早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

令和２年度 共同論文

みどりが萌える・子どもが育つ・きずなを結ぶ

小金井市

福祉保健部地域福祉課　小池　直明
企画財政部広報秘書課　萩　真理子
福祉保健部介護福祉課　安藤　和哉

１　はじめに

小金井市では人材マネジメント部会への派遣が令和２年度で３期目となる。ＯＢであるマネ友のこれまでの研究結果を踏まえ、幹事団、全団体が集まる部会に参加しさまざまな刺激を受けながら活動を行っていくことを考えていたが、新型コロナウイルス感染症の影響により他団体の部会研究生はおろか、部会幹事団とも今日まで一度も面談することなくすべてオンライン会議で行うこととなるなど、異例づくしの開催となった。

当初から想定外の困難が予想され、実効的な研究ができるのか不安であった。実際に他団体とのオンライン会議などはお互いに不慣れなため、当初は意思疎通に困難を感じる場面も多かった。しかし、幹事団、人事、情報通信の担当者、マネ友及び我々が所属する部署の尽力もあり、結果として部会は最後の本論文の提出を残し全工程について無事に終わらせることができた。

このような想定しえない困難がある状況下でも、改めて人と人とのつながりを大切にし、互いに協力すれば乗り越えることができるということを肌で感じることができた。

ここにすべての関係者への感謝をこめ、１年間研究してきた結果を記す。

２　小金井市について

東京都小金井市は、東京都のほぼ中央、武蔵野台地の南西部にあり、都心から約２５キロメートル西方に位置している。市内は住宅地が多く、企業などは少ないベッドタウンとなっている。また、緑豊かな大きな公園が多く、東京の名湧水に選定されたスポットもある緑と水に恵まれた環境が整っている。

人口　122,542 人※
令和2年度当初予算（総額）670 億 703 万 1000 円※
市民1人あたりの歳出額　546,809 円※
職員数（全職員）1,258 人※
イメージキャラクター　こきんちゃん
※令和 2 年 4 月 1 日現在

作成したポスター

３　新型コロナウイルス感染症対策に関する研究について

前例のない緊急事態ということもあり、「今自分達（小金井市）がどこにいるのか現状を理解する」ことを徹底した。小金井市のことだけでなく、政府、東京都はもちろん、全国の自治体などが実施する様々な施策について研究を行った。また、並行して新型コロナウイルス感染症対策に従事している感染症対策本部、新規に感染症対策業務を担当した担当部局の担当者、災害対策所管課、人事担当部局、総務担当、広報部局等の幹部職員にインタビューを実施した。また、確実に現状を掘り下げるため、マネ友ＯＢや所属する部署の職員に対しても同様に行った。

４　小金井市の新型コロナウイルス感染症への取り組みについて

小金井市でも新型コロナウイルス感染症対策本部を立ち上げ、本部を中心として様々な対応を行った。なお、対策本部は人事異動で職員を配置したものではなく、実行する業務に関係する部署の主に管理職職員が会議室に集まり都度関係部署への指示や業務処理を行う体制であった。

本部構成員や関係部署にのみ負担のかかる厳しい状況や、国や東京都の相次ぐ方針変更などに振り回されつつも、本部を中心に本部職員の情報収集や交流のある自治体との情報交換を行いながら、様々な施策を実施した。他自治体で概ね実施している事業はもちろんのこと、特に印象的だったのが、独自施策として高齢者世帯への冷房機器の購入及び設置に要する費用の助成、ひとり親世帯で児童扶養手当の受給者に対し、臨時・特別の給付措置（市独自給付分）、近隣市及び小金井市の医師会の設置・運営によるＰＣＲ検査センターの開設、新生児特別定額給付金事業だった。

また、研究で判明したこととして、対策本部の資料、議事録をすべて市ホームページに記載していることがわかった。他自治体では確認した限りどの自治体も実施していなかったため、市の情報開示の積極的な姿勢を認識できた。そしてそれはトップからの強力な指示があったこともわかった。しかし、情報を開示しすぎることは時に批判にもつながるため、単純にメリットばかりではないとのこともわかった。

５ 研究から考えた「緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿」

新型コロナウイルス感染症に関する市の対応に関する研究や幹部職員へのインタビュー、他団体の状況などを総合し、我々は緊急時に効果的に対応できる組織を以下のとおり定義した。

