令和2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

共同執筆論文

山梨県　韮崎市　第２期
総務課　　清水　秀樹
総合政策課　平賀　夕子
産業観光課　小田切　加織

（令和３年３月）

わたしたちの　韮崎市

　韮崎市は、山梨県の北西に位置し、中央には時の流れが作り上げた七里岩台地、またそれを挟むように一級河川の釜無川、塩川が南流している。
　あちらこちらから美しい富士山を眺めることができるほか、八ヶ岳・鳳凰三山・茅ヶ岳など、雄大で美しい名峰の数々が一望でき、アクセスも良好なため、登山シーズンは、登山客でにぎわう。
　さらに、古くから人と文化が行き交う交通の要衝、甲州街道の宿場町として栄えてきた。武田家が氏神として崇拝した武田八幡宮や勝頼が自ら火を放った悲運の城・新府城など、武田家ゆかりの史跡が市内いたるところに点在する“甲斐武田家”発祥の地でもある。
　2015年にノーベル賞を受章した名誉市民・大村博士からも「世界中を探してもこんなに美しい居場所はない」と賞賛されている。

人　口:28,792人
（R3.3.1 現在）
世帯数:12,639世帯

総面積:143.69㎢

ACCESS

【電車をご利用の場合】
- JR新宿駅 → JR韮崎駅 最短約90分
- JR新大阪駅 → JR韮崎駅 最短約3時間50分

【自動車をご利用の場合】
- 高井戸IC → 中央自動車道 約2時間
- 静岡IC → 中部横断自動車道・中央自動車道 約1時間30分
- 宝塚IC → 中央自動車道 約5時間

【高速バスをご利用の場合】
- バスタ新宿 → 中央自動車道韮崎IC 約2時間
- 大阪駅前 → 韮崎駅前 最短7時間

→ 韮崎

目 次

1 はじめに ・・・

1. はじめに

2020 年1月、厚生労働省より新型コロナウイルスに関する発表がされた。はじめは、中国での出来事と他人事の日本人も多かったと思われるが、中国での感染拡大と同時に、この日本でも初の感染者の公表、クルーズ船の集団感染から間もなく市中感染の拡大となり、3月には「緊急事態宣言」をめぐる動きが本格化した。

仕事も今まで経験したことのない異例づくしの年に人材マネジメント部会（以下「人マネ」）のメンバーとなった3人は、慣れないテレビ会議システムに右往左往しながら部会に参加した。2期生の私たちは、1期生や幹部職員、対話自治体である群馬県富岡市の同期生との「対話」を重ね、「韮崎市のあるべき姿」に向けて活動してきた。

まさに、他人事から始まった感染症のごとく、人マネもやらされ感満載の感覚からスタートを切ったが、1年を終えてみるとメンバーそれぞれに自己改革が行われ、自主的に浮かんでくるアイデアに思いを馳せ、楽しみながら部会や地域研究会に参加していることに気が付いた。

私たち3人は同じ部署になったこともなく、年代も異なるメンバーだったが、ちょうどいい温度感、つかず離れずの距離感が心地いい中で部会から出される課題に取組み、何回か開催された地域研究会にも参加できた。人事担当者の人選は抜群で、このメンバーでなかったらこうして共同論文までたどり着けなかったかのかもしれない。今後も3人で協力しながらより望ましいと組織を目指した変革のシナリオを提言していきたい。

3人の対話の中で生まれた　**ありたい姿に向けた活動フレーズ**

～仕事は私事 de 市事～
組織変革アクションは自分のための取組
他人事でなく自分事に捉えることから始めよう

これは、2期生として参加した3人の軌跡と今後の展望をこの共同論文にまとめたものである。

【早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会とは　・・・】

「地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活用していく地方創生時代の職員・組織を創る」という役割を掲げ、

Keyword 1　立ち位置を変える（相手の立場から考える）
Keyword 2　価値前提で考える（ありたい姿から考える）
Keyword 3　一人称で捉え語る（何事も自分事として考える）
Keyword 4　ドミナントロジックを転換する
（過去や前例に過度に捉われずに考える）

そして一歩前に踏み出す
（同じ思いをもつ仲間と、挑戦を続けていく）

部会は「研修」の場ではなく、現実を変える策を考える「**研究会**」である
教えてもらうのではない、「**自ら考え、見つけ出す場**」である
知識は後からでも学べる、「**対話から気づきを得る場**」である
部会への参画を通じて「**一歩踏み出すきっかけづくりの場**」である。

