第１節　古河市第１期生のアクションプラン……18
　第２節　今年度踏み出した一歩と成果……19
　第３節　第２期以降の取り組みに向けて……20
　第４節　市長インタビューを踏まえた、あるべき古河市……19
おわりに……19

はじめに

古河市は、平成の大合併により、2005(平成 17)年に旧古河市、総和町、三和町の三市町が合併して誕生した、市域がほぼ関東平野の中心に位置している人口約 14 万 4 千人の地方都市である。

茨城県の西端に位置し、西側が埼玉県、北側が栃木県、東側が結城市、八千代町、南側が五霞町・境町・坂東市と接しています。東京から 60km 圏内という地理的条件と JR 宇都宮線をはじめ、国道 4 号や新 4 号国道等の交通ネットワークが整備されていることから、都心との交流が盛んであり、人口・住宅・工業化の集積が進んできました。

農業・工業・商業のバランスが取れた土地柄から、様々な特産品が生まれ、全国へ発信されている。



本稿では、古河市最初の人材マネジメント部会参加メンバーによる 1 年間の活動の概要と得られた気づきや学びについて報告し、加えて若干の成果報告と次年度以降への展望を述べる。

第１章　古河市における人材マネジメントの現状

第１節　背景(社会情勢)

令和２年は、新型コロナウイルスという未知のウイルスにより全世界が脅威にさらされ、図らずも時代の大きな転換点となる１年であった。政府や地方自治体は、不要不急の外出自粛要請や店舗の休業要請、臨時休校措置を講じるとともに、「新しい生活様式」の励行を喚起するなど、感染拡大の防止に努めてきた。

古河市においても、政府の対策方針による、茨城県独自の緊急事態宣言に準じた対策を講じてきた。市民の命と生活を守る感染拡大防止対策は、一方では経済活動の停滞、長引く外出自粛要請による心身の喪失感を、また、年が変わっても続く感染者の増加は、医療崩壊を引き起こしかねない状況にある。

この新型コロナウイルス感染症拡大という緊急事態に直面し、まさに地方自治体組織が効果的に対応する必要が生じている。新しい社会課題に対し対応するためには何が必要か、地域社会の要である自治体組織は、現状に対する再考を促されている。

第２節　古河市における新しい人材マネジメントの必要性

古河市における人材育成の状況

古河市においても、他の自治体同様に、人材育成や人材マネジメントの必要性については認識され、一定の実践が蓄積されてきた。平成 30 年 3 月には、市の人材育成ビジョンが改定され、「人事制度」、「研修制度」、「職場風土」の 3 つを柱に、職員の成長を促し、あるべき職員像に近づけることを掲げている[1]。

しかし、第１節で述べたような職員を取り巻く環境の変化やウイルス災害という未曽有の事態に対応するために、さらなる組織変革や職場の変革が必要となっている。

今年度、古河市から人材マネジメント部会へは初めての派遣となるが、部会の研究で習得するマネジメントの考え方と実践が、市の変革につながることが期待される。

第３節　研究の目的

従来型の職員研修から一歩踏み込んだ「研究の場」として組織変革志向プログラムにより、古河市役所と地域を「ありたい姿」に近づけることである。

「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」は、組織課題と人材課題を実践的な研究課題としており、組織変革と人材育成を同時に実現することを目指している。部会が参加自治体に求めることは大きく 2 点に集約される。

１：立ち位置を変えて物事を捉えることへの挑戦

「住民起点、組織全体の価値前提・客観視」

---

[1] 全文は古河市公式 HP 内に掲載
https://www.city.ibaraki-koga.lg.jp/lifetop/soshiki/syokuin/7/8228.html

２：自分の職務や経験知見を超えた発想への挑戦
「思い込み＝ドミナントロジックの転換」

第２章　人材マネジメント部会における研究

第１節　今年度の部会の特徴

今年度の部会の最大の特徴はフルオンラインであること。古河市では、新型コロナウイルス感染リスク低減のため、3 庁舎にオンライン会議システムを導入した。私たち部会メンバーは、第 2 回研究会から 1 台ずつのＰＣを利用し、異なる庁舎から研究会に参加した。

5 庁舎にまたがる部のネット環境が整っていない古河市は、最低限のオンライン会議の環境を導入し、第 2 回研究会から、部会メンバーがそれぞれ、1 台ずつのＰＣを確保でき研究会に参加することができた。

【オンライン開催のメリット】
- 東京までの距離を気にすることなく参加できる
- 配信や動画については、復習がしやすい
- 旅費等の費用が抑えられる

【オンライン開催のデメリット】
- 完全に職場環境から切り離されない
- 感情や意図、人柄(印象)が伝わりづらい部分がある
- 参加者同士の人間的繋がりが形成されにくい
- 研究会の記憶が残りにくい

第２節　研究の経過(一覧)