⑴ 全職員が緊急時に行う業務内容の優先順位を完全に理解している状態
⑵ トップの指揮命令が速やかに全職員に伝わり、理解できる状態
⑶ 全職員が自発的に緊急対応時の業務に取り組める体制
⑷ 緊急対応業務について十分な職員体制が組める状態
⑸ 復興・復旧へ向けた、トップの明確なビジョンが示されている状態（ピンチをチャンスに変えるビジョン）
⑹ 他自治体との情報交換など、横のつながりが構築されている状態
⑺ 庁内外へ迅速・明確な情報発信が出来ている状態

６ 幹部職員インタビューから見えた小金井市の組織の現状について

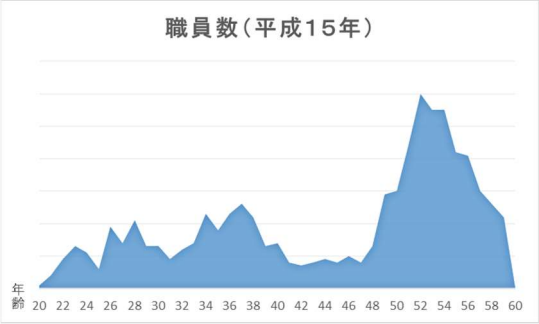
以上小金井市の新型コロナウイルス感染症対策とあるべき姿を研究したが、今年度の部会のテーマである「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方」をさらに研究するため、緊急事態に対応する組織の現状を調査、研究した。関係する職員へのインタビューや我々が実際に研究して感じた組織の状況を研究した結果、以下の実態を確認した。

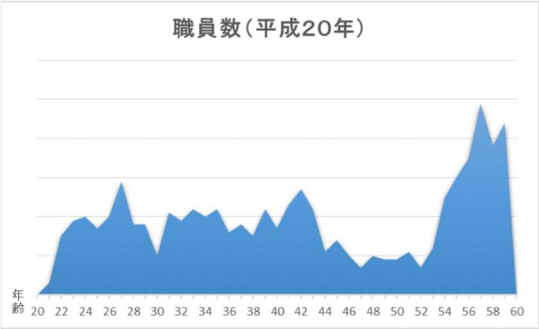
⑴　今日までの市職員組織構造の歴史

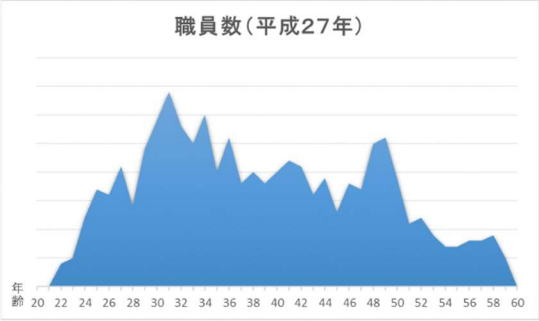
小金井市特有の経過として、かつて主に職種任用替えにより短期間で大量に正規職員を採用した時代があった。その後定員の関係で新規採用が長い間実施されなかった。その結果として市職員の年齢構成が特定の年齢層に偏ったものとなり、時間の経過により多くの年配の職員が在籍する事実を生み、管理・監督職のポストが塞がれ昇任できない若手職員と、定年間際でモチベーションが低下した年配の職員（全員ではないが）が同時に発生することとなり、最終的に組織全体のモチベーションが低下した。そのような状況で若手職員からの改革などの提案が組織に影響を及ぼすことなど到底考えられない時期があった。そして偏りのある年齢構成は定年退職などの一斉退職によりノウハウ蓄積に悪影響を及ぼし、積み重ねた経験や背景の残留職員への伝承不足や若手職員の経験不足などを要因とした行政力の低下を生み、最終的に相次ぐコンプライアンス違反や不適切な事務処理が発生するなど、市の信用失墜や市民生活に不利益を与えるなどの結果を生んだ。その後当時の職員が長く粘り強い取り組みにより、近年は年齢構成も平準化され、ようやく改革意識の醸成が可能となったという背景があった。