主な研究課題

① 職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか　⇒ 組織課題

② 生活者起点※で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか　⇒ 人材課題

３つの特徴

① 自治体・団体ごとに３人１組のチームで参加

② 現実の組織課題を解決する実践と学び

③ 全国に広がる参加者・経験者のネットワーク活用

部会への参画を通じて、一歩前に踏み出す！

立ち位置を変える
⇒ 生活者起点*で物事を考える

価値前提で考える
⇒ ありたい姿から、今を考える

一人称で捉え語る
⇒ 自分事に引き寄せて考える

ドミナントロジックを転換する
⇒ 誤った「思い込み」を捨てる

より望ましい組織を目指した変革のシナリオを策定しチーム一丸となって提言する

経営管理層
志・ビジョン
優先順位付け
思いの浸透

職員層
誰にも寄り添える心
力強いチームワーク
プロとしての誇りと厳しさ

地域の幸せと発展に貢献し続ける組織へ

部会説明資料より抜粋

2 活動概要

以下のとおり、研究会5回参加・地域研究会4回参加・対話自治体交流会1回開催、これに加え、リアル対話＆ライン対話についても多数行った。

	日 付	題 目	対話内容
1	2020 年 5 月 26 日	ウェブ会議体験会	自己紹介、楽しみや不安
2	2020 年6月2日	第1回 研究会 「組織の現状把握」	①事前課題の“気づき”の共有 ②職場での取り組み ③現状分析の質を高める手法
3	2020 年6月30日 ～7月29日	職員アンケート	「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織とは」
4	2020 年7月2日	第2回 研究会 「緊急事態に効果的に対応できる自治立組織に大切なこと」	①事前課題の“気づき”の共有 ②現状把握の質の向上 ③平時におけるあるべき姿と日常に潜む緊急事態
5	2020 年8月26日 ～27日	第3回 研究会 「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員の状態と平時の理想の状態」	①全体オリエンテーション ②“気づきの共有” ③人材や組織の変革について ④アクションプランについて
6	2020 年9月5日	第1回 地域交流会	理想の職場について
7	2020 年9月18日	第1回 富韮会	①それぞれの自治体の特色について ②お互いのアクションプランについて ③韮崎市の各施設について視察
8	2020 年10月10日	第2回 地域交流会	①ありたい姿について ②アクションプランについて
9	2020 年10月23日	第4回 研究会 「所蔵組織の変革に向けたアクションプランの段階図と取り組むアクション」	鬼澤幹事・加留部幹事・中道幹事からのコメント ①根回し＝寂しい思いをさせないこと ②温度差の解消⇒まずはやる気のある人に焦点を。
10	2020 年11月 27 日	第2回 富韮会	新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、中止
11	2021 年1月28日 ～29日	第5回 研究会	①オリエンテーション ②1年を振り返対話 ③特別講演：鬼丸昌也氏 ④他自治体の取り組みを学ぶ（ポスターセッション） ⑤マネ友・幹事からの応援メッセージ ⑥年度総括、自らへのコミット
12	2021 年2月20日	第3回 地域交流会	①ポスター発表 ②SIM 熊本
13	2021 年2月26日	第4回 地域交流会	鬼澤幹事長との対話

3 現状把握

(1) 事前課題

今回、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織とは」というテーマで研究会に取り組むことになった。

まずは、新型コロナウイルス感染症における本市のこれまでの取り組みを調べることで、緊急事態が発生した際の対応、すなわち組織の対応力を研究することになった。その結果、所属部署・組織全体・市民や地域企業への施策として、令和2年6月時点で32事業を行っており、すぐに取り組めることから、具体的な市民や企業への支援など、様々な対策を柔軟に行っていることが分かった。

次に、緊急事態へ効果的に対応するために必要な要素や、組織の現状についてより深く把握するため、緊急事態に対応してきた総務課危機管理担当(OB を含む)にインタビューをするとともに、“緊急事態に効果的に対応できる自治体組織”について、職員アンケートを行うこととした。

まず、インタビューや職員アンケートを行う前に3人で「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に大切なこと・もの」というテーマで対話を行った。そこでは、情報共有、協力体制、連携、情報伝達といった要素が浮かび上がってきた。その後、人マネ第1期生や総務課危機管理担当(OBを含む)とのインタビューや対話を通して、3人で考えた大切な要素について優先順位をつけていった。その結果、私たち3人は①平常時からの備え、②情報共有・情報伝達、③協力体制、④財政力、⑤外部連携という5つの要素を緊急事態に効果的に対応するために必要だと定義をした。

さらに、職員が重要だと思うものや、私たちが重要だと考えた要素が本市では実際にできているのか、アンケートを行うことを通して組織の現状把握を行うこととした。職員アンケートについて、今回初めて電子によるアンケートを実施したが、これまでほとんどアンケート自体を実施したことがない中での取り組みであったため、周知・回答・集約に時間がかかってしまった。

(2) 職員アンケート

実施日　2020 年 6 月 30 日～7月29日
対象者　261 人
回答者　114 人
回答率　70.8 %

項 目 1

緊急事態に効果的に対応できる自治体組織にとって大切だと思うものについて、優先順位の高いものを3つ選択

→ 選択肢① トップ(首長) ② 情報共有 ③ 協力体制 ④ 財政力
⑤ 情報伝達 ⑥ 平時からの備え
⑦ 温故知新 ⑧ その他

集計結果は、次表 順位別回答票 となっている。

順位別回答票

役　職	1	2	3	4	5	6	7
参事・課長	平時からの備え	トップ	協力体制	情報共有	情報伝達	温故知新	財政力
課長補佐	平時からの備え	トップ	情報共有	協力体制	情報伝達	財政力	温故知新
リーダー	情報共有	協力体制	情報伝達	平時からの備え	トップ	財政力	温故知新
主査・副主査	協力体制	トップ	情報共有	情報伝達	平時からの備え	財政力	温故知新
主任	平時からの備え	トップ	協力体制	情報伝達	情報共有	財政力	温故知新
主事・主事補	平時からの備え	協力体制	情報伝達	トップ	情報共有	財政力	温故知新
総計	平時からの備え	協力体制	トップ	情報共有	情報伝達	財政力	温故知新

項　目　2

韮崎市の現状について、項目1の選択肢が「できている」「できていない」「どちらともいえない」「わからない」の選択

集計結果

	できている	できていない	どちらともいえない	わからない
①トップ	58%	2%	28%	12%
②情報共有	35%	15%	43%	7%
③協力体制	28%	21%	44%	7%
④財政力	23%	12%	40%	25%
⑤情報伝達	33%	11%	51%	4%
⑥平時からの備え	30%	15%	42%	13%
⑦温故知新	25%	12%	43%	19%

☆ 「できている」という回答が 50%を超えたのは①トップのみであり、他の項目については、どちらともいえないという回答が一番多くなっている。

☆ 特に、注目したいのは、③協力体制についてはできていないと答えた人が他の項目よりもはるかに多いことだ。

優先順位が高いにも関わらず、「できていない」という回答が多い背景にはどのようなことがあるのだろうか。今後の対話の中からヒントを探していきたいと思う。

私たちは、緊急事態に効果的に対応できる組織であるためには、【平時からの備え】と【協力体制】という点に注目して、マネ友や他の職員、県内他市自治体の職員、対話自治体である富岡市と対話をしていくこととなった。

（3） マネ友等との対話

事前課題を通して、昨年参加したマネ友をはじめ、庁内の様々な立場の職員と対話を重ねた。

まず、昨年参加したマネ友には、事前課題の内容についての相談をはじめ、昨年度参加した内容について話を聞き、マネ友としての活動内容を聞くことから対話を重ねた。
⇒ フランクに対話ができ、今後の相談にものってくれるとの力強い言葉をもらった。

総務課危機管理監をはじめ危機管理担当の職員には、緊急事態における組織や職員のあり方について対話を行った。
⇒ その中で事前の備えが重要であることを再認識することとなった。