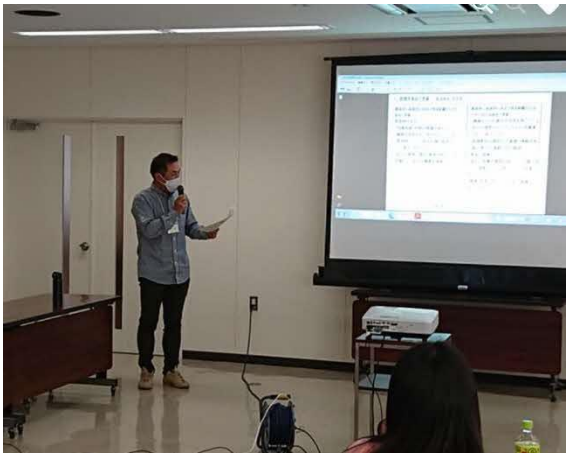
2020 年度の人材マネジメント部会研究日程は、以下のとおりである。

日　程	研究会	内　容
5 月 25 日	第 0 回研究会	第 1 期生向け説明会
5 月 28 日	オンライン	ZOOM 体験会
6 月 4 日	第 1 回研究会	事前課題「新型コロナ感染症対策に関する自分の役所の取組（事実ベース）を調べる
6 月 11 日	第 1 回フォロー	神奈川県川崎市、長野県小布施町との意見交換
6 月 18 日	自主研究①	インタビュー者・内容検討
6 月 24 日	管理職インタビュー①	人事担当課長・課長補佐、コロナ対策本部設置時担当課長、現対策本部担当副参事「現状の深堀」

6 月 25 日	自主研究②	対話自治体:茨城県ひたちなか市との意見交換
		インタビュ―内容まとめ
7 月 8 日	自主研究③	第 2 回研究会準備：事前課題検討「現状の深堀り」
7 月 10 日	第 2 回研究会	「現状把握の質を高める」
7 月 13 日	自主研究④	第 3 回研究会　事前課題整理
	オンライン	第 2 回研究会フォローアップ・第 3 回研究会事前課題に向けた質疑
7 月 17 日	自主研究⑤	インタビュー対象者・内容検討、職員アンケート内容検討
7 月 30 日	管理職インタビュー②	副市長、防災監、防災・危機管理課長、課長補佐「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態なのか」
8 月 6 日	自主研究⑥	課題の検討、職員アンケート掲示
8 月 11 日	管理職インタビュー③	対策本部長インタビュー
	自主研究⑦	第 3 回研究会　事前課題整理
8 月 18 日	管理職インタビュー④	財政課長インタビュー
	自主研究⑧	第 3 回研究会　事前課題整理、アンケート集計
8 月 26 日	第 3 回研究会	「緊急時に効果的に対応できている組織・職員とはどんな状態なのか」(人材マネジメント部会　伊藤幹事)
8 月 27 日	第 3 回研究会	「緊急時に効果的に対応できている組織・職員とはどんな状態なのか」(人材マネジメント部会　加留部幹事) 対話自治体との作戦会議（茨城県ひたちなか市）
	自主研究⑨	第 4 回に向けた事前課題の整理
9 月 15 日	自主研究⑩	第 4 回に向けた事前課題の整理
9 月 26 日	地域研究会	第 3 回研究会からのフォロー（茨城県石岡市）
9 月 28 日	フォローアップ会	第 4 回研究会からのフォロー （人材マネジメント部会　鬼澤幹事長）
9 月 29 日	自主研究⑪	第 4 回に向けた事前課題の整理
10 月 6 日	自主研究⑫	第 4 回に向けた事前課題の整理
10 月 12 日	自主研究⑬	第 4 回に向けた事前課題の整理
10 月 13 日	自主研究⑭	第 4 回に向けた事前課題の整理

10 月 13 日	自主研究⑮	課題提出
10 月 22 日	第 4 回研究会	第 4 回研究会事前打ち合わせ
10 月 23 日	地域研究会	多くの人を巻き込む。市長へのインタビュー。型にとらわれない。時間中に話し合いを。講師を呼んでの講演もよい。方向は間違っていない。
11 月 7 日	自主研究⑯	第４回研究会からのフォロー（茨城県龍ヶ崎市）
11 月 19 日	自主研究⑰	第 4 回研究会の振り返り
12 月 11 日	自主研究⑱	第 5 回研究会事前課題の整理 アクションプラン打合せ
12 月 17 日	自主研究⑲	第 5 回研究会事前課題の整理 ポスター作成
12 月 23 日	自主研究⑳	第 5 回研究会事前課題の整理 ポスター作成 アクションプランの検討 市長インタビュー内容の確認
12 月 31 日	自主研究㉑	第 5 回研究会事前課題の整理 ポスター作成
1 月 8 日		第 5 回研究会事前課題の整理 ポスター作成・完成
1 月 12 日		第 5 回研究会課題提出
1 月 28 日		第 5 回研究会
1 月 29 日		第 5 回研究会
2 月 9 日		アクションプラン実施打合せ （新規採用職員後期研修　SIMUATION 古河 2030）
2 月 17 日		アクションプラン実施 （新規採用職員後期研修　SIMULATION 古河 2030）
2 月 19 日		市長中間報告
2 月 25 日		北川氏講演会（中止）

茨城地域勉強会の様子



第３節　研究の段階と気づき・学び

（１）行なった調査

①現状把握：新型コロナ対策

現状把握のために、現在進行形で行われている新型コロナ対策について、参加者３名それぞれの部署で行われた対策及び全庁的な対策について調査した。

主な内容

【企画課】

・古河市新型コロナウイルス対策本部会議の開催

・特別定額給付金の実施

・マスクの全戸配布　等

【職員課】

・在宅勤務の実施

・職員の感染予防対策、生活記録等の指示　等

【国保年金課】

・窓口での感染拡大予防対策

・国民健康保険加入者へ傷病手当金の支給　等

②３人の対話による課題の抽出

続いて「参加メンバー3 人で話し合っ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をいくつか考えてみてください」という課題に沿って、メンバー3 人で話し合いを重ねた。