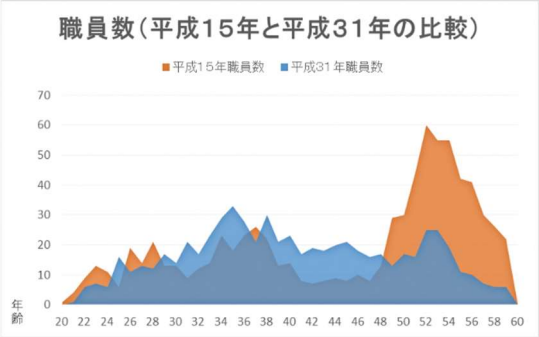
そして、上記の状態は地方分権推進の時代と重なる部分もあった。地方分権推進前の基礎自治体は国や東京都から委任、指示された事務を正確に、確実に行うことが大切であった。しかし、次第に市民や関係機関との調整、市民協働、計画立案、推進業務など、求められる業務の内容が大きく変

職員数の変遷









化していった。この時代の待ったなしの変化の下で市職員は各自の業務取り組み方を大きく変えていく必要があった。

小金井市役所は以上二つの困難を抱える中、時代の変化に対応しつつ市民生活の向上に邁進し続けなければならない大変難しい時期があり、当時の職員（現在の幹部職員を含む）は切磋琢磨しながら今を築き上げてきた。

以上の事実を前提に、今日の組織の現状を把握する必要あるためここで言及した。

⑵　現在組織が持つ強み

ア　業務の処理について

小金井市は昔から他の自治体と比較し市政に対する市民の関心が高く、さまざまな関係者、機関から意見が集まる傾向がある。そのような中でもパブリックコメントの実施や丁寧な意見集約を行い、市民生活に直結する業務については誠実に、概ね滞りなく処理ができている。当たり前といえばそうだが、基礎体力はしっかりとある組織である。

イ　情報公開に関する高い意識

４でも言及したが対策部会の議事録開示など、外部への発信については比較的積極的である。積極的な情報発信、公開は市民や関係者の不信感を和らげる利点があり、関心高い市民に対し適切に対応できているといえると考える。

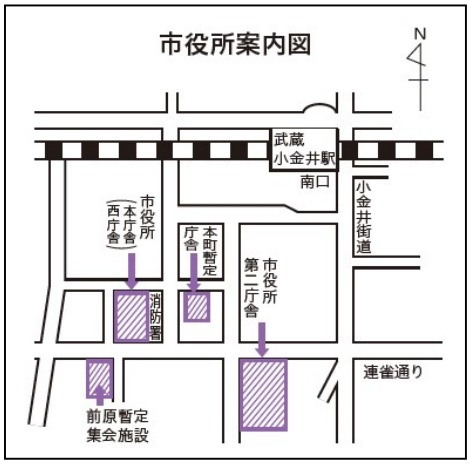
ウ　若手職員の意見を取り入れやすい組織風土

庁内で比較的知名度がある取り組みとして、職員発信の改革を推進する取り組みである「改善改革運動」、市の現状を分析研究し、理事者等に報告する「こがねいあした研究会」の取り組みが存在する。双方とも若手職員が中心となる活動で、優れたものに関しては業務に一定反映させられるなど発言者の声が具体化できる取り組みを実施している。そして我々マネジメント研究会もその一環である。今年度については人事担当者からの呼びかけで、実際に「（仮称）第３次小金井市人材育成基本方針」の策定ついてマネジメント研究会参加者が意見発信できる機会を設けていただいた。このように過去と比べ、対話を通じた組織を改善しようとする風土が確実に存在する。

⑶　現在組織が持つ課題

ア　職員の当事者意識、意識統一の醸成に重要な役割を果たすコミュニケーションの不足

今回の緊急事態の対応の研究で、新型インフルエンザ等対策本部条例・施行規則等に基づき本部を設置したことが、関係職員以外に伝わっていない実態が判明した。研究から、日ごろからの組織内の縦横コミュニケーション不足（公務員の仕事の傾向として、個人と幹部のみの縦割りの関係で仕事が完結する環境や、個人差はあるが各種ハラスメントを恐れ職場での必要以上の人間関係構築を避ける傾向等）が影響している面があるとも考える。その影響からか関係職員以外は「どこかで誰かが何かをやっている」といった考えに至る傾向がある。そのため本部構成員や関係部署が大変ではあるが、それ以外の職員はそれを感じる機会がなく、把握せずとも日常業務はできるため、日頃より意識している職員でないと自ら把握しようとしない状態となる。また庁舎も管理部門とそれ以外で建物が分かれており、今回の対策本部（管理部門のある庁舎の一会議室に臨時で設置）の忙しさにそれ以外の職員が感覚的にも気づくことができない。物理的な分断はおのずと温度差が発生する要因と考える。