さらに、財政担当課長に緊急事態が発生した際の財政力について対話を行った。
⇒ いざというときの可動力を把握することができた。

第4回事前課題提出前には、人事課長、人事担当リーダー、マネ友と合同での対話を行った。
⇒ 私たちのアクションプランをブラッシュアップすることとなった。
しかし、こちらについては提出間際の対話となってしまったため、報告という要素が強くなってしまい、対話としては今一つとなってしまったことが課題となった。

12月末には市長、副市長、人事課長への中間報告
⇒ 私たちが考えるアクションプランの方向性を説明するとともに、よりよくするための対話であった。アンケートのフィードバックがされていないことについて助言をいただき、今後最終段階でフィードバックを行うこととした。

（4） 県内他自治体との対話

山梨県のマネ友が中心となって9月、10月に各1回、2月に2回と合計4回の山梨地域研究会が開催された。先輩マネ友が、人マネ幹部の招待から会場手配、交流内容の設定まで全てを行ってくれた。
この会を通じてマネ友は、今期参加して終わりというものではなく、メンバーが継続して活動をしていくため毎年新たな参加者が追加される「秘伝のたれ」のように継ぎ足し方式となっていることが実感できる会でもあった。

第1回地域交流会　９月

参加自治体　7自治体（甲府市・笛吹市・山梨市・富士吉田市・甲斐市・市川三郷町・韮崎市）
参加者　38人（マネ友・今期生・派遣元人事担当職員）
内　容　グループワーク「あなたの考える『理想の職場』とは」
「どうすれば『その理想』に近づけるか」

参加者から理想の職場とは、職員１人１人が生き生きとしていることや、何でも気さくに言い合える雰囲気の職場というような意見が挙げられた。
これは、円滑なコミュニケーションが行えること、雑談が気軽に行える環境にあることが働きやすい職場になっているのではないかと感じられた。
また、理想に近づけるためには、対話を重ねること、相手の立場になって考えること、他の課の仕事を知ること、上司のマネジメント力を高めること、横のつながりを強めること、日々の不安感を解消し、余裕・余白をつくること、というような意見が挙げられた。

第2回地域交流会　10月

参加自治体　5自治体（笛吹市・山梨市・甲斐市・市川三郷町・韮崎市）
参加者　21人（マネ友・今期生）
場　所　韮崎市役所
内　容　各市のアクションプランの発表・共有

9月の地域研究会で面識があったので、割とフランクに話すことができ、今期生でグループラインを作るなど繋がりを深めることができた。また、他自治体の現状について知ることで、井の中の蛙状態から脱する機会となり、さらに自分たちのアクションプランを大きく書きだし、他自治体から質問をうけることで、修正点や盲点にも気が付けたので、提出にむけブラッシュアップを図ることができた。

第3回地域交流会　2月①

参加自治体　7自治体（甲府市・笛吹市・山梨市・甲斐市・市川三郷町・韮崎市・石岡市）
参加者　30 人（マネ友・今期生・一般職員）
場　所　春日居ふるさと図書館
内　容　第5回課題ポスター発表・SIM 体験
講　師　早稲田人材マネジメント部会　事務局　青木　佑一　氏（オンライン）

ポスター発表では、1年間の総まとめとして各自治体の状況を共有することで、自身の自治体に置き換えて考えることができた。また、初めて体験したSIM熊本では、チームでありたい街の姿を対話することで、予算を念頭においた施策を取捨選択していく難しさを体験した。

実際、幹部職員になるとかなりの知識とこれまでの経験、手腕が問われることを体感しできたゲームだったので、本市幹部職員のスキルの高さを再認識できた。

第4回地域交流会　2月②

参加自治体　　5自治体（笛吹市・山梨市・甲斐市・市川三郷町・韮崎市）
参加者　　19人（マネ友・今期生）
場　所　　春日居ふるさと図書館
内　容　　今年の山梨地域研究会のふりかえり
ゲスト　　早稲田人材マネジメント部会　鬼澤幹事長

鬼澤幹事長の来県に合わせて開催された貴重な会で、鬼澤幹事長にフリースタイルで問題点を解決していただく対話とともに、県内他自治体の方とその場でグループ対話を行った。

オンラインでしかお会いしたことがなく、厳しい雰囲気しか感じ取れていなかった幹事長のイメージだったが、心地よい言葉のトーンとテンポ、そして話題の豊富さにより今までのイメージは払拭された。思い思いに質問をぶつけ、めげない手法や、ありたい未来への向かい方など軽快なトークでご教示をいただけた。

以上、地域交流会を通して、他自治体や立場の異なる方と対話を繰り返すことで新たな視点から本市の現状について考えることができた。

（5） 対話自治体である富岡市との対話

研究会で対話自治体となったのは、群馬県富岡市である。

初回のリモート直後、グループラインで対話を開始した。これも3人のコミュニケーション能力の高さと富岡市のノリの良さにより、異例の速さで対話の場の確保に繋がった。

当初、8月に富岡市を訪問することになっていたが、新型コロナウイルス感染症の影響から中止になってしまった。その後、9月に富岡市の3名が本市を訪れてくれたため、初めて対面が叶った。

それまでの研究会の内容や、韮崎との違いなどを中心に対話を行ったあと、市内施設（韮崎大村美術館・ニコリ）を案内し、懇親会の中でも対話をたくさん行えた。

グループラインでの対話もあったことから、初対面とは思えないほど最初から良い雰囲気であっという間の2日間であった。

11月には再度富岡市を訪問する計画を立てたが、再び新型コロナウイルス感染症拡大の影響で延期となってしまい、1年間を通して1度しかリアルで会うことができなかったのは1番の心残りとなった。後の研究会でわかったことだが、対話自治体同士での頻繁なコミュニケーションや実際に往来しているところは珍しいとのことであった。今後もこの交流を続けて行きたい仲間である。

4 本市の現状

ここでは、現状把握をするための、事前課題・職員アンケート・対話を通じて洗い出された本市の現状についまとめた。これがイコール本市の現状と一致するものではなく、今回3人が研究課題について考え、感じた現状である。

