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（第 15 期）共同論文

令和３年３月

資産税課　和田　芳昌
障がい福祉課　山崎　幸恵
小田原城総合管理事務所　西浦　恵太郎

目　次

はじめに……- 1 -
第１章　活動概要と経過……- 3 -
第２章　現状把握！……- 5 -
　１　インタビュー（その１）……- 5 -
　２　インタビュー（その２）……- 8 -
　３　インタビュー（その３）……- 10 -
　４　インタビュー（その４）……- 14 -
　５　現状把握まとめ……- 16 -
第３章　ありたい姿へ向けて……- 17 -
　１　神奈川連合結成！……- 17 -
　２　出馬部会長との対話……- 18 -
　３　神奈川連合勉強会～リアル開催！～……- 19 -
第４章　ありたい姿へ向けたアクション……- 21 -
　１　「助け合いデー」の創設について……- 21 -
　２　首長へのダイヤログ！……- 23 -
第５章　まとめ……- 25 -
付記　個々の想い……- 28 -

はじめに

人材マネジメント部会とは、2006 年に元三重県知事で早稲田大学マニフェスト研究所の顧問である北川正恭氏によって「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」として創設されものである。

特徴的なのは、部会が「研修会」ではなく、所属自治体が抱える現実の課題を見極め、どのように対処するかを現実的に研究する「研究会」であり、「自ら考え、見つけ出す」、「対話から気づきを得る」という部会の基本理念のもと、私たちは『やっただけ成果が出る』、『組織の変革と同時に自身の成長にもなる』と信じ、１年間積極的に取り組んできた。

本市として、人材マネジメント部会への参加は７回目となるが、今年度は例年とは違い特殊なものとなった。新型コロナウイルスの感染拡大による緊急事態宣言の影響で、全５回全ての部会を「Zoom」(Web 会議を実現するクラウドサービス。複数人での同時参加が可能な「ビデオ・Web 会議アプリケーション」) を利用してオンラインで行うという試みであったからである。Web 会議というと、同じ組織内の職員と行うケースをイメージするが、人材マネジメント部会では、画面を通して、他の自治体の名前も顔も知らない初対面の職員と活発な意見交換や発表を行わなければならず、なおかつ、本市で Web 会議を行っているという実績に乏しい状況だったため、正直不安なスタートだった。

５月の Zoom体験・交流会でオンラインに対する不安は的中することとなり、接続すらままならならず、ほとんど参加することができないという状況になったしまった。しかしながら、回を重ねるごとにオンラインの状況は改善されていき、当初は３人で１台のＰＣを使用していたが、人事部門、情報システム部門の協力もあり、８月の第３回研究会からは全員個別のＰＣで参加できるようになり、他の職員よりも先んじて Web 会議を多く経験できたことは大きな財産となった。

初対面の職員との意見交換という面についても、人材マネジメント部会幹事や事務局の方々のスムーズなファシリテートもあり、画面を通して自己紹介等のアイスブレイクから議論を交わすまで違和感なく進められた。また、既定のリアル会５回がリモートとなった以外にも他市の参加者と複数回意見交換できたため、むしろオンラインによって研究が深まった面もあると感じた。

今回小田原市から参加した私たちは、窓口で市民対応をしていた言わば最前線に在籍していた（る）という点で共通しており、クレーム対応や窓口業務に追われ事務処理が進まない苦労、複雑な電算処理、業務が属人化し担当者しか分からない業務、周りの同僚や上司の役割など、抱えている課題や苦労という点で共感できる部分が多くあったため、当初から良好なコミュニケーションを築くことができた。これらを一つ一つ解決、改善させ、部会長である出馬さんの「職員ひとり一人が本当の笑顔で働ける職場」というゴールに向けて、様々に研究した内容を記したい。

第１章　活動概要と経過

今年のテーマ

●「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」

例年、各自治体の現状を把握し、抱えている問題等に対して深堀をし、自分たちで取り組むテーマを決めているそうだが、今年度の人材マネジメント部会は、世界的な課題である「新型コロナウイルス感染拡大の状況」を緊急事態ととらえ、これに柔軟かつ迅速に対応できる自治体組織とはどういう組織かということを、あらかじめ部会から提示された。まずは、それをもとに各自治体の状況を研究する（第０会）ことから始まった。

令和２年４月から我々が参加した人材マネジメント部会の活動概要と経過を時系列で整理をすると次のようになる。（公式部会は全５回）

５月　第０回研究会

新型コロナ対策についての本市での取り組みまとめ発表、各市の発表

６月　第１回研究会

6/17　３人会議

6/18　庁内先輩インタビュー（職員課　大木課長、片山係長）

6/29　３人会議　庁内アンケート内容の検討

７月　第２回研究会

7/20　３人会議　インタビュー対象、内容検討

8/5　相馬市さんとの勉強会　　東日本大震災の時の経験から、緊急事態に備えて平常時から備えていることを学ぶ。

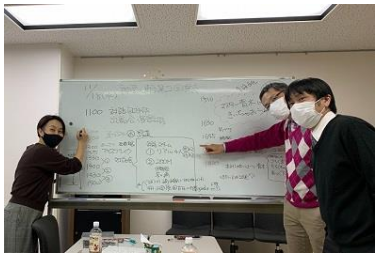
8/5　庁内先輩インタビュー（市立病院　経営管理課　武井副課長）
小田原市立病院では、職員に感染者が出たことから、当時の対応や医療現場の緊迫した状況を聞くことができた。