イ　緊急事態発生時の行動内容が浸透していない

「小金井市地域防災計画」などに記載されている災害発生時の行動について、研究の中で複数の一般職職員にインタビューしたが、ほぼ全員が「存在をしらない」「まず何をすればいいかわからない」との回答であった。また、令和３年２月に令和２年度新規採用職員に対し緊急事態の対応に関するアンケートを実施したが、やはり事態発生時に効果的に行動できるか不安であるという回答が大半であった。

市内在住で初動要員の職員については年に１回の防災訓練に参加し経験し、知識の定着を図る機会があるが、それ以外の職員は日ごろから接する機会もなく、知識の定着が難しい。さらに後述するが日々余裕がない環境では、必要性に乏しい知識を積極的に得ようという機運が生まれにくいこともあり、大きな課題であると考える。

ウ　人員、予算だけの要因以外の理由も含め職員の心に余裕がなく、その結果生まれるコミュニケーション不足、コンプライアンスへの意識不足の発生

あ　主に若手職員の比較的短期間の人事異動により、業務の本質を覚える前に異動し知識、経験が定着せず、浅い意識の集積で終わりがちになる傾向が一部見受けられる。そのため、現在見えている業務の処理で手一杯となる傾向が見受けられ（前述したが、業務に直結する処理は適切にできる。）、その業務の過去の経過、本質を理解しないままの処理となり、自分の業務が働きかける対象以外へどのように影響を与えるのか考えるまで追いつかない。それは最終的に業務処理に直結しにくいもの（コンプライアンス順守、長期的視点からの対応）などにまで目が届かなくなりがちである。

なお、これは一視点からの問題点を定義したものであり、市の人事異動方針（定期的な人事異動で少しずつ職責をあげていき、結果として基幹的業務に従事することを主眼とし、終身雇用に裏付けられた長期的なキャリア形成を前提とするゼネラリストの育成）を否定するものでないことを付け加える。

い　意欲のある管理職が職場を励まし、積極的な課外への応援派遣などを行うと、人員管理担当部署から「余裕がある部署」と見られ、後で人員削減の対象となのではないかと身構える風潮がある。よもすると積極性が自分と部下の首を絞めると認識する。また、新たな業務を引き受ける場合でも、業務命令などで直接的な人員などの補填もなく、所属長（管理職）から見ると部下に対し既存業務はそのままに、ただ新しい業務を追加するだけ、と負担を強いるのみの結果となり、結果として管理職の積極性を失わせる。最終的に「自分は（自分の課は）関係ない、関わりたくない。」と後ろ向きの考えになる要因と考える。

う　⑶のアでも触れた「職員間の縦横コミュニケーション不足」もあり、ある職員は業務に余裕があるが、他は多忙である、などの情報共有が困難となっていると推測する。前述したコミュニケーションの希薄さは、伝えたいことが言えない職場風土を生み出しやすくなり、結果縦横の円滑なコミュニケーションを阻害する可能性をはらむ。大きな業務について複数人が同じ業務を行う職場はあまり問題とならないかもしれないが、業務の属人化が顕著な職場、及び市民と現場職員の関係で業務が終了する職場ほど横方向のコミュニケーションについて業務上の接点が薄くなるため、他の職員とのコミュニケーションが生まれにくくなるのではないかと考える。

7　今後の展望

所属組織の変革に向けて、以下のようなアクションプランを考えた。

⑴　コミュニケーション

■次年度に向けた展望

前述した当事者意識の問題や職員の余裕のなさに加え、管理職インタビューで、緊急時対応のために会議に参集しても、各部署の立場を主張する場となり、建設的な話し合いができなかったという話もあった。そのようなことから、迅速な対応で住民の安心・安全を守るべく、所属する部署（あるいは自分）さえ安泰であればよい（緊急時対応による業務増から逃れて、平時と変わらない業務を行いたい）という思いから一歩前に出る組織になるためにはどうすればよいのか考えた。