【職員アンケートの結果より】

① 中堅職員は、体験した状況をストレートに評価できる
中堅職員の「できていない」という回答が他の世代よりも多いという結果から、
⇒ できていることは評価し、できていない部分についても課題としてあげることができる職員がいる一方、業務量増加により個々の負担が増えている職員もいるため、厳しく評価していることも考えられる

② 主体性が感じられない
組織の現状について「わからない」(＝考えたことがない)と答える若手職員が他の世代よりも圧倒的に多い

③ わからないことについて、気軽にわからないことを相談できる環境がない
＝コミュニケーションとして雑談、相談ができる環境が整っていない
⇒ 「わからない」＝「教えてもらう機会がないから分からない」とすると、分からないことが分からないままになってしまう可能性があり、1人で抱え込んでしまうことにも繋がる。「わからない」を解決するためには、そもそも疑問に持つことや「わからない」と思ったことを解決するために相談できる相手が必要

④ 職員間で温度差がある
意識を高く持ち万全に備えている職員がいる一方で、いざというときに何をして良いか分からなくなってしまい、本部の指示を待つだけになってしまう職員も出てきてしまう
⇒ 日々の業務に手一杯＝自分以外の他者に対して、困っている人がいないか、悩んでいることはないか、目を配る余力がない
⇒ コミュニケーションが減少、それぞれがそれぞれに感じていることについて対話する機会の減少
具体例：継続した訓練や韮崎市災害職員初動マニュアルの整備などが行われていて、危機管理担当等関連部署は備えや検証等を重ねている一方で、日々の業務に手一杯で一職員として振り返りの時間が取れず、職員間で温度差がある

⑤ 職員同士の協力体制があまり整っていない
優先順位が高いにもかかわらず「できていない」と答える人が多かった。特に、中堅職員においては、3割程度の職員ができていないと答えており、「できている」という回答を2倍以上上回る結果となった
⇒ 緊急事態において、本部の指示を聞きながら避難所を運営する責任者になりうる立場の職員。本部からの指示を受け行動するとともに、現場のマネジメントも必要となってくる。平時では、仕事量も増え、1人ひとりの責任が増加している

【対話より】

① 社会人枠の採用により組織が変化している
⇒ 即戦力となり、新しい視点を持ちながら今までの経験を業務に活かしてもらうこともできている
⇒ 新卒公務員よりも他業界での経験を活かし新しい風を吹かせることができる

② 市内住所要件によるメリットがある
⇒ 採用後、市内在住とすることで、緊急事態に迅速に対応できる体制が整っている
⇒ 平成25年に起きた大雪の際、参集できなかった職員に市外在住が多かったため、採用要件に追加されたため

③ 担当内の業務の進捗状況の共有が不十分
業務が多岐にわたるため、自分の仕事に集中してしまい、お互いの状況を共有できないケースがある
⇒ コミュニケーション不足。もし新型コロナウイルス感染症のクラスターが発生した場合、代替できるのか

④ 緊急事態に備える余力がない
多くの職員が、日常業務に追われているため、危機管理担当が防災訓練等のフィードバックしても、思うように庁内に浸透していないなど
⇒ 緊急事態が発生した際に、過去の事例を反省しながら対応することができるのか。
⇒ 同じ指摘の繰り返しになっていないか

⑤ 他自治体との交流は、個人の交友関係に委ねられている
⇒ 部署によっては、他自治体との交流がほとんどない部署もある。困ったときに相談するのが難しい状況のため、気軽に相談できる関係性があれば、自身の業務の円滑化に繋がるのではないか

⑥ 自身の能力について把握する機会がない
自身の強み・弱みを他者と共有できていない
⇒ 弱みや苦手意識のあることについて、学ぶ機会の確保が必要ではないか

5 あるべき姿とアクションプラン

前述のとおり、現状が洗い出されたところで、これからの本市の“あるべき姿”に向け、段階的なアクションプランを作成した。

(1) あるべき姿

そもそも本市が目指す“あるべき姿”とはどのような姿なのであろうか。第3回研究会の事前課題を通して3人で対話を重ねた。
まず、緊急事態発生時に効果的に対応できている組織・職員について考え、次に平時にできていないことは緊急事態にもできないという考えから、平時におけるあるべき姿をまとめた。

1. 目指すあるべき姿

緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

【組織】
- 整備された組織体制(協力/連携体制・明確な指示系統)をシュミレーションどおり発揮する(①、②、③)
- 情報体制(情報伝達・情報共有・情報発信)が迅速に機能する(④)
- 他自治体との協力サポート体制が機能する(⑤)
- 過去の緊急事態時を踏まえ、計画を遂行する(⑥)

【職員】
- 個人の役割と組織の方針に柔軟かつ正確に対応できる(①、②、③、④)
- チーム内の報告・連絡体制が機能する(⑤)
- 過去の経験を活かし、迅速かつ効果的に行動する(⑥)

緊急時に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿

【組織】
- バランスの取れた職員体制が確立されている (①)
- 所属長間の良好な関係性がある(①)
- 担当内・部署内で連携がとれている(②)
- 職員個々のライフスタイルに対応できる組織運営が行われている(③)
- 情報・知識が共有されている(④)
- 自治体間交流が密に行われている(⑤)
- 災害対策意識が醸成されている(⑥)
- 計画的な備蓄が行われている(⑥)

【職員】
- 自分の強み・弱みを知っていて職務に活かすことができる(①)
- 不測の事態に対応する柔軟性がある(②)
- 日常に余白(余裕)がある。(定時に業務が終了できる)(③)
- 他部署業務にも積極的に協力できる(④)
- 積極的に情報を取得でき、それを活用することができる(⑤)
- 緊急事態を想定した業務に備えられている(⑥)
- 職場・家庭での備えがある(⑥)
- マニュアルを定期的に確認している(⑥)

（2） アクションプラン

現状分析からどのようなアクションを行えば目指すあるべき姿になれるのだろうか。アクションプランとその詳細を以下のとおり考えた。

所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図

まず取組むアクション

① 職員全員がツールを活用した自己分析を行い、自己と向き合う
② 自分の業務進捗状況の把握を行い、業務改善点の分析をする
③ 職員アンケートの結果をフィードバックする⇒協力体制の優先度が高い
④ 他市町村が集まるような研修会に積極的に出席する
⑤ 緊急時のマニュアルについて確認し、家庭状況シート（仮）を作成する。