8/12　市長インタビュー　　前年度参加者の研究内容の発表と今年度参加者である我々の自己紹介と取組内容の紹介。

8 月　第 3 回研究会

10/9　第 1 回神奈川連合会会合（Zoom）

伊藤幹事にアクションプランについてアドバイスいただいた。



10 月　第 4 回研究会

10/21　第 4 回対話市である川崎市へのアドバイスを傍聴

11/12　出馬部会長さんとの対話

アクションプランへのアドバイス

11/18　第 2 回神奈川連合会会合 at 川崎（初のリアル会＋リモート会）

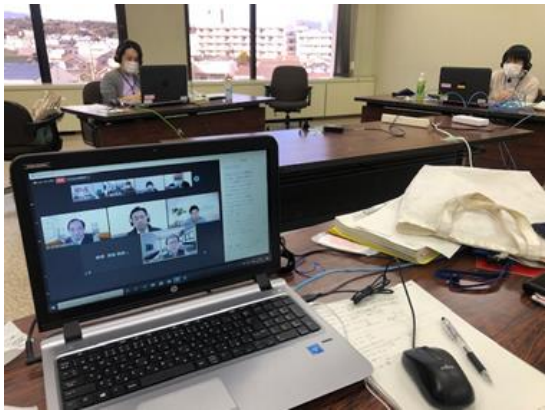
川崎市、小田原市のリアル会に茅ケ崎市、伊勢原市のリモート会を同時開催。各市のアクションプランの紹介と情報交換のほか、青木事務局次長を招いてアクションプランや今後の活動へのアドバイスをいただいた。

1/12　第 3 回神奈川連合会会合 at 小田原

伊藤幹事をお招きして、神奈川連合の 4 市が初めてリアルで集まった会合を開催する予定だったが、1 月 8 日に緊急事態宣言発令のため中止なった。

1 月 28 日、29 日第 5 回研究会

研究内容をまとめたポスター優秀作品の発表と各幹事からの本市アクションプランへのアドバイス、他市とのアクションプラン意見交換。



第２章　現状把握！

組織のありたい姿を目指すためには、ありたい姿を描く前に、現状把握が必要である。組織の現状を把握し、あるべき姿（理想の姿）を描き、あるべき姿を目指すために必要なアクションはどういった事か。ありたい姿からバックキャスティングで考える。

まずは、過去にどんな積み重ねがあって現状があるのかを探るため、庁内の３人の先輩職員へインタビューを行った。

１　インタビュー（その１）

職員課　大木課長、片山係長

令和２年６月 18 日　本庁４階研修室にて

【概要】

◆緊急事態！その時どうした？

・令和２年１月 16 日の国内初感染者、２月５日のダイヤモンドプリンセス号の隔離をはじめ、国内でも学校が臨時休校になるなど、日本全体が異様な雰囲気になっていた。

小田原市職員課でも職員の健康を守るため、時差出勤やテレワークの推奨などの対応が行われていた。また、職員に新型コロナウイルスの感染者が出た場合に備え、特別休暇を人事院からの通知の前に創設するなど、片山係長が過去に法務部門に在職していたこともあり、スピード感のある対応をすることができた。緊急事態には素早い対応が求められる場面が多々あるため、過去の経験に基づいた人事配置や、担当部署との人脈がとても大切になってくると感じた。

新型コロナウイルスをめぐる主な動き

年	月/日	出来事
2019	12月	中国の湖北省・武漢市で原因不明の肺炎患者確認
2020	1月16日	国内初の感染者を発表
	2月5日	「ダイヤモンド・プリンセス号」横浜沖で14日間の船上隔離開始
	2月13日	国内初の死者確認、感染経路不明の事例相次ぐ
	2月27日	首相が全国の学校に臨時休校を要請
	3月12日	WHOが世界の流行状況を「パンデミック」認定
	3月25日	東京・小池知事が緊急会見 週末の外出自粛を要請
	4月3日	世界の感染者100万人突破
	4月7日	政府が緊急事態宣言を発出（7都府県対象に5月6日まで）
	4月16日	政府が緊急事態宣言を全国に拡大
	4月18日	国内感染者1万人突破
	5月4日	政府の緊急事態宣言5月31日までの延長を決定
	5月31日	政府の緊急事態宣言の延長期限

小田原市の動き

2/25	コロナ対応で職員時差出勤、テレワーク等推奨
2月	小田原市業務継続計画策定
3/3	小田原市職員特別休暇の創設
3/11	第１回小田原市新型コロナウイルス感染症感染症対策本部会議
3/27	第２回小田原市新型コロナウイルス感染症対策本部会議
3/31	小田原城天守閣臨時休館　3/31～5/31
4/1	中小企業小口資金融資 3000 万円上限
4/16	第３回小田原市新型コロナウイルス感染症対策本部会議
4/27	新型コロナウイルス感染症緊急経済対策中小企業事業者等支援金　県補助に上乗せ 20 万円
4/28	第４回小田原市新型コロナウイルス感染症対策本部会議
4/29	小田原市立病院院内感染 20 代女性看護師。5/2　3 名、　5/3　1 名、5/5　13 名、…
5/29	特別定額給付金（一人 10 万円）の発送