話し合いの末、緊急時に職員一丸となって難局を乗り越えられる強い組織は、平時から職員間のコミュニケーションが良好で、発生した問題に対して相互に協力し合える関係にあるのではないかという結論となった。そのため、次年度に向けて職員間のコミュニケーションを活性化させるためのアクションを行うこととした。

■自分たちの取り組みシナリオ

①　プラスのコミュニケーションをする

まずは自分たちからプラスのコミュニケーションをとるように心掛ける。具体的には、挨拶をする、相手の良いところを具体的に褒めるようにするなど、相手のモチベーションを上げたり、承認欲求を刺激するような言葉掛けを意識していく。地道で個人的な活動ではあるが、部会を通して、特にオンラインだったからこそ感じたプラスの言葉やリアクションの持つ力を日常でも生かしていきたい。コストや時間的負担なく、今から始められるにもかかわらず大きな効果が期待できる。

②　仲間作り（ゆるいつながりを作る）

徐々に仲間の輪を広げるために、備蓄倉庫の整備や研修等の機会を作り、日頃交流のない職員同士で対話をする機会を作る。備蓄倉庫の整備については、防災意識の向上も同時に狙う。フラットな場で交流することで多少なりとも情が生まれれば、その後、助言を求めやすくなったり、応援が必要な時に“あの人が困っているなら一肌脱ごう”という気持ちにもなる。不平を言いながら応援に行くのと、自分の気持ちが動いて応援に行くのとでは、いざという時に動くまでのスピードもモチベーションも違うため、平時から仲間意識の醸成を目指したい。

そのほか、仲間作りの一環として、マネ友や以前結成されていた“こがねいあした研究会”のメンバーを焚き付けて仲間にいれることなど、既にある種火を追い炊きすることも考えていきたい。

なお、部会幹事からアドバイスいただいたように、仲間になったからといって会合には必ず参加しなければならないといった圧の強いつながりではなく、各々のライフスタイルや都合に合わせて参加できるようなゆるいつながりとしたい。

■１年後に目指す状態と作り出したい変化

マネ友と企画した職員交流や研修を通して、職員１人当たり１～２人は、廊下で会った時に軽く立ち話ができるくらいの知り合いを増やす。また、１年後には、できれば庁外（他自治体、地域の人）とのつながりを作るための仕掛けを考え始めていたい。

仲間を増やして、自分にできる小さな改善から着手することで、助け合える余裕のある強い組織を少しずつ作っていく。

⑵　コンプライアンス

■次年度に向けた展望

近年、本市においてコンプライアンス意識の欠如から発生した事案があり、既に総務課を筆頭にコンプライアンス意識の徹底に取り組んでいるところである。この危機により、職員にコンプライアンス意識が備わっていて当然という常識を疑うこととなったが、これを当該意識の醸成を目指す契機と捉え、全職員がコンプライアンス意識を当然に身に付けている状態を目指したい。

■自分たちの取り組みシナリオ

①　新人育成シートの改良

定期的な職員研修を行うことはもとより、新人育成においても自治体職員が習得すべき項目としてコンプライアンスの視点を取り上げることが望ましい。まずは既存の新人育成シートの改良について職員課と取り組みたい。新人育成シートとは、新人、チューター、同僚、課長が、１年間の新人の目標や成長度合いを共有・評価するシートである。シートのチェック項目の一つに「業務の法的根拠を確認する」などのコンプライアンスの具体的な項目を追加することで、新人も周囲の育成者も、以前よりコンプライアンスを意識して日々の業務にあたることができるようになると考える。

管理職ヒアリングの際に、全体的に若い職員が増え、異動も多いことから十分なＯＪＴが行えてないこともコンプライアンスの低下につながっているのではないかという問題点が指摘された。毎年新人育成には多くの人が関わり、一生懸命指導をしている。そんな彼らへのエールも込めて、新人職員シートの項

目を工夫することで、市職員全体の課題解決のための小さな一歩を踏み出したいと考える。少しの工夫で、コストや総務部の負担をかけずに、新人とその周りの職員の意識を変える効果が期待できる。