【話し合いの結果抽出された組織・人材への問題意識】
・「見ればわかる」ことができない古河市の事情。庁舎が離れているが故に、他部署の状況を肌感覚で共感しづらい。
・離れた部署では何をやっているのだろう？という状態が普通になった中で過ごしている→コロナの影響で、こういった傾向は加速すると思われる。対応する必要がある。
・平時から助け合うことの方が実は難しく、しかしこれこそ緊急事態に有効なのではないか　等
【メンバーの考える優先順位(当初)】
〇職員間に壁をつくらないことが重要ではないか。
〇職員が自ら判断して動けることが重要ではないか。
〇トップから現場までの素早い情報共有が重要ではないかと考えた。

③管理職インタビュー

以上のような問題意識に基づいて、組織の現状を把握し、深堀りするため、コロナ対策及び過去の風水害等の緊急事態への対応経験を持つ管理職に、望ましい組織及び個人についてインタビューを行った。インタビュー項目は以下のとおり[2]。

（1）非常時の優先順位
（2）対応について
（3）「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」とはどのような組織と考えますか

No.	対象者	主な回答・意見
1	副市長	・災害時に効果的に動ける自治体ということについて、現場の状況把握がまず必要。どういう状況で、その状況下で人命を救うため必要なことをすべき。 ・情報の伝達を重視すること。 ・上司と部下の関係、**縦横斜めで信頼されている職員**がいることが大事だと考える。

[2] インタビューに用いた質問項目は、巻末資料１を参照。

2	企画政策部長	・スタッフ層は冷静に状況を判断できること、役割を果たせることが必要。 ・現場層は自分事と捉えることが重要。 ・職員は肩書の裏側には非常時の担当があるという意識が必要だと思う。 ・課ごとの動きになっているので、部課長のリーダーシップが重要。 ・やったことがないものについて、またマニュアルにない場合は現場の機転が頼りである。 ・緊急対応があることも含め自治体職員であることを自覚してほしい。 ・コミュニケーションがとれるかどうかは、**市職員が同じ方向を向いていることが大事**である。 ・戦略方針の重点施策、職員課のビジョン(職員像)、そういったものの共有が大事であろう。
3	防災監	・情報を収集分析できる組織であること。情報があって意思決定があって実行がある。一番意思決定が大事。 ・組織建てが重要。**指揮系統が明確、自分の役割が明確なら、自分で考えて動ける**。 ・最初に組織の方向性を揃えることが必要。 ・硬直していない、柔軟な組織であれば、人も移動できる。非常時には毎日組織は変えざるをえなかったりする。 ・職員の意識が年代によって違うということは感じない。指揮系統と任務がしっかりしていれば大丈夫だと思う。
4	総務課長	**・自ら考えて動ける職員集団であること**、普段から提案することが自然であるようなら良い。硬直した組織はいざというとき動きづらい。 ・古河は地域として、危機感を感じづらい市民性があるかもしれない。 ・市役所というひとつの勤務先ではが、単なる勤務先として考えると矛盾が生じる。 ・職員の意識、それを生み出す組織などの循環が必要。
5	財政課長	・予算から見た非常事態について、災害時に使うために平時は抑えるともいえる。

		・財政的感覚の共有については、他の部局同様、**多くの職員が体験ないが故に共感できない**のかもしれない。
6	職員課長 同課長補佐	・コロナ対応は早い段階で外部機関に入っていただくことで、より判断が可能。 ・緊急時には、確固たる**技術的助言ができる人が必要**だと思う。 ・職員の中でも専門性のある人が指示を出せれば良い。 ・任されたところだけで考えろということになるとこれは苦しいと思う。
7	危機管理防災課長 同課長補佐	・非常時対応に精通した専門的人材の育成が必要。 ・職員の経験から、非常時対応は徐々に改善されてはきている。 **・平時の間に、災害には上限が無いことを意識した有事対応の準備ができている**職員が必要。 ・組織として、普段からこういうときは集合だとかを話し合っているか。年に一回ではなく適宜話をしているか。コミュニケーションの機会が職場にどれだけあるかが重要。
8	企画課 副参事	・一定の部署に集中することが良かったかどうか。 ・機動的部署をつくるというより、あらゆる部署から協力できるということが大事ではないかと思っている。 **・職員間の共感ができないと効果的対応は厳しい。** ・職員の一体感を醸成するには逆に危機はチャンスである。 ・感染症対策については、終わりが見えない点もやりづらいと思われる。 ・職員同士で話しあうことも必要。中々ゆっくり話す機会も少ない。 ・空気感というものの積み重ねが、ほんとの風土になっていくのでは。

全体として、以下の項目が現場で求められる組織環境、職員能力として挙げられた。

【組織環境】

・意見躊躇なく話せる(心理的安全性のある環境)

・コミュニケーションの機会が十分ある

・部横断的な課同士の連携制度ができている
・有事の際の自分の役割など対応の準備ができている
・日常会話ができる関係性の中で、非常時の対応が話題に登場する職場である
・組織全体が共通の方向性を持っている