このほか、人事部門では、水道、情報システムに関する事務に支障が出ては、市政が致命的になってしまうため、それらの部署に過去に所属していた人材に声かけすることで、人材的なバックアップ体制を整えていた。

また、定額給付金支給にあたっては、至急の応援職員が必要となったため、庁内の人材を緊急的に確保するとともに、その異動を考えるにあたり、過去給付金をやったなど経験を考慮して配置したとのことなど、改めて、人事部門では様々な対応をしていたことを確認できた。

しかしながら、窓口業務を担当している立場からすると、他の部署では接触機会低減の取組として在宅勤務や年次休暇を利用できていたが、窓口業務がある部署では難しいこと、事業中止などによって余裕ができた部署から応援職員を派遣するなどの対応をしてほしかったなど不満点も伝えた。

すると、窓口業務があるから在宅勤務ができないと嘆くのではなく、在宅勤務でも窓口に対応できるようにすること、そもそも窓口業務自体が必要なのかということも考えなければならないとの助言をいただき、余裕がある部署もあったかもしれ

ないが、それを人事部門から指摘することは、そこの部署の仕事が暇だと言っているようなものなので難しさがあるという話であった。

まさに、立ち位置を変える、ドミナントロジックを転換するという話であり、自分の立場からだけで物事を見ていたことを痛感した。

緊急事態に直面する時大切なことは、平時から緊急事態を見据えて備えておくことが大切なのではないかと感じた。おそらく、緊急事態には想定外ばかりが発生すると思われるので、どういった事象が起こるのか想像しながら、平時からできる範囲で備えておくといったことが大切だとの思いを強くした。

特に今回の新型コロナウイルスの感染拡大にともない、職員の得意な分野や特性を人事部門が平時から把握し、緊急的に配置できるというフットワークの軽さ。人脈を平時から築いておく。このことが出来ていたことは幸いだったように感じた。

このインタビューから、平時から緊急事態に備えるという事にヒントを得て、2011年の東日本大震災で被災し、今回の人材マネジメント研修にも参加している相馬市さんは「東日本大震災の経験から、震災の前と後とでは平時からの備えに変化があったのではないか」「緊急事態に直面した時に浮き彫りになった課題への対応は、大いに参考になるのではないか」と考え、意見交換をさせていただきたく、Zoomでのインタビューを依頼した。

（⇒相馬市インタビューは 10 ページに書いてあります。）

２　インタビュー（その２）

経営管理課　武井副課長

令和２年８月５日　市立病院会議室にて

【概要】

小田原市立病院では 4/29 に看護師が院内感染で新型コロナウイルスに感染してしまった。感染した職員や濃厚接触者への対応に加え、入院患者さん、そのご家族への配慮、報道・市民への説明など、様々な苦労があったと想像されるが、どうだったのか、また、今後のリスクへの備えへの考え方を聞かせていただいた。

◆小田原市役所へ入庁されて経験された部署は？

福祉政策課ケースワーカー⇒総務課法務係⇒秘書室⇒企画政策課⇒経営管理課⇒総務課法務係⇒経営管理課

◆一番楽しかった（やりがいのあった仕事）、辛かった仕事など教えてください。

・総務課法務係では、弁護士相談や条例作成など楽しかった。

・経営管理課は、一つの企業を経営するように、全体を管理運営できることから非常にやりがいを感じる。例えば、医薬品の費用削減など、取り組むとすぐに結果として現れる。

◆「緊急事態に効果的に対応できる理想の組織」とはどのようなものだと思いますか？また、理想の組織にするために、現状に何をすることで達成できると思いますか？

・難しいことだが、情報集約（情報の一元化）と的確な指示の発信が必要である。

・病院では、直接生死にかかわる医師や看護師とのやりとりでは、スピード感の違いを感じるときもあるが、患者さんのためにという同じ目標で取り組んでいるため、大変だとは思わない。

・どこの部署も組織目標は持っているが、全員が共有することが重要。

・病院では、緊急事態に患者のトリアージを行い、優先順位を付けて集まれるメンバーで最善を尽くすということが決まっている。

・共通業務を増やし、まとめておくことで、応援してもらえるようにしておく。例えば、支払業務のように、全ての部署での同じシステムを使用して事務を行っ

ているようなものは、ヘルプがしやすい。

・組織目標が同じメンバーの単位で係を作っておくことが、効果的だと思う。

・４月は多くの部署で繁忙期となるため、４月１日付の人事異動だけでなく、６月異動など、柔軟な組織体制を作っておく。

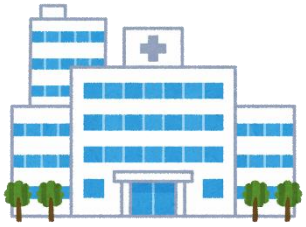
・各階の同じ場所に薬の在庫を置く、契印を廃止するなど、小さい改善でも良いから常に言える組織でありたい。