② 市長との座談会

職員一人一人が市全体のことを考える広い視野を持つこともコンプライアンス意識の醸成には欠かせないと考える。そのきっかけとして、既存の市長と職員の座談会の活性化を市長に提言したい。組織のトップと直接話ができるまたとない機会であるが、現在の座談会は職員の業務報告が時間の多くを占めている。せっかくなら日常業務にとらわれがちな職員に、市の将来像や課題、職員のあるべき姿など、その先にあるものを考えさせるような、市長と職員の“対話”を中心とした会にレベルアップできるとよい。

“対話”をするためには、職員が発言しやすい環境の整備が必要である。個人差もあるが、管理職と話す際も緊張する職員が多い中で、市長と話すとなればなおさらである。マネ友との対話の中で、首長とランチミーティングをしている自治体の話を聞く機会があったが、そのくらい気軽に話ができる座談会を目指したい。市長との対話がよりよい時間になれば、人材育成や組織の活性化にもつながる。そして、組織のトップと職員との連帯感と、市の組織全体を考えられる職員の育成が、緊急時に負けない自治体の素地を作ると考える。

③ 副市長によるコンプライアンス研修の継続をお願いする

令和元年度に係長職以上向けに実施された副市長のコンプライアンス研修について、副市長の派遣元である東京都の研修内容で実例も示されたわかりやすいものであった。実例も過去に実際に起こった不適切事例への対応や、失敗例、漠然としがちな非行などの考え方を再確認するものであった。同研修にもあった「人は、組織は、喉元を過ぎれば熱さも、痛みも忘れがち。」のとおり、継続した研修は必要であるため、今後も副市長の登壇研修の継続を要望したい。

④ コミュニケーションを活性化させる

先にも述べた職員間のコミュニケーションの活発化が、コンプライアンスの徹底にも貢献すると考える。本市で起きた事例の中には、困ったときに周囲に相談できる環境や、職員同士が互いの業務に関心があれば防ぐことができたかもしれないものがあるからである。コミュニケーションは、外的・内的な緊急事態を未然に防ぐ、あるいは最小限に抑えることができる有効な手段であると言える。

■１年後に目指す状態と作り出したい変化

① 職員が、日常業務の中でコンプライアンスを意識する回数を増やす。特に新人と教育に携わる職員については、令和２年度の意識度が１０％であった場

合、それを３０％くらいに引き上げたい（年間３回程度シートに記入して職員課に提出する機会があるため）。

② 市長と職員の座談会を改革する。

⑶ 緊急時対応

■次年度に向けた展望

職員の緊急時対応の知識の底上げと役割分担の際に参考にする日常業務の見える化に取り組む。

研究を進める中で、職員の多くが「震度５弱の地震が発生したら参集する」など、緊急時対応の基本を知らないことが分かった。既存の小金井市地域防災計画は、詳しい内容が書かれているものの資料の量が多く、平時にも開く職員はわずかで、ましてや緊急事態発生直後に読み解くことはままならないと推察される。そのため、“パッと見てすぐわかる（災害対応）マニュアル”の必要性が議題となった。まずは既存の小金井市地域防災計画を基に、今回参加した職員の所属部署のマニュアル作りに取り組むこととする。

また、今回、コロナウイルス感染症対策のために新たに発生した業務の押し付け合いや応援体制でもめたことを教訓に、部会参加者の所属部署の担当者別の繁忙期の見える化シートを作成して、できるだけ速やかに役割分担できるような仕組みのモデルケース作りにも取り組む。

そのほかのアクションとして、災害対応研修を企画したい。楽しく学ぶことを第一に考え、図上訓練など災害対応を疑似体験させることにより、職員が平時から緊急時の行動を考えるような内容となるように関係課とも調整していきたい。

■自分たちの取り組みシナリオ

① 係内の“パッと見てすぐわかるマニュアル”と“業務の見える化シート”を作成して掲示する。

② 災害対応研修（図上訓練等）を企画し、コロナの感染状況次第ではあるが研修を実施する。

■１年後に目指す状態と作り出したい変化

アクションプランの遂行により、少なくとも部会参加者の所属部署の職員は、災害時にとるべき行動を把握している状態にする。研修受講等により職員の防災意識の向上を図る。

８ 付記 （ 自らの気づき、学び、変化、今後の展望 ）

小池　直明（福祉保健部地域福祉課）

今回の研究会で普段接することのない有識者の方と対話することで、知らないことはもちろん、無意識に行っている自身の行動について言語化、根拠の明確化ができたことが印象的だった。