目標設定

アウトプット
自己分析をひとりひとりが偽りなく行う

アウトカム
自己を直視し、おかれている状況を把握する

次に取組むアクション

① 職員の適材適所の分析
① コミュニケーション能力向上のための研修を受講
① タイプ別職員研修の受講
② 課内で、所属課員個々の業務進捗状況を公開（誰が今何をしているのか把握）
③ コミュニケーションツールの検討
④ 他市町村の職員と連絡が取れるよう連絡先を交換し、蓄積する
⑤ 家庭状況シート（仮）を参考に緊急時の配置について人事担当を中心に検討する

目標設定

アウトプット
個にスポットを当てた分析（把握）
解決手段の検討

アウトカム
他とのかかわりの中で業務を遂行している意識を醸成する

更に取組むアクション

① 分析結果と本人の希望を踏まえバランスのとれた人事配置を行う
② 庁内で職員全員の業務進捗状況を公開
③ チャットのような気軽にコミュニケーションを図れる掲示板を作成するなど、検討したツールを実践に移す
④ 自治体間の交流の場をつくる
⑤ 緊急事態の内容によって、職員が自発的に対応できるように事前配置図を作成する

目標設定

アウトプット
個の閉ざされた業務進捗状況の開示
他との関わりの重要性を浸透

アウトカム
効率の良い業務体制の構築
コミュニケーション能力の向上

まず取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように・目指す変化は
3人で	年度末までに	幹部職員	アクションプランの提案	アクションプランを実行に移すために、意見交換をし、協力依頼を行い、実行することで、組織変革につなげる
マネ友と	すぐに	・県内人マネ参加自治体 ・対話自治体（富岡市と）	・県内人マネ参加自治体の交流の場を設ける ・対話の継続（富岡市と）	・人マネへの参加不参加を問わず、できるだけ多くの県内自治体と気軽に意見交換のできるネットワークの構築 ・対話自治体の情報交換を日常的に行う
みんなで	すぐに	事務改善メンバーと	今後の組織変革にむけたアクション項目について検討する	確実に幹部職員にアプローチするために、小さいグループでの対話から、現状の組織に変化を起こす
清水参加者	できることから	事務改善委員会のメンバーと	部会の上位団体である委員会で、委員を中心に問題意識の共有を	個々の委員が自己の課題として迫ってきていることを認識できるように
平賀参加者	・できることから、できるだけ早く	・人事担当者 ・県内ジンマネ参加自治体職員と	コミュニケーション手段の模索と、その能力の向上を	まず取り組むアクションに挙げた項目を実際に取り組み、次に取り組むアクションにつなげるように
小田切参加者	できることから	事務改善検討部会のメンバーと	庁内のコミュニケーション状況や業務進捗状況の把握方法について対話を行う	問題点・課題について対話をすることで職員同士が感じていることを共有し、改善に向けて具体的な活動に移せるようにする

（3） ありたい姿に向け一歩踏み出すアクション

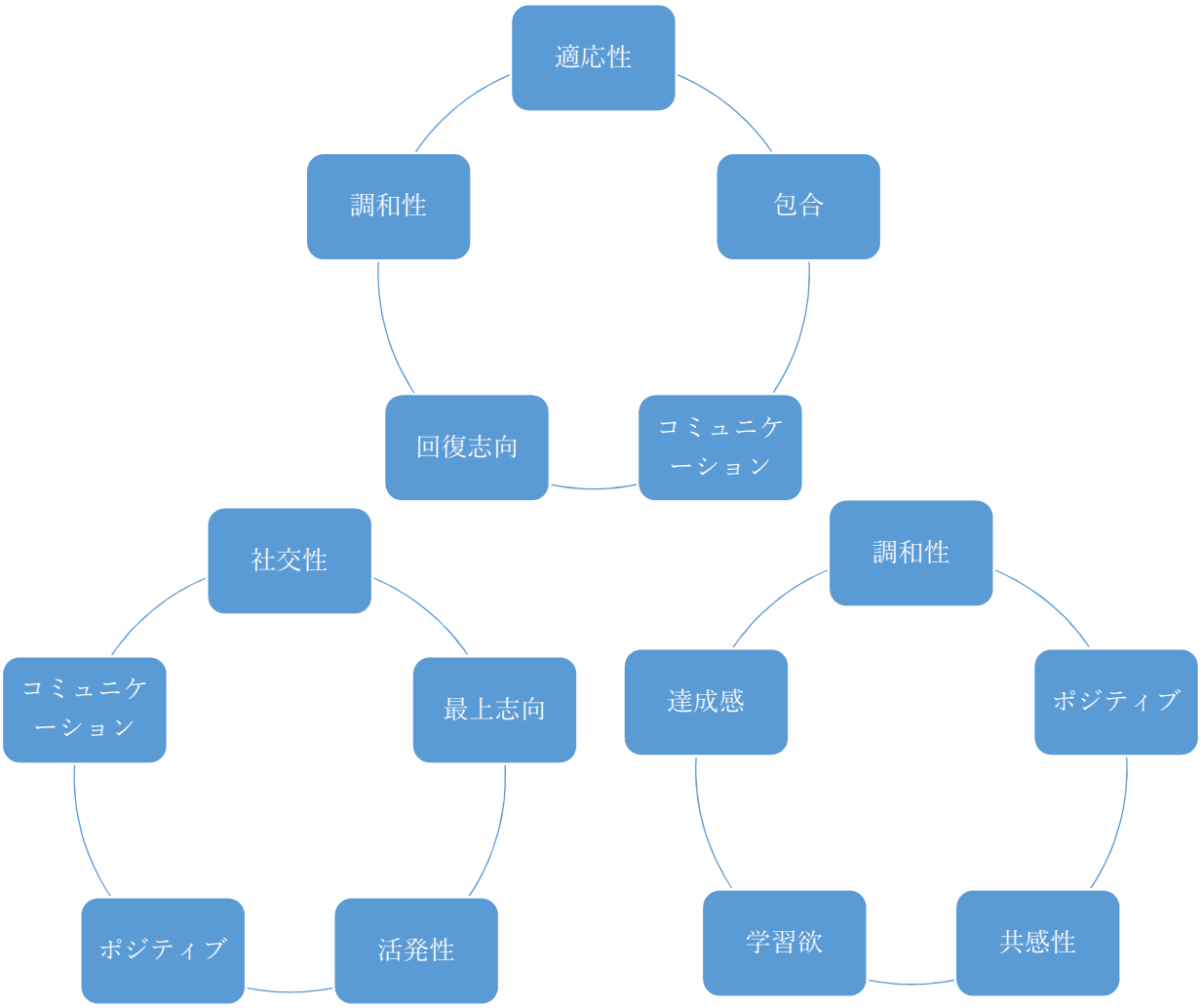
まず取り組むアクションの中の③については、5（2）のアクションプランの中から一歩踏み出すアクションとして 12 月に行った中間報告でも助言いただいたことから、この共同論文内でフィードバックすることとし、④については、今年度において地域研究会に参加したことで実行に変えた。また、①の自己分析手段として、「人間の強み」に関する研究に基づいて開発された「さあ、才能（じぶん）に目覚めよう　ストレングス・ファインダー2.0」を利用する中で、自己と向きあった。