・コロナの時は大変であったが、条例改正について、総務課としてできることを考え、支援をしてくれたことは本当にありがたかった。

◆その他

・総務課では係内ミーティングで、各自が業務の細かい改善点などのアイデアを積極的に出してもらった。ただ、いろいろなアイデアを出すことは大切だが、効果や法的な根拠がないものでは意味がなく、地方自治体として法律に則った形の提案でないといけない。上司によっては、新規の提案や変化を露骨に嫌がる人もいると思うが、そういった基礎知識を持ったうえで上司に提案をしていければ、受け入れられる可能性があるのではないかと思う。

まずは武井副課長の仕事に対するプロフェッショナルな姿勢と、あらかじめ目標に向かって同じベクトルを持っている組織を構築することを意識されていることに感銘を受けた。大変な時期に、総務課が自発的に支援をしてくれたことがありがたかったという話があったが、日頃から他部署とも良好な関係を築かれていたことの賜物であると感じた。緊急事態に対する備えとして、応援職員でもできる業務を切り出しておき、自分たちは専門的な仕事に集中することでパフォーマンスを落とさないようにするなど、大変貴重な話を聞かせていただいた。



３　インタビュー（その３）

相馬市　阿部幹事、青田さん、佐々木さん、山本さん（オブザーバ川崎市他）

令和２年８月５日　オンラインにて

【概要】

◆3.11 や令和元年の台風 19 号で多大な被害・犠牲者が出た相馬市さんに当時の様子や対応と、また、その事を経て、その後の平常時の緊急事態に備えた工夫などを勉強させていただきたい。

⇒当時は農林水産関係の部署に居たが、震災後の原発事故の放射能の影響についての問い合わせを多く受けた。出荷制限や事業者への指導などをする中で、問い合わせに対しては「国の基準を満たしている（大丈夫なのかどうか自分では分からない状況だったが)」という対応しかできず、首都圏の方からもクレームを多くもらった。(相馬市　佐々木さん)

⇒当時は税務課にいた。マニュアルで決められた災害時の役割が決められていて、避難所では人が足りていないという情報が入っているのに、席に座って待っている状況だった。そこで、津波が来ているということも分からず、独断で避難所に支援に行った。実際には自分が行った小学校の手前まで津波が来ていた。本部との情報共有が難しく、現場での判断（自分の）を迫られる状況だった。断水が起こっていて、当時２５歳だったが、コンビニで水を買い占めて、避難所で炊き出しを行うなど、必死だった。(相馬市　青田さん)

⇒当時は下水道課に居た。職場待機から翌日からは色々な業務を行った。仮設住宅の受付もやったが、高齢者や妊婦、子どもの居る世帯などを優先的にしたが、不満も多くでた。先が見えず、通常業務を行える状況ではなく、職員は疲弊していたが、1 か月間休み無しの勤務を行った。(相馬市　山本さん)

⇒当時は秘書課におり、災害対策本部も近かった。青田さんの現場の話は、初めて聞いたが、現場は大変だったと思う。相馬市の職員も２名津波に巻き込まれて亡くなっている。当時は入ってくる情報が少なくて本当に苦労した。指示も出せない状況だった。(阿部幹事)

◆その他、緊急時にひっ迫した状況になるとともに、応援体制が必要になると思

うが、通常業務も含めてどういう状況だったのか？緊急事態を経験された後、平常時の対応（属人化しない業務体制づくりも含めて）について、どのようにされているのか、お聞かせいただきたい。

⇒通常の業務も災害時の対応もマニュアルはあるが、コロナ対応や地震対応など一括りにできないことが多く発生する。それぞれの職員が日常から対話を通して仲間意識を持ち、助け合いのネットワークを構築していくことが重要。また、トップの明確な方針があるとよいのではないか。（青田さん）

⇒属人化しないよう、主任・副主任を置くようにしている。（阿部幹事）

⇒実際には、考えて動ける人・動けない人が出てくる。自分は仕切っていた（川崎市　泉さん）

⇒民間との協力体制はどうだったのか。川崎市では物流など民間と協定を結んでいる。報道や情報システムなどの連携をやっているのか（川崎市　田口さん）

⇒イオンなど協定を結んでいるところもある。（青田さん）

⇒防災部門の局長が、災害が発生した際に本人や家族が被災する可能性もあり、育児介護のある人は出勤できない可能性があるという研修にでて、目からうろこだったと聞いて愕然とした。（川崎市　田口さん）

⇒重機やガソリンスタンドとの協力体制を取っている。熊本地震の際は無条件で全員参集しなければならなかったため、子連れで参集した職員もいた。障がいのある職員や、親や子の介護をしなければならない職員もいるため、配慮することは必要だと感じた。いずれにしても、自分たちは住民のために支援をしなければならない立場にあるため、安心して業務に取り組めるよう、残る家族が被災するリスクが少なくなるよう平常時から意識する必要がある。EX.タンスが倒れてこないよう固定する等。（熊本市　堀川さん（消防士））

⇒応援体制は、会計年度職員を使った。本来は公募する必要があるが、緊急時ということもあり、公募は後回しにして、経済部の OB を５日間で採用してもらった。（川崎市　田口さん）