【職員能力】

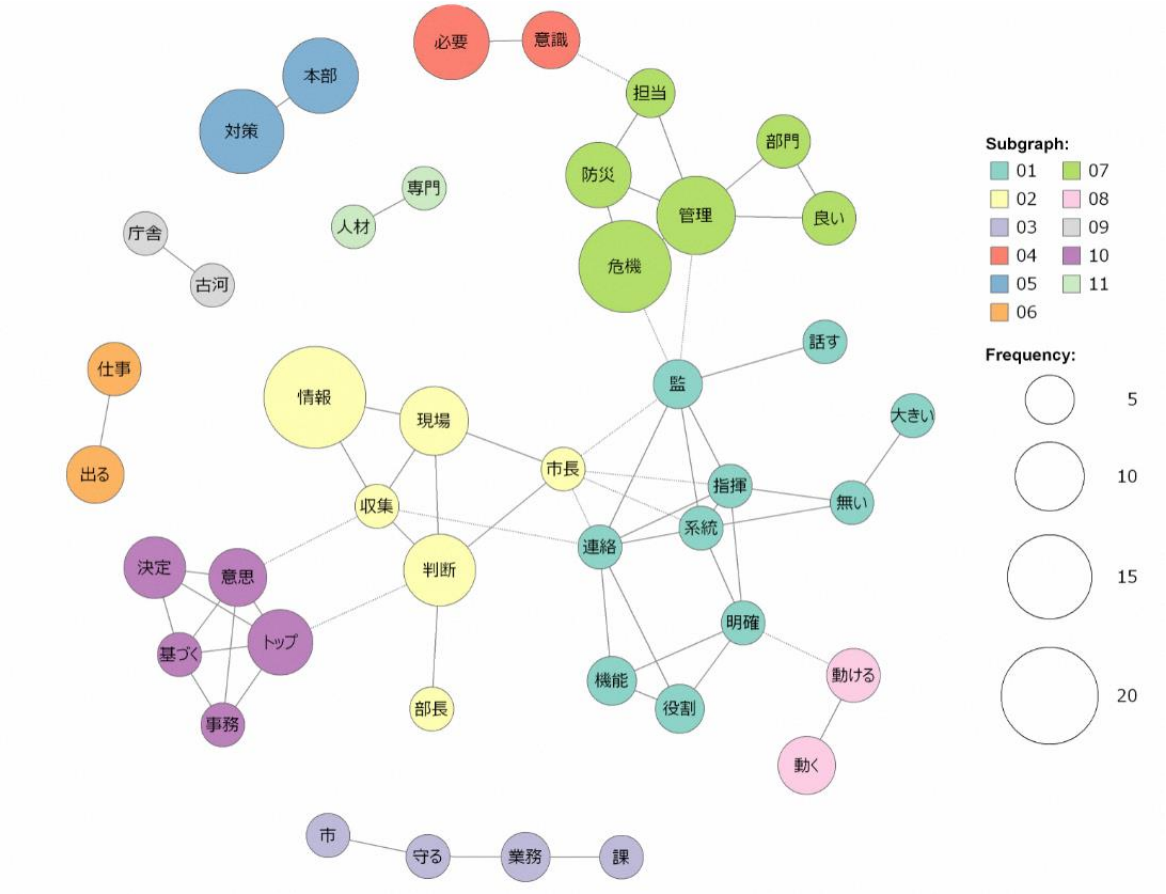
・信頼関係ができている
・職員同士が顔の見える関係である
・緊急事態にとる対応について、何のための行動かを理解している
・周囲に起きることを自分事としてとらえる
・庁内に相談できる人がいる
・普段から自分が何のために働いているかを自覚している

インタビューにおける「非常時の優先順位」の質問については、いずれもすべて重要とする回答が目立ったが、全体として、「職員間の信頼」「自らの役割を知る」などを組織として重視する傾向があることが分かった。

今回の管理職インタビュー全体で発言された内容について、ＫＨCoder を用いてテキストマイニングを行い作成した共起ネットワーク図を議論の参考とした。

テキストマイニングとは、一定の文章を名詞や形容詞などの単語に分割し、各単語の文章中における頻度や、各単語がどのような繋がりで語られることが多いかなどを分析する手法で、単語の頻度や繋がりを視覚的に表現したものが共起ネットワーク図と呼ばれるモデル図である。

今回の管理職インタビューをもとに組成された共起ネットワーク図は以下のとおり。



全体の傾向としては、「情報」という単語が最も頻繁に登場し、「現場」と共に重視されている様が見て取れる。一方で、「共感」や「役割」などの文言は頻度や関連語が少ない状態にある。

④職員アンケート

管理職インタビューに続いて、職員全体の意識傾向を把握するため、全職員を対象に緊急事態に効果的に対応できる組織等についてアンケートを実施した。アンケート内容及び結果は以下のとおり。

１：緊急事態に効果的に対応できる組織はどんな状態だと思いますか。一番当てはまるものを一つ選択してください

・過去の緊急事態から検証・学習を行っている
・トップの判断が素早い
・部門間の連携や職場内の協力体制ができている
・意思決定したことについて最前線まで意思の疎通ができる
・現場の意見を意思決定層に上げやすい
・その他（記入）

２：緊急事態に効果的に対応できる職員はどのような職員だと思いますか。一番当てはまるものを一つ選択してください

・指示を待たずに動ける職員
・勝手な行動をとらない職員
・状況を冷静に判断できる職員
・コミュニケーションを上手にとれる職員
・その他

３：新型コロナウイルス対策については、あなたの所属する組織（部署）は

・効果的に対応できたと思う
・効果的に対応できなかったと思う
・どちらともいえない
・わからない

４：新型コロナウイルス対策については、あなた自身は

・効果的に対応できたと思う
・効果的に対応できなかったと思う
・どちらともいえない
・わからない

５：新型コロナウイルス感染症対応の経験で、あなたの緊急事態対応に関しての意識・行動は変わりましたか。変わったとすればどのようなところですか。

・特に変わらない
・変わった（記入）

６：普段（平時）に組織がどのようになっていれば、緊急事態にも効果的に対できるようになっていくでしょうか。重要だと思うことを一つ選択してください。

・平時から組織間で業務を協力して行うこと

・組織内で日常的に情報共有ができていること
・各部署の状況を相互に把握していること
・現場から上層部まで、気軽に意見・議論ができること
・慣例にとらわれず、柔軟な対応ができること
・その他(記入)
7：普段(平時)から職員がどのようになっていれば、緊急事態に効果的に対応できると思いますか
・他の多くの職員に面識や関心があること
・緊急事態における自分の役割を把握していること
・他の職員と協力して業務を行う意識を持っていること
・職場で適切なコミュニケーションがとれること
・職員として、発生しうる事象に関心を持つこと
・その他(記入)