１　「対話」の重要性の再認識

対話については、部会に参加する前から常日頃自身の部下や同僚と積極的に行っており、仕事に反映させてはいた。しかし、私が意識している以上に相手方や業務に対して大きな影響を与えていること、そして、案外誰でも当たり前に行えることではなく、それができているのは自身の大きな「強み」であることに気づけた。そして、部会参加後、さっそく自分の部署において研究で得た対話手法を活用し、成果をあげることができた。

また、「組織のあり方の研究」ということで、一人の人間で課題を解決するのではなく、仲間と協力して行うことの重要性を研究した。今までは、自分のスキルや技量をひたすら向上することに集中し、自分のみで成果を上げることばかり考えてきた。しかしそれでは大きな組織に影響を与えることは難しい。今回学んだ「対話」は必ずしも不得意な課題は自分ではなく他者と協力し解決するなど、チームワークの重要性を改めて学ぶことができた。

以上から「対話」は、もはやコミュニケーションの一形態というだけでなく、課題解決に必須であると気づいた。

そのような中、昨今コミュニケーションの希薄さが論じられて久しいが、今後新型コロナウイルス感染症の関係により、在宅勤務の推進や会議、業務外の集まる機会(飲み会、各種レクリエーションなど）の減少などで、今まで以上に厳しい環境となると予想される。今回の研究会でもオンライン会議での意思疎通についてはお互いに慣れていないこともあり、困難が多かった。これからのコミュニケーションのあり方についても、今後想定しえない問題が出てくることが予想され、すでに困難を覚えているところに、プラスして新しいあり方を模索する必要が生じてくるのでは、という未来の課題が見えた。

２　「組織」に対する考え方の変化

今いる組織について、私は大学卒業後、新卒で入所し、論文にある硬直化した状態から現在までをずっと見てきた。人の集まりである以上何らかの課題は生じるのは当然であるし、私はそれを冷ややかに見ていた時期もあったかもしれない。しかし、先輩方が時代の流れと当時の困難と向き合いながら、今日まで少しずつ時間をかけて今を築いてきたことを覚えておかなくてはいけない。

今の私たちも小さな「種火」をつけただけ、あるいは今ある「種火」を大きくしただけ、であっても時間がたてば大きな力となり大きな組織に影響を与えるかもしれない。「種火」をゼロから起こすことは大きな力が必要で、困難も伴う一方、一見小さな「種火」でもいろいろな力で大きくなる可能性があることを認識し、一歩でも前に進むことが未来を創っていくと今では感じている。

３　「初心」の思い出し

入所してから十数年経過したが、担当業務の処理にばかり気を取られ、研究会に参加した時点では、もはや初心を忘れていたといっても過言ではなかった。他自治体の研究結果や交流などで、改めて社会における自身の仕事の立ち位置を再認識できた。講義でも「いつか終わる非常事態後の未来を見て、希望を持ち続けることが大切」とあり、業務の社会での立ち位置や使命感、ビジョンを考えることの大切さを改めて再認識できた。また今一度立ち止まり、また振り返り私という存在を考えることが大事だとも気づいた。

最後に、改めて部会の皆様、人事、情報通信の担当、マネ友及び我々が所属する部署の職員の皆様に感謝します。そして、最後まで一緒に研究した仲間である、いつも正鵠を射る発言が光っていた萩さん、全体から細部まできめ細やかな心配りをし、常に安定した部会参加の環境を作ってくれた安藤さんに、心より御礼申し上げます。

萩　真理子（企画財政部広報秘書課）

・この一年で大きく変化したのは、自分の意識である。どんな危機も見方を変えれば物事をより良くするチャンスになると考えるようになった。また部会で宣言した踏み出したい一歩“ツイてる教になる！”は、ことあるたびに意識するようになり、ちょっとしたことで落ち込みやすかった自分のメンタルを支えてくれている。我々が取り組もうとしているアクションプランは一朝一夕では達成できないことではあるが、部会に参加して点火した種火を追い炊きしながら、壁にぶつかったときは焦らずに時を待って少しずつ進めていきたいと思う。

・種火の追い炊きは一人では難しく、仲間と集まって対話をすることで可能となると部会を通して実感した。組織を変えるには周囲の人を巻き込む必要があり、仲間を増やす際のポイントも対話だと思うため、マネ友とコツコツアプローチしていきたいと思う。