◆組織としてマニュアルに載っていないことについて、部下から何か相談された際に「OK」「NG」を判断する際の基準は？

（税務課にいた青田さんが、福祉部の避難所へ応援にいきたいといった際の上司の判断）

⇒災害時に組織として決められた役割がある場合は、それに従う必要はある。万が一、応援に行かせて死亡してしまったといったこともありえるため、今になって考えると無茶なことをしたと思う。今の自分であれば、そのような行動はしないかもしれない。つまり、自分の思い（避難所へいきたい）は伝えるが、上司が組織として判断したことには従うべき。（相馬市　青田さん）

⇒災害時のマニュアルは準備しているが、当然のようにマニュアル外の事態が次々と発生する。誰が（どこの部署が）担当するのかと問題になり揉めるようなことがあってはならないため、日ごろからのコミュニケーションが大切になる。

⇒コミュニケーションの構築と、全職員が一丸となって取り組む業務ということで、選挙開票事務の改善プロジェクトを実施し、効果が表れ成功体験を得て、職員間の絆も深まったと感じている。災害発生時には、災害対策本部の指示で所管に動いてもらい所管の業務は増大するが、その後のフォローを人事・防災本部で行い、業務の偏りによる不満が発生したりすることがないように努めなければならない。（阿部幹事）

◆災害時に備えて業務が属人化しないよう「主担当」「副担当」「マニュアル整備」に主軸をおいて整備しているが、その他におこなっていることはあるかお聞かせいただきたい。

⇒消防においては、消防活動における反省事項を共有するための会議を行っている。また、判断に迷うような事例については、「指導事例集」を作成して情報共有をはかっている。（熊本市　堀川さん）

⇒災害時に必要な技術職員については農林部門へ土木部門から手伝うことをしていた。職員派遣制度？というものがあるため、部・課長の判断で手伝いを派遣・依頼できるような仕組みはある。経験者に手助けしてもらうことができる。災害時にはこの制度をつかって柔軟なヘルプ体制を活用できるよう周知した。（阿

部幹事）

大きな災害を体験された実体験をお話しいただいたため、リアルで厳しい現場を直に見せられたような感覚だった。特に、想定外の事態が次々に発生するという状況は、頭では理解しているつもりでも、実際に体験してみないと分からない部分であると感じた。平時からのマニュアル整備を行うこと、業務に主任、副主任を必ず設けて属人化しないような体制を整えることは、小田原市でもある程度できていることだと思うが、職員のコミュニケーションを密にし、助け合いのネットワークを構築するという部分においては、十分にできていると言い難いのではないだろうか。もちろん、連携が取れていない、部署間で軋轢があるということではないが、いざというときに助け合うことができるかというと、一つの課内においても簡単なことでは無いのではないかと感じた。職員数が 100 人程度の自治体では、レクリエーションのような企画を立てて、コミュニケーションを図るような策も有効であると思うが、本市のように職員数が 2,000 人近い規模の自治体では、全員が集まるようなことは不可能なため、コミュニケーションを深め、助け合いの精神を醸成していくための仕掛けづくりを検討しなければならないとの思いに至った。

４　インタビュー（その４）

守屋市長、安藤企画部長

令和２年８月 12 日　庁議室にて

【概要】

当初、４月に予定されていた今年度の人材マネジメント部会参加者の市長への紹介と、前年度参加者の活動報告が、新型コロナウイルスの影響で延期となったため、このタイミングで実施することとなった。５月には市長選挙があり、市長が交代したため、我々にとっては市長と初対面で話をする機会となった。

市長が交代したことで、人材マネジメント部会の活動自体を市長が把握されていない状況だったため、前年度の参加者から部会の活動についての紹介、前年度は職員の個々のスキルアップを目指し、研修のあり方やその成果を生かした業務の遂行などの課題について研究をしたとの報告があった。

その後、今年度の参加者の紹介と以下の内容でインタビューを行った。

インタビュー内容

◆小田原市役所の職員の印象

市長になって３か月、コロナの影響がありコミュニケーションがとれていないのは残念。その中での印象だが、真面目で紳士的という印象がある。正直なところ、まだまだ見えていない部分が多いが、見えない壁のようなものを壊すことを職員と一緒にやっていきたい。

◆一番楽しかった（やりがいのあった仕事）、辛かった仕事など教えてください。

前例のないことを、まだ PFI・PPP とい言葉がなかった平成 10 年ころに同様の取り組みを行い、間違っていなかった（やりがいがあった）と思った。

仕事で厳しかったことや、辛かったことはたくさんあったが、嫌だと思ったことはない。周りの人に助けてもらうことで救われた。

◆「緊急事態に効果的に対応できている理想の組織」とはどのようなものだと思いますか？

本当に緊急事態であれば、　上意下達（じょういかたつ）トップの意見を都度きかなくても行動できるのがよいだろう。

目の前に人が倒れている状態で、誰かの意見を聞くこともできない。

⇒与えられた使命に対し、自らの判断で動けることが必要。

限られた短い時間になってしまったことは残念だったが、このタイミングで対話する機会を設けられ、我々の思いや活動を少しでも知っていただけたことは有意義であった。

５　現状把握まとめ

インタビューを通じて感じたこととして、我々が３人で当初から大切なこととして考えていた職場内における協力体制や部門間の連携、柔軟な人・物・カネの対応、現場からの意見を吸い上げる体制、属人化しない業務体制などについては、係内ミーティングや繁忙期における部内応援など、すでに仕組みとして整っているとことを再確認できた。