【アンケート結果】
職場アンケートを行った結果(対象 1007 件中、573 件回答時点)
・緊急事態に効果的に対応できる組織に対するイメージは幅広く、回答が分かれたものの、部門間連携・職場内協力を重視する傾向(152 件)が強い。同効果的に対応できる職員については、冷静な判断力が重要(424 件)と最も多く回答された。
・緊急事態に効果的に対応できるようになるための平時のありかたについては、組織内の情報共有が重要である(233 件)と最も多く回答された。同職員のありかたについては、連携・協力意識(190 件)の他、「緊急時における自分の役割を把握していること」(222 件)が最も多かった。
・一方、緊急事態における自らの対応を把握している職員は「把握している」(388 件)：「把握していない」(185 件)がおよそ 2：1 と、多くの職員が緊急事態の備えができていない状態にあることが確認された。役割の把握については、明確に「必要であるが不足している」関係にあることが確認できる。

⑥明らかになった課題とアクションプランへ向けた 3 人の意識

インタビュー調査及び職員へのアンケート調査の結果を分析する議論をメンバーで行い、緊急事態に効果的に対応できる組織や職員に対する認識が深まり、以下のように認識の変化が生じた。

【当初重視した考え】

・職員間に壁をつくらないこと

・職員が判断して動けること

・トップから現場までの素早い情報共有

【部会第３回研究会以降に重視した考え】

・職員同士の信頼、特に現場職員と中間幹部職員の間で信頼関係が形成されていること

・指揮系統が明確で任務が明確であればこそ、職員が判断し自ら動けるということ

・スタッフ層による現場情報の整理・分析と、それを受けてのトップの意思決定

また、アンケート回答結果及び従来の職員研修アンケート等の提出傾向から、40 代係長程度の職員と 20 代若手職員のモチベーションが、他の世代の職員と比べて低下傾向にあることが判明した。