・他自治体のポスターで、ストレングスファインダーとレジリエンスの考え方をアクションプランに取り入れているところがあり、個人的にそれらのアプローチ方法をマネしたいと思っている。

・総務課長のヒアリングで、職員が法令や法解釈の勉強不足でスクラップ＆ビルドに踏み切る自信がなく、結果、不要な要綱等を作っては業務を増やしているという話を聞いた。協力体制を組むときに“余裕がない”“業務が多い”などとできない理由を並べないように、自分を含め一人一人が平時から緊急時に対応できる余裕を業務の見直しによって作り出すことが必要だと感じた。
・今回、コロナ禍というまさに緊急事態下であったため、給付金やワクチン担当部署への応援体制など実例を見ながら研究ができたが、その中で、部署間での仕事の押し付け合いの末に応援までも渋るような実態を目の当たりにすることもあった。我々が直面している本当の危機は、蔓延する感染症でも、いつ起きてもおかしくない震災でもなく、有事に自分たちの立場を主張し合って終わる会議や、気持ちよく応援職員を出せない今の組織の体質なのではないかと思った。

管理職ヒアリングやマネ友との対話の中で、新たな業務を受けて職員に負担をかけたくないという思いや、応援要員を出した職場が評価される仕組みが見えないことや、応援を出したことが裏目に出て人員削減の対象となるのではないかという不安を払しょくしなければならないなど、簡単には解決できない要因が様々にあることが分かった。今回打ち出したアクションプランは、直接それらの要因にアプローチする方法ではないが、我々の起こすわずかな動きが何らかの形で影響をもたらすことができれば幸いである。

最後に、部会への参加の機会をいただけたこと、また、１年間調査研究を共にした仲間に感謝して結びとする。

安藤　和哉（福祉保健部介護福祉課）

部会発足以来、初の全オンライン開催。新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響で、スタートが例年の４月から２か月遅れ、６月開始となった２０２０年度人材マネジメント部会。幹事団及び事務局の方々のご尽力により、オンラインでの開催ができるようになった。

実際に画面越しの研究会が始まる前までは、オンラインに対する不安がとても強かったが、画面上で他自治体職員の方々と対話を重ねていくうちに、場所は離れていても意思の疎通は可能であるということを実感した。

全てオンライン開催であったため、リアルで対話することは叶わなかったが、今後の自治体のＩＣＴ活用のきっかけとして、とても有意義な体験となった。

今年度のテーマは例年とは異なり、「緊急」時に効果的に対応できる組織・職員のあるべき姿。また、「平時」からどのような状態になっていれば、緊急時に効果的に対応できるのか。全国的な新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響で、「緊急」時の対応を迫られ、全国の自治体において、非常に身近であり、真剣に考えなければならないテーマであった。

部会の研究の方法としては、ありたい姿をまず初めに考え、その目標に向けて逆算的にアプローチ（アクションプラン）を考えていく手法は、とても勉強になった。

多忙な中にも関わらず、管理職をはじめ、色々な職員の方々にインタビューのご協力をいただき、対話をしていただけたことは、小金井市の過去を知るきっかけや、将来のビジョンについて考える新たな気付きとなった。

幹事団との対話で印象に残った言葉が、【冷めてきたら追い焚きをする。種火を消してはいけない。】という言葉である。２－６－２の法則によると、情熱的なモチベーションの層の影響で組織全体がレベルアップしていくものであるが、そのモチベーションが永続的に続くわけではないので、周りのフォロー（追い焚き）が非常に重要であると感じた。

今年度の研究を通じて感じたことは、「平時からできないことは緊急時にはできない。」平時から、他人事ではなく自分事として物事を捉える習慣や意識づけをしていくことが大切である。日頃から円滑なコミュニケーションにより信頼関係が構築されていると、緊急時においてもその人脈が活きる。

１人で挑戦し続けることは難しいが、３人でワンチームとして参加したこの部会は、自分たちで一歩を踏み出し、庁内の改革を続けていくという意識変革の良いきっかけとなった。今後も、追い焚きをしながら、種火を消さず邁進していきたい。

最後に、小池さん、萩さんには感謝の気持ちでいっぱいです。ありがとうございました。