毎月行っている係内ミーティングは、人事部門では話が膨らみそうなテーマを設定したり、他係との合同で行うことを推奨したりと工夫して取り組んでいるが、部署によってはミーティングをやることだけが目的となって形骸化してしまっていたり、ミーティング自体を行わずに報告書だけ作成している部署もあるように聞いたことがある。せっかく良い取り組みなのに、取り組みの意図や効果が職員全体に伝わっていない場合や、職場が繁忙なため、実施できないなどの体制面の課題もあるのかもしれないなと思った。

応援体制についても、余裕がある部署が積極的に応援職員を派遣すればいいと簡単に考えてしまっていたが、人事部門へのインタビューを通じて、応援を要請する人事部門にも様々な葛藤があり、容易に要請することができないこと、その役割を果たしていない側面も見えてきた。いかに仕組みが整っていても、それを人が活用する以上は、扱う人に委ねられている部分が非常に大きいと感じた

インタビューをさせていただいた方の中で、全員に共通していたことは、今まで経験してきた部署での人脈や人との繋がりによって、最終的に周りの人に助けられたという話だった。

そこで、３人で改めて対話を重ね、せっかく良い取り組みが多数あるのだから、それを生かせるような状況を作り出すこと。そのためには職員の意識を変えていくことが重要であり、意識が変わることで日ごろから良いコミュニケーションが生まれ、緊急事態の際にもお互いに助け合うことで効果的に難局を乗り切れるのではないかとの思いを強くし、意識変革を促すような仕掛けづくりをすることを取り組むべきことの柱として設定した。

第３章　ありたい姿へ向けて

１　神奈川連合結成！

第１回神奈川連合会会合（Zoom）

川崎市、茅ケ崎市、伊勢原市、小田原市、伊藤幹事

令和２年 10 月９日　オンラインにて

【概要】

今年度、神奈川県からは本市のほかに、川崎市、茅ケ崎市、伊勢原市が参加している。

本市は対話自治体が川崎市だったため、オンライン交流会などを実施して交流を深めていく中で、過去に参加したマネ友達は神奈川県内の他の自治体と交流していた形跡がない！今までは、横の繋がりが希薄だったのではないか？と思い、せっかく県内から４自治体が参加しているので、茅ケ崎市、伊勢原市も巻き込んで神奈川連合を結成しようという流れになった。

本市と川崎市が呼びかけ、今年度、人材マネジメント部会に参加している神奈川県の４自治体でアクションプランについての発表を行い、伊藤幹事からのアドバイスをいただくという形で進めた。

３人での対話やインタビュー、部会での活動を通して理想とする姿が見えてきていたが、「人や組織はどうすれば変わるのか？」「変える方法は？」という部分に囚われすぎていたのではないかと感じる会合だった。

伊藤幹事からのアドバイスをいただいた、「人を変えるのはむしろおこがましい」という言葉は目から鱗のような響きがあり、今まで自分たちが考えてきたことは独りよがりなものになっていたのではないかとの思いを強くした。

人を変えるということは、相手のこれまでを否定することにもなってしまい、当然のように相手方にとって「いい気持ちはしない」ものである。無理に変えようとするのではなく、何かきっかけを与えられるような仕掛けづくり、まずは形だけでもいいからスタートさせ、最終的に「形から入って心に至る」ことを目標としたアクションプランを視野に入れて検討していくこととなった。

会合の中で、人はどうしても楽な方を選びがちだという話が出てきたことも印象的だった。自分たちが良いと思う仕掛けを作ったとしても、非常に手間がかかるものであっ

たり、目的や意味が見いだせないようなものでは意味がなく、早い話が自分にとって利益があるものだと思ってもらわなければ、人は簡単には動かないものである。

手間がかからず・目的が明確で・自分にとっての利益が見いだせるという３点を兼ね備えた仕掛けとは何だろうか？今後の研究の大きなテーマとなりそうなことを発見できた。

コロナ禍でなければ、県内の自治体なのでリアルで開催したいところだったが、オンライン開催でも身近な自治体が同じ目標に向かって研究を続けていることを共有でき、第１回神奈川連合会会合は非常に有意義なものとなった。

２　出馬部会長との対話

川崎市と小田原市のメンバーと出馬部会長さんとの対話の機会を設けていただき、小田原市のアクションプランへのアドバイスをいただいた。

・現状分析（要因分析）をもっと深めてから行うとより良くなると思う。（過去のマネ友の研究も参考に）

・課長や係長などの役割も明確にした方が良い。アクションに参加して混乱することもある。それぞれがアクションに対して価値観を持っているか。

・業務改善は、手を挙げたものが苦労して提案した側が損をすることがある。本当に良いものであれば会議体で作っていくのが良い。

・360 度評価というものを導入している民間企業がある。適格性を見極め、３回評価が悪ければポジションから変わってもらう。

・静岡市では５～６年前に参加したマネ友が企画し、５年間で全ての管理職に出馬さ

んの講義を受けてもらった。それぞれの課長が壁にビジョンと目標を書き、本人の苦手な分野・弱点を書く。そうすることで、目標がハッキリするし、他課の課長同志気にしながら、部長はそれを見て回る。課員は、課長の苦手な部分をフォローアップしようと努める。組織が良い方向に向かったと思う。