この本は、「自分の資質をどう使えば武器になるのか」をウェブテストで診断し、上位5つの才能を見つけてそれを伸ばし、さらに周りの人と結果を交換して「どうしたその才能を持つ人たちを活かせるのか」といったことにも触れている。

そこで、自己と向き合う機会の創設として、職員全員に自己診断を行ってもらうことを提案したい。その結果を基に、次に取り組むアクション①自己の適材適所の分析ができたところで、希望と意見提出時にも役立てることができる。そして、更に取組むアクション①にある、バランスの取れた人事配置に活かしてもらうことを最終目標とする。

【　ストレングス・ファインダー結果　】

結果は、以下のとおりであるが、個人を特定して公表するにはあまりに少人数なので、3人のうち誰がどの結果になったかは想像にお任せ・・・



6　今後の展望

第5回課題で提出した自治体ポスターで、1年の活動の記録及びこれからの姿を作成した。（資料：ポスター参照）作成をする際に重ねた対話で「韮崎市＝山登り」のイメージを他自治体にアピールすると同時に、目標達成までには、登り下りを繰り返し、辛く厳しい状況もあれば、たまに景色が開けるスポットもあり、そこで充分英気を養って、また目標に向かって進むといったまさに登山に似た感覚があることに気付いた。

私たちが踏み出す一歩は大変小さなものだが、3人だけでなく様々な職員と対話したことで、私たち3人それぞれが、少しだけ「仕事は私事」＝他人事ではない、自分事ととらえることができるようになったのではないかと感じる。

今後は、マネ友として活動する中で、今3人が感じている「仕事は私事」という概念を広められるよう、3人だけでなく他の仲間の一歩を増やすことができるよう努めていきたい。
そして世代間、役職間、職員間のコミュニケーションが円滑に進めば、お互いそれぞれの業務について「自分事」に考えられるようになり、「私事＝市事」に繋がるのではないだろうか。

組織変革アクションは自分のための取組

他人事ではなく、自分事に捉えることから始めよう

～　仕事は私事 de 市事　～

7 おわりに（感想）

今回、人マネに参加したことで、災害時における緊急事態への対応方法を自分なりに考え、他自治体の仲間からの意見を聞くことで、非常に勉強になった。結論的には、市民の為、職員の為にどの手段が最善かを、上司、同僚、後輩と対話をしながら方策を考えるが、その対話できる関係性（普段からいかにコミュニケーションが取れているか）が非常に重要であると感じた。

また、1年間を通して、この部会に参加させていただいた人事、所属している課長、同僚等、特に今回参加した2人の仲間に感謝したい。　　総務課　清水　秀樹

コミュニケーションを苦にしたことはなかったので、初対面の他自治体職員と積極的に対話ができ、新たに韮崎市の強味や弱みが発見できたので、今後の取組に役立てていきたい。

オンラインでの参加は慣れない中だったが、幹事にリアル対面した時にPCを通じて出来上がっていたイメージが払拭されたので、やはりリアル開催で参加したかった。始めた以上、よりよい韮崎市となるよう活動を継続していきたい。1人より3人、3人より6人と毎年参加者が多くなり、活動の幅が広がっていくことを願います。　　総合政策課　　平賀　夕子

「誰かがやってくれると思うことは誰もやらない」

今まで、自分の苦手なことは、誰かがやってくれないか期待している自分がいた。やってくれたらラッキー、やってくれなかったら仕方なくやる、そんなことを繰り返していた。

今回の研究会を通して、「他人事」であったから、誰かがやってくれることを期待していたのだと気づいた。今後は、「自分事」に捉えられるよう努めていくことから始めたい。。そして少しずつ私事に、市事にできるよう仲間を増やしていきたいと思います。

産業観光課　小田切　加織

8 資　料

(1) 職員アンケートの結果フィードバック

役　職	対象者(人)	回答者(人)	回答率(%)
参事･課長	18	17	94.4
課長補佐	7	5	71.4
リーダー	40	23	57.5
主査･副主査	40	32	80.0
主　任	32	25	78.1
主事･主事補	24	12	50.0
合　計	161	114	70.8

Q1 緊急事態に効果的に対応できる自治体組織にとって大切だと思うものについて、優先順位の高いものを3つ選択

選択肢: ① トップ(首長)② 情報共有　③ 協力体制　④ 財政力
⑤ 情報伝達　⑥ 平時からの備え　⑦ 温故知新　⑧その他

回答結果(役職別)

役　職	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	合計
参事･課長	10	9	10	2	6	11	3		51
課長補佐	3	3	3		1	5			15
リーダー	11	16	13	3	13	13			69
主査･副主査	17	17	19	8	16	15	3	1	96
主　任	15	9	13	5	13	18	2		75
主事･主事補	5	4	7	3	6	8	1	2	36
合　計	61	58	65	21	55	70	9	3	342

全体としては、平時からの備え、協力体制の優先順位が高いと答えた人が多いことがわかる。一方で、役職ごとに見ていくと、役職により異なる回答が出てきた。簡単にまとめたのが、下表となっている。