このため、組織の変革のためには、上記 2 世代の職員を主なターゲットとして働きかけることとした。

以上の調査による現状把握を踏まえ、今年度参加メンバーが目指すあるべき姿を設定した。

【目指すあるべき姿】

・職員として共通の方向性を持ち、共有していること

・自分の理想やアイデンティティを職業に対して持っている

・縦割りではない部横断的な連携のできる組織

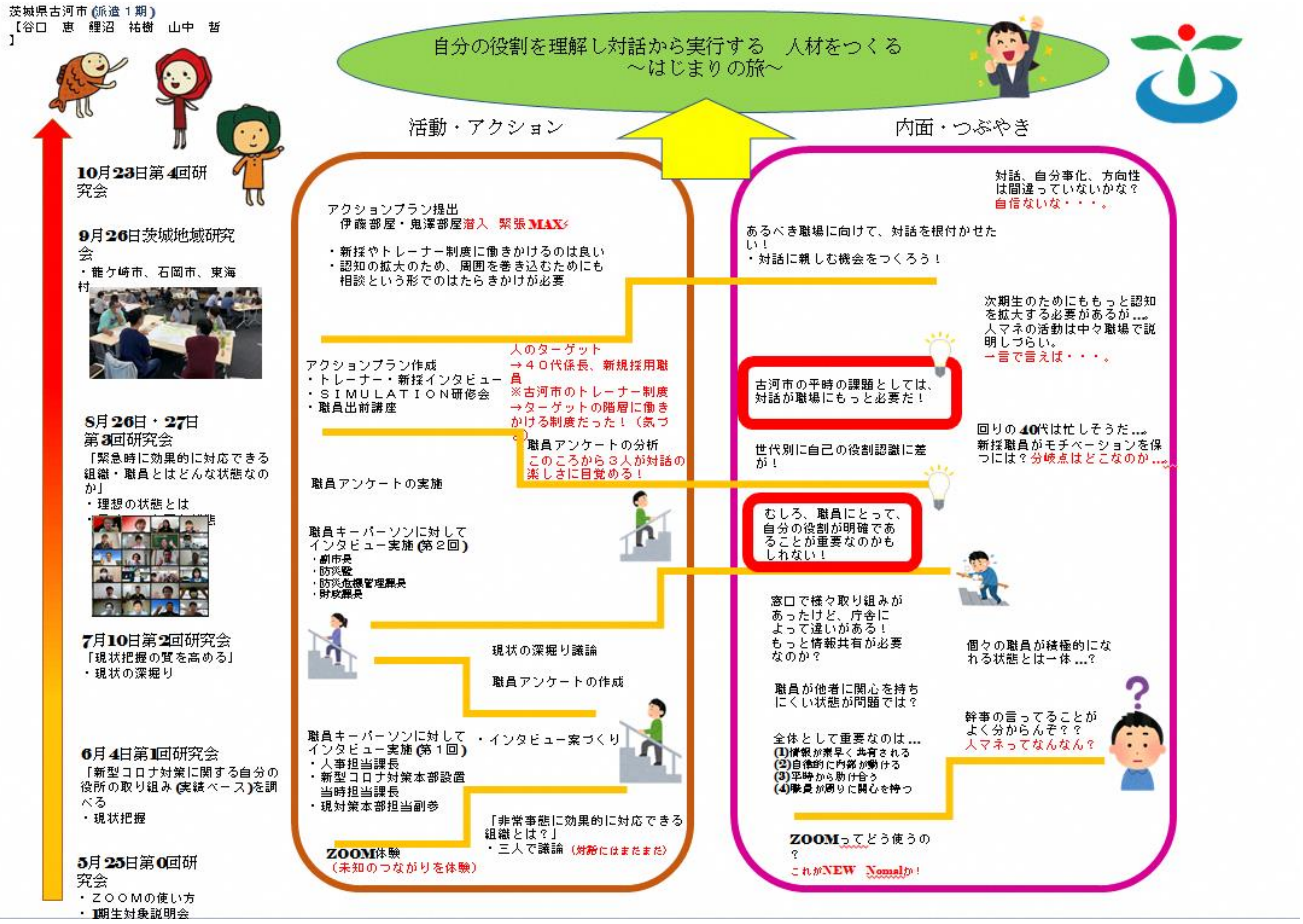
・心理的安全性のある組織

・当たり前を当たり前にできる組織

この「あるべき姿」に向け、アクションプランによる組織への取り組みを開始した。

第４節　ポスター紹介

今回、部会での研究の進捗とメンバーの意識の変化について、第４回研究会においてポスターとして紹介[3]した。

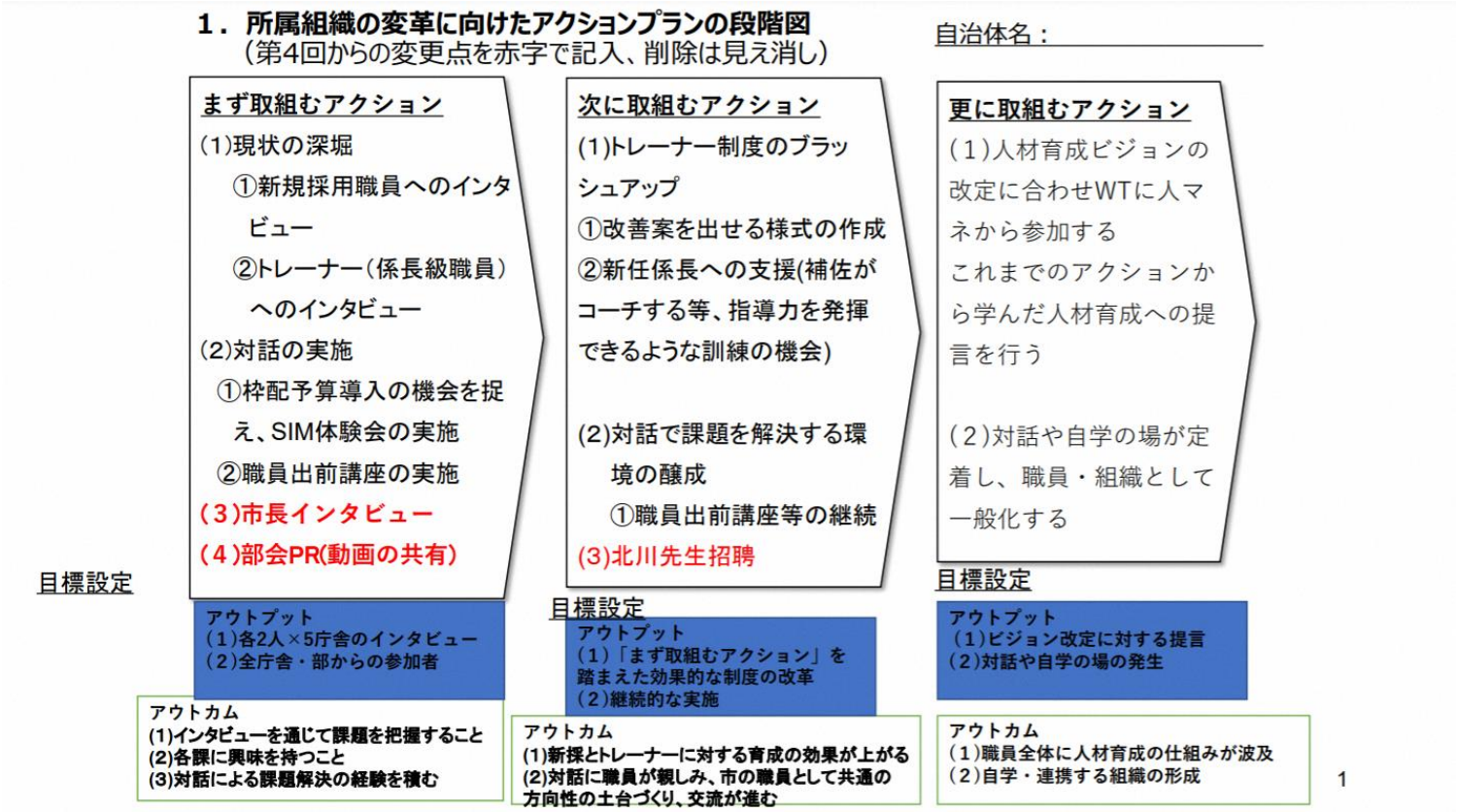


[3] https://jinmane2020.waseda-manifesto.jp/poster に各参加市町村のポスターと共に掲載

第３章　アクションプランと取り組みの成果

第１節　古河市第１期生のアクションプラン

「あるべき姿」に近づくため、今回策定したアクションプランは以下のとおりである。



(1)策定のポイント

アクションプランの策定にあたっては、段階的に取り組むアクションが設定されている。

カレーに例えれば、それぞれ野菜を切る段階、カレーを煮込む段階、人に食べてもらう段階など、各段階で取り組むべき活動は変わる。また、各段階において、切った野菜の量(アウトプット)、野菜が煮込める状態になったこと(アウトカム)など、目指す結果は変わる。

こうした認識に基づき、今回まったくのゼロから取り組みをスタートすることから、「小さなアクション」から始めることを心がけた。

(2)取り組みの段階

第１段階である「まず取り組むアクション」としては、古河市で行っている「トレーナー制度」[4]の現状深堀りを行うことと、あるべき姿にとって重要な要素である「対話」を組織に根付かせるためのSIMULATION古河2030の体験会を実施する。

古河市のトレーナー制度は、第２章第３節⑥で設定したターゲットである40代・20代の職員の多くが対象となる制度であり、取り組みの対象として最適であるため今回のプランに組み込まれた

また、今年の人材マネジメント部会開始当初から課題として挙げられている「他部署や他の職員に対する理解・関心」を高めるため、職員が自らの業務を他部署の職員に紹介する機会を作る。

これらについては業務上・オフサイトの場の区別なく、可能な限り実践を積み上げることを当面の目標とする。

第２段階である「次に取り組むアクション」では、実際のトレーナー制度のブラッシュアップ、対話で課題を解決する環境の醸成、外部講師による職員意識改革(今年度は中止)を行う。

これらは、「まず取り組むアクション」を継続的に実践することによって、例えば「対話型の問題解決」や「他部署・職員への理解」が一定程度深まった段階(カレーで言えば、切って炒める・煮込める状態に野菜が変化した状態)において、実行する必要がある。このため、「まず取り組むアクション」の地道な実践が重要である。

第３段階である「更に取り組むアクション」としては、第１・第２段階の取り組みを踏まえ、次期の古河市人材育成ビジョンに人材マネジメント部会参加者が関与し、蓄積した組織変革の知見を還元することを予定している。新たな人材育成ビジョンは、より「使う」計画として進化させることが望まれる。

第２節　今年度踏み出した一歩と成果

今年度の人材マネジメント部会の取り組みの一環として、新規採用職員研修において「SIMULATION古河2030」を行った。

SIMULATIONとは、熊本県庁の職員有志が開発した「SIMULATION熊本2030」をオリジナルとする財政シミュレーションゲームであり、近年全国の自治体や自主研究グループによりご当地版が作られている。

その内容は、様々な制約がある環境下で進んでいく時間の中で、参加者が「対話」によってまちづくりの答えを出していくものになっている。

---

[4] 係長が主な教育担当者となり、職員課の支援を受けながら新採職員の成長を促す制度。

こうした性質上、対話で解決する風土の定着に向けた取り組みとして、アクションプランのターゲット世代のひとつである新規採用職員を対象に実施した。受講者の主な反応は以下のとおり。

【主な意見・感想】
・目の前のことだけではなく、未来を考えることの大切さを幹事、いい時間となった。
・ゲームを通じて他の人の意見を否定せず聞き入れ、皆の意見をまとめることの大切さを学ぶことができた。
・対話するゲームを通じて、他部門との調整や議会の形式を体験することができ、常に根拠を持ち相手を納得させることも大切であると感じた。
・みんなで話し合って取捨選択をしていかなければならない状況下で、物事をあらゆる角度から見据え、根拠を考えながら判断していく大切さを学んだ。
・対話のあるグループワークは良い刺激になるのでぜひまたやってみたい。
・「対話」「納得」「説明」を大事にすることは、日々の業務をしていくうえでも非常に大切だと思った。

第３節　第２期以降の取り組みに向けて

今年度の活動を以て古河市最初の人材マネジメント部会の活動は終了となるが、本来、組織の変革にあたっては、特に長い歴史を持つ自治体の職場においては粘り強く多岐にわたる働きかけが必要である。人材マネジメント部会では、「部会に終わりはない」を派遣者に常に投げかけている。

では、具体的にはどうすればよいのだろうか。今年度人材マネジメント部会第５回研究会では、古河市と同じく人材マネジメント部会１期生である京都府京田辺市が、今年度と来年度の２年度体制で研究に取り組むよう指示されている旨の発表があった。

古河市においても、今年度のメンバーがマネ友として来年度以降も組織変革に継続的に携わることで、部会の成果が発揮されていくものと考えている。

第４節　市長インタビューを踏まえた、あるべき古河市

第５回研究会の終了後、人材マネジメント部会の活動の中間報告として、市長と面談を行った。

１年間の研究に基づくアクションプランや組織的な課題について報告し、市長と意見交換を行った。市長の考える組織課題や職員のモチベーションについての議論の中で、市長の理想とする組織について質問したところ、「ありがとうと感謝される職場」という意見があった。

市民、あるいは職場の仲間から、心から感謝の言葉が交わされる環境は、今年度の研究テーマの中で度々登場した「心理的安全性」や「承認される機会」に繋がる。

一見すると単純で、よく耳目にする理想ではあるが、アクションプランの実践を通じて「ありがとう」と言われる組織の姿が、今後の古河市の目指すべき姿として新たに示された。

おわりに（個々人の思い）

第１節　谷口　恵

人材マネジメント部会とは、3 人 1 組で「研修」ではなく、自治体組織・職員を良くするために何をすべきか、ありたい姿を「研究」する場。今年度はコロナ禍ということもあり、「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」をテーマにフルオンラインという研究会でした。

「組織変革」、「人材育成」について、常に関心を持つ職員は少ないのではないでしょうか。どこか「他人事」では・・。私自身もその一人で、研究会に「参加させられている」という気持ちのスタートでしたが、管理職インタビュー、職員アンケート、3 人で対話を繰り返していく中で、古河市の現状はどうなっているのか、緊急事態にどうあるべきか、職員のあるべき姿とは、この 1 年で少し「自分事」として方向を変えられたと思います。

この場で考えたアクションプランがすぐに組織変革につながるわけではありません。継続していくことが重要。組織が抱える課題を解決し、職員のありたい姿を実現するために、繰り返し対話し、研究することで、平時から何事も「自分事」としてとらえられる職員が増え、組織改革の一歩につながると期待したい。

今年度参加の 3 人の活動や対話から得られた気づきが「微力だが、無力ではない」「自分を変える一歩」であったと思います。今後はこの一歩をまずは地域や職場の仲間から共有していきたいと思います。

最後に、研究会開催にあたり、ご尽力いただいた幹事団の皆様、研究会に協力していただいた職員の皆さん、サポートしていただいた職員課の皆さん、そしていつも前向きに引っ張ってくれた、ともに部会に参加した二人に感謝とお礼を申し上げます。

「ありがとう」と言われる組織を目指して・・・一歩前へ。

第２節　鯉沼　祐樹

2020 年度早稲田大学人材マネジメント部会古河市 1 期生として、1 年間研究を重ねてきた。

私が人材マネジメント部会の存在を知ったのは、2017 年の 5 月に茨城県大子町で行われた自主勉強会に参加し、北川顧問、青木事務局次長に出会ったことがきっかけだった。それから 2 年が過ぎ、古河市からの派遣が決まり、私も 1 期生として参加することになった。

「組織変革」、「人材育成」、様々な機会で耳にするが、それは、これという処方箋がないためだと感じる。改めて、これらの問いにチャレンジする機会をいただけたことに感謝したい。

今年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によりフルオンラインでの開催となった。講師や参加者の温度感が伝わりにくい分、受講者が積極的に関わらなければ得られる気づきも少ない。

昨年度までは、研究会への往復などで、派遣メンバーで対話を繰り返し、関係を深めていくことができたが、今年度は、それができない。当初は、派遣されたメンバーの部会に対する想いや関わり方にも温度差があったかもしれない。なぜ、幹事団は、ここまで熱くなれるのか。なぜ、ここまで組織変革に拘るのか。研究会に参加するごとに、メンバー3 人がその思いを理解し、共有し、腹落ちさせ、行動するようになった。3 人の対話が深まった瞬間を感じた。

次年度は、対面とオンラインの平行での開催と伺っている。古河市からの派遣者にはより積極的な姿勢を期待したい。そのために私たちの役割は、派遣者が負担なく参加できる環境を整えること。

私たちのアクションプランは、決して実現不可能なプランではない。その分、できない理由は挙げられない。私たちの対話自治体「茨城県ひたちなか市」が提案した「ひたすら実践」。私は、この言葉のとおり、すぐには成果が出ない課題に対し、今後も真摯に向き合っていきたい。

自然災害や新型コロナウイルス感染症など、緊急事態が頻発する現代、私たち公務員には、変化を知り、変化に対応することが求められている。この時代に古河市職員として、公務に就く意味を考え今後も業務に取り組みたいと思う。

最後に、研究会の参加やメンバーとの打ち合わせにこころよく送り出してくれた職員課の皆さん、キーパーソンインタビューやアンケート調査に協力していただいた職員の皆さん、そして、一緒に歩んでくれた谷口さん、山中さん、本当にありがとうございました。

今後も「ありがとう」と言われる組織を目指し、邁進しましょう。

第３節　山中　哲

どうしたら仕事がうまくいくのか。どうしたらみんなが活き活きと働ける職場になるのだろうか。入庁以来の自分の職場を振り返ってみると、楽しく働くことができた時もあれば、そうでない時もあった。

組織や人にたまたま恵まれるということではなく、「こうすればうまくいく」というものがあればいいなと漠然と考えることはあっても、自ら立ち止まって考え、職場に働きかけることに躊躇してばかりいた。

そうした自分にとって、今回の人材マネジメント部会で学び、研究を行う１年間は、とてもありがたい機会だった。オンライン実施に伴う様々な困難や不利はあったが、得られた学びや気づきについては、これから時間をかけて実践に昇華していきたいと思う。

今でも「半径２ｍを変える」ということが、いかに単純で、そしていかに困難なことであるかを日々思い知らされているが、微力は無力ではないのだという部会のメッセージをかみしめて、一歩を進めていきたい。

最後になるが、今年度、研究会や自主勉強会のために職場を空けることを許していただいた企画課の皆さんに感謝申し上げる。

また、業務上の都合で度々迷惑をかけながらも、自分を仲間として海容に受け入れ、共に研究を頑張ってくれた谷口さん、鯉沼さんに、最大限の感謝を申し上げる。引き続き頑張りましょう。