３　神奈川連合勉強会～リアル開催！～

第２回神奈川連合会会合（リアル＆Zoom）

川崎市、茅ケ崎市、伊勢原市、小田原市、青木事務局

令和２年 11 月 18 日に川崎市役所の第４庁舎にて、神奈川県の参加自治体である伊勢原市、川崎市、茅ヶ崎市、小田原市の４市の勉強会を開催した。当日は、川崎市と小田原市メンバーは初リアル顔を合わせとなった。伊勢原市、茅ヶ崎市については、Zoom でオンライン参加となになりました。私たちは、川崎市メンバーと初対面となったが、オンライン研究会等で幾度となく顔を合わせてきたせいか、スムーズに会話を開始することができた。

はじめに、自分たちの目指す姿やアクションプランの概要を説明し、それについての課題や幹事団に指摘されたところなどを共有した。

次に、自分たちの考えるアクションプランとそれを考えるに至った経緯などをプレゼンし合い、自分たちの考える緊急事態に効果的に対応できる組織について意見交換を行った。

そして、平時におけるあるべき姿として、「属人化しない業務体制」「普段からのダイヤログ（助け合い精神）」「目標・やる意義・価値観の共有」「職員のモチベーションアップ（褒める・褒められる）」を掲げており、「助け合いデーの創設」の意義をあらためて認識するに至った。

出馬部会長と川崎市・小田原市（西浦のみ参加）相談会の映像共有では、出馬部会長の鋭い指摘（前項、出馬部会長との対話参照）をいただき、その様子を不参加メンバーへ共有した。

午後は、事務局の青木さんの参戦により、より熱い人材マネジメント部会の皆様の話を聞くことができ、有意義で楽しい時間を持つことができた。Zoom では余計なというわけではないが、なかなか脱線した話にはなりづらいが、リアルでは、会話がよりスピ

ーディーに発展していたように感じた。青木さんに会えてよかった。リアル開催を段取りしてくださった川崎市メンバーとスケジュールを調整して参加してくださった青木さんにこの場をかりて感謝の意を表したい。

【スケジュール概要】

時間	項目	備考
11：00	集合／アイスブレイク	
11：20	出馬部会長映像共有	
12：00	昼休み	
13：15	午後スタート／アイスブレイク	伊勢原市・茅ヶ崎市参加
13：30	第１回対話	４自治体を３チームに分け、３回に分けて各市と対話した。
14：00	第２回対話	
14：30	第３回対話	
15：10	休憩／茅ヶ崎市退室	
15：20	事務局　青木さん参加	質疑応答／相談等
16：45	終了／片付け	

第４章　ありたい姿へ向けたアクション

１　「助け合いデー」の創設について

私たちは、職員ひとり一人のワークライフバランスを尊重し、お互いに助け合い、各々が充実した仕事を行うことで、市民により良いサービスを提供することを理想のビジョンとして目指すこととした。そのために、ひとり一人が理想のビジョンに共感し、目標とすることを前提に、得意分野を生かし、お互いに助け合いながら業務を行うことで、組織としてのパフォーマンスが最大になるように努める。

どのように取り組むかというと、現在、毎週水曜日と給与支給日をノー残業デーとしているが、このうち給与支給日については「助け合いデー」と名称を変更する。

【概要】

夜間のバッチ処理や会議等、どうしても別日に設定することのできない業務に従事する職員を除き、全員の業務が終わるように課内で助け合いをし、全員が一斉に退庁できるような仕掛けを実施する。

【目的】

・全員で一斉退庁するという目的を掲げることで、課内全体の業務に対するモチベーションを高める。
・各職員の業務進捗状況を把握する機会となり、管理職のマネジメント能力を高める。
・取り組みを継続することで、毎月同じ職員が困難な状況に陥っている、毎月同様の業務で遅れが発生しているなど、課内の問題点を表面化させることに繋がる。
・課題が表面化した際には、課内で業務改善プロジェクトを立ち上げるなどの動きが出てくるなどの波及効果が期待できる。
・他の職員の業務を経験することで、個人ではなく組織で取り組んでいる実感が得られ、担当外の業務に対する無関心な空気を是正していく。

【実施方法】

・「助け合いデー」の１週間前、係長が各係員に「助け合いデー」の当日に定時退庁できる見込みについて確認を行い、所属長に報告する。

・定時退庁困難な職員がいた場合、基本的には係内で業務応援体制を整え、係内で応援が困難な場合は、他の係からも職員が応援できるよう所属長が指示をする。

・「助け合いデー」の前日にも１週間前と同様の確認を行う。

・「助け合いデー」当日は、全員が退庁したことを確認し、所属長と庶務担当係長が執務室の消灯を行う。

・消灯時間は 17:45 とする

【期待できる効果】

「全員が早く帰りたい」という目標が一致しているため、上司は係員の業務の進捗を気にするようになるし、同僚同志も業務内容・業務量・手法をお互いに確認するようになる。このことで、助けた側の職員は充実感・一体感・達成感を得られる。助けられた側の職員は、感謝の気持ちを持て、自分に余裕がある時には「次は自分が助けよう」という気持ちが醸成される。また、何よりも上司、同僚とのコミュニケーションが図られることが後々の通常業務でも良い効果が期待できる。

例えば、次の「助け合いデー」までに、どうやったら次回から、もっと効率的に業務ができるか、業務改善をチーム単位で考える風土が期待できるし、業務を助け合うことで、お互いの業務を可視化させることで属人化を緩和させることができる。また、それぞれの職員の得意分野をチーム内で共有でき、「エクセルの相談なら〇〇さん」といった得意分野を活かせる職場になるかもしれない。

こういったことを、継続していき、日常的に「助け合い」ができる組織になれれば、業務改善や効率化は、職員ひとり一人の気持ちと時間的な余白を創出する。そうなれば、市民の待ち時間の短縮（サービス向上）や、それぞれのライフスタイル（妊娠している女性への配慮、介護への配慮、育児への配慮）に合わせた働き方を実現（働き方改革）することにも可能性は広がっていくのではないだろうか。みんなが笑顔で働ける職場に一歩近づけるのではないかとの思いで、人事部門とも協力して「助け合いデー」を実践していく。

２　首長へのダイヤログ！

仕掛けを実践していく上で、トップの姿勢や意識が重要であることも当初から感じていたことである。

我々だけで声を上げて良い取り組みだと思い実践したとしても、職員全体の意識が変わっていかなければ、「意識高い系の職員が面倒なことを始めた」と思われ、取り組みの意味が浸透することもなく終わってしまう可能性もある。

トップからの圧力！というわけではないが、組織に所属している以上は、下から言われることよりも、上からの指示の方が素直に取り組むことができるのは当然のことである。前述した「助け合いデー」は、どちらかというとボトムアップの効果を狙った取り組みであるため、それだけでなくトップダウンの効果も活用していきたいと思う。

そこで、首長に対して継続したダイヤログを行い、我々の活動をより深く知ってもらい、部会を通じて得た学びや気付きについて共有していきたい。

【概要】

コロナ禍の影響で実践については不透明な部分が多いが、まずは首長に対する今年度の活動報告を通じて我々の思いを共有させていただき、最終的には静岡市でマネ友が企画したような、全管理職に対して出馬部会長の講演を聞いていただく機会を設けるような取り組みに繋げていきたい。

【実施方法】

首長へのダイヤログと言っても、我々が３人で市長室へ乗り込んでいくようなことをしても意味が無いため、まずは我々の力（発言力？）を高めていきたい。

そこで！！

マネ友小田原会を作ろう！

「はじめに」の部分でも触れたが、本市の人材マネジメント部会への参加は、今回で７回目となる。

活動をしていく中で、個別に過去の参加者と対話をする機会はあったが、参加者全体を通じての交流は無く、その後の取り組み状況なども不透明な部分が多いということに気付かされた。

第５回研究会の諏訪市の発表で、諏訪市には「Act SUWA」という人マネ参加者の活動があり、現年度の参加者に対するバックアップやアクションプランの作成などを行っているという話を聞き、羨ましいと思ったのが本音である。人マネの活動をしていく中で過去の経験からのアドバイスを受けたり、単純に苦労話を聞いたりするだけでも財産となることを確認できたため、次年度以降の参加者のためにもマネ友小田原会を作りたいと思う。

小田原市の過去の参加者名簿を確認すると、幸いなことに参加者の年齢も近く、ほとんどのメンバーが顔見知りであったため、スムーズなコミュニケーションが実現できるものと考えている。

今年度中に実施したいと考えていたが、コロナ禍で大人数が集まるような会は制限されていたため、自粛期間が明けたと同時に次年度の参加者も含めた形で懇親会を実施したい。

人材マネジメント部会に終わりは無いという話を最初から最後までいただいていたが、本市では上記のとおり、その後のつながりが希薄な感じであることから小田原会を作り、現年度参加者のバックアップをしながら、改めて自身の研究意欲にも再度火を点けられるように、定期的に集まれるように今年度参加した我々から一歩を踏み出していきたいと思う。

首長へのダイヤログと言いながらもマネ友小田原会の内容に終始してしまい、具体的な今後の展望が見えづらい状態になっているが、我々３人だけでなくチームとしての説得力のある提案をするためにも、マネ友小田原会を結成することで同じ思いを共有できる仲間たちと共に、活動してきたい。

第５章　まとめ

インタビュー等を経て組織の目指すあるべき姿を分析してきた結果、「日ごろから良いコミュニケーションを築く仕掛けづくり」(第３章　５現状把握まとめ)が重要と考え、「助け合いデーの創設」（第４章）に掲げるに至った。この「助け合いデー」を実施することで、職員間の関係作り、仕事内容の共有、業務の効率化等が期待され、「時間的な余裕」と「職員ひとり一人の心の余裕」を産み出すことができるのではないかと思う。

私たちの組織があるべき姿に近づくため、この制度を創設し、そこから生じる相乗効果により、緊急事態に強い組織構築だけでなく、職