役　職	1	2	3	4	5	6	7
参事・課長	平時からの備え	トップ	協力体制	情報共有	情報伝達	温故知新	財政力
課長補佐	平時からの備え	トップ	情報共有	協力体制	情報伝達	財政力	温故知新
リーダー	情報共有	協力体制	情報伝達	平時からの備え	トップ	財政力	温故知新
主査・副主査	協力体制	トップ	情報共有	情報伝達	平時からの備え	財政力	温故知新
主任	平時からの備え	トップ	協力体制	情報伝達	情報共有	財政力	温故知新
主事・主事補	平時からの備え	協力体制	情報伝達	トップ	情報共有	財政力	温故知新
総計	平時からの備え	協力体制	トップ	情報共有	情報伝達	財政力	温故知新

≪特　徴①≫

- 役職によって順位に差があるものの、“協力体制”“平時からの備え”は上位にある。
- 役職があがると、「情報共有＞情報伝達」となるが、役職が低い主任・主事は「情報伝達＞情報共有」となる。
- 参事・課長・課長補佐の役職では、トップ（首長）の優先順位が高い。
- 役職が上の人と役職が下の人は同じような優先順位であるが、中間に位置する役職は他の世代と異なり、情報共有が一番高い優先順位となっている。
- 財政力・温故知新については優先順位が低い。

Q2 前問の各項目について、韮崎市の現状について、「できている」「できていない」「どちらともいえない」「わからない」という観点から回答してもらった。結果は下表のとおり。

① トップ（首長）

役　職	できている	できていない	どちらともいえない	わからない
参事・課長	94%	0%	6%	0%
課長補佐	100%	0%	0%	0%
リーダー	57%	0%	38%	19%
主査・副主査	38%	6%	38%	19%
主　任	56%	0%	28%	16%
主事・主事補	50%	0%	33%	17%
合　計	58%	2%	28%	12%

② 情報共有

役　職	できている	できていない	どちらともいえない	わからない
参事・課長	47%	12%	41%	0%
課長補佐	40%	0%	60%	0%
リーダー	22%	13%	65%	0%
主査・副主査	28%	25%	41%	6%
主　任	40%	16%	28%	16%
主事・主事補	50%	0%	33%	17%
合　計	35%	15%	43%	7%

③ 協力体制

役　職	できている	できていない	どちらともいえない	わからない
参事・課長	59%	6%	35%	0%
課長補佐	40%	0%	60%	0%
リーダー	26%	22%	52%	0%
主査・副主査	16%	38%	44%	3%
主　任	28%	16%	36%	20%
主事・主事補	17%	17%	50%	17%
合　計	28%	21%	44%	7%

④ 財政力

役　職	できている	できていない	どちらともいえない	わからない
参事･課長	41%	6%	41%	12%
課長補佐	20%	20%	60%	0%
リーダー	22%	17%	43%	17%
主査･副主査	13%	22%	47%	19%
主　任	24%	4%	28%	44%
主事･主事補	25%	0%	33%	42%
合　計	23%	12%	40%	25%

⑤ 情報伝達

役　職	できている	できていない	どちらともいえない	わからない
参事･課長	53%	6%	41%	0%
課長補佐	20%	0%	80%	0%
リーダー	17%	9%	74%	0%
主査･副主査	34%	25%	34%	6%
主　任	32%	8%	52%	8%
主事･主事補	42%	0%	50%	8%
合　計	33%	11%	51%	4%

⑥ 平時からの備え

役　職	できている	できていない	どちらともいえない	わからない
参事･課長	24%	18%	53%	6%
課長補佐	0%	0%	100%	0%
リーダー	17%	17%	61%	4%
主査･副主査	47%	19%	25%	9%
主　任	32%	8%	36%	24%
主事･主事補	25%	17%	25%	33%
合　計	30%	15%	42%	13%

⑦ 温故知新

役　職	できている	できていない	どちらともいえない	わからない
参事･課長	41%	12%	41%	6%
課長補佐	40%	0%	40%	20%
リーダー	13%	17%	52%	17%
主査･副主査	28%	16%	38%	19%
主　任	16%	12%	44%	28%
主事･主事補	33%	0%	42%	25%
合　計	25%	12%	43%	19%

≪特　徴②≫

・　優先順位の高い位置を占めたにも関わらず、他の項目と比較して「できていない」という回答した人が多い。

・　「協力体制」「情報伝達」について、参事･課長など対策本部にいる職員は、「できている」と答えているが、実際に被災地に行く職員では「できている」と回答する職員は減少し、「できてい

ない」「どちらともいえない」と回答する職員が増える。

- 「情報伝達」について、「どちらともいえない」という回答が半分以上を占めている。
- 「協力体制」について、役職が低くなるほど「わからない」という回答率が高くなる。
- 「平常時からの備え」について主査・副主査の役職にある人の「できている」という回答率が高い一方で、主任・主事といった役職が低い職員では「わからない」という回答率が他の世代より高い。

≪総　括（特徴①＋②）≫

① トップ（首長）

常日頃から Facebook により自ら積極的に情報発信をしており、強いリーダーシップをもって災害等への備えに対して職員へ指示を出しており、率先的に防災関連の施策を検討している。

②⑤ 情報共有・情報伝達

韮崎防災・行政ナビが活用されており、各課で課長をはじめとした課員での一定の情報共有は図られている。一方で、一度災害の現場に出てしまうと、市全体の被害状況が把握できない状態になってしまい、全体的な情報共有方法がうまく機能していない。

③ 協力体制

職員同士の日頃からのコミュニケーションはある程度あるが、部署間によっては協力的な部署と非協力的な部署で温度差があり、人手不足が否めない。また、業務において普段から縦割りの面が多いため、一度に危機が訪れた場合の部署間の調整が難しい。

④ 財政力

コロナウイルス感染症対策時には、迅速な予算措置・柔軟な対応ができた。その一方で、少子高齢化等への対応や備蓄等の対応など長期的な視点での災害対策については不安が残る部分がある。

⑥ 平常時からの備え

継続した訓練や韮崎市災害時職員初動マニュアルの整備などが行われており、危機管理担当は備えや検証等を重ねている一方で、日々の業務が手一杯で一職員として振り返りの時間が取れず、課が変われば役割が変わるため、一貫性には欠ける部分があり、実際現場で活動する職員では温度差がある。

⑦ 温故知新

災害時における避難所のあり方として、新型コロナウイルス対策を取り入れた訓練をいち早く行うなど、過去の教訓から、訪れる可能性のある緊急事態に対し、危機管理担当を中心に新しい対策を検討している。しかし、個々の職員では日常の忙しさから振り返りや評価がおざなりになりがちとなってしまっている。

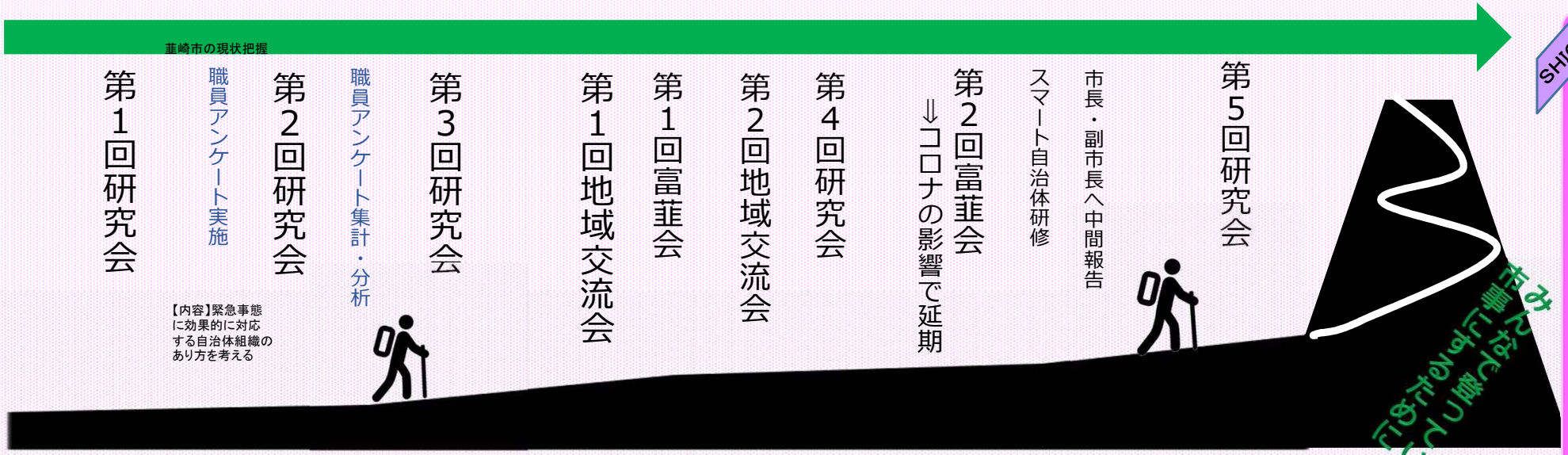
（2） ポスター

次ページ　第5回課題提出ポスター

Nirasaki city in Yamanashi

Written by H.Shimizu／Y.Hiraga／K.Otagiri

2020.6　2020.7　2020.8　2020.9　2020.10　2020.11　2020.12　2021.1



SHIGOTO

仕事は私事ｄｅ市事

組織変革アクションは自分のための取組
他人事ではなく自分事に捉えることから始めよう

第１回研究会
対話自治体群馬県富岡市とグループラインを開通し、情報交換スタート

第２回研究会
優先順位①平常時からの備え
②情報共有・情報伝達
③協力体制④財政力⑤外部連携

職員アンケート集計・分析
「協力体制」「平時からの備え」を優先順位の上位にあげる職員が多い。
多くの項目で「できている」と回答する人は少ない。
「協力体制」について、他の項目と比較して特に「できていない」と回答した人が多い。
⇒階級・立場によって変化した「できていない」「わからない」

危機管理担当職員・マネ友と
３人の対話内容をもとに優先順位の決定と、組織の現状分析を行う手段として職員アンケート実施への協力を依頼。

第３回研究会
【組織】
意識の醸成・情報やマニュアルの共有・体制づくり・備蓄
【職員】
マニュアルと役割分担の理解、イメトレ、日頃からの準備

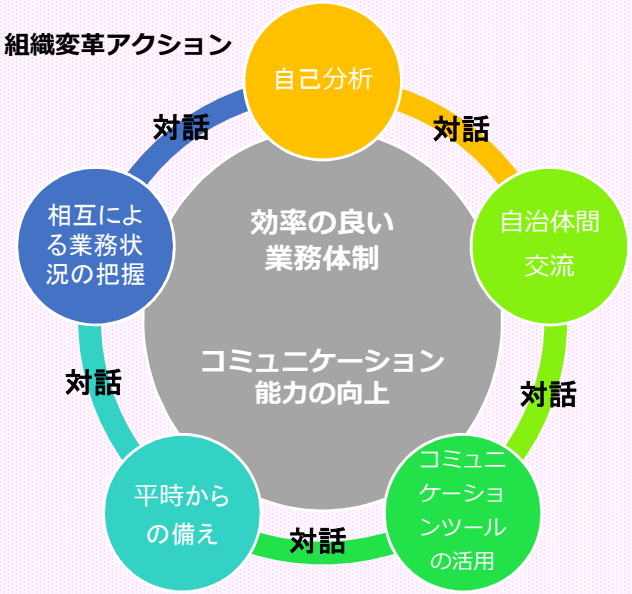
第１回地域交流会
県内他自治体のマネ友との対話から見えてくる韮崎市を見つめてみよう

第１回富韮会
組織の規模による人間関係の濃淡があるが、組織変革には同じ方向を向く職員が増えていくことが重要であることを再認識

第２回地域交流会
交流会に参加した自治体間でグループラインを開通し、情報交換スタート

幹部職員・マネ友と
提出期日に近かったため、対話というよりは報告に近い形になってしまった。

市長・副市長・秘書人事課長と
これまでの研究会の内容、職員アンケートの結果、他市や対話自治体との交流について対話。

第４回研究会
STEP1　自己分析を通して自分自身の強み・弱みを知ろう
SETP2　自分の強みを生かすとともに、他へ目を向けよう
STEP3　他との関わりの中でコミュニケーションをとりながら効率のよい業務体制を作ろう

組織変革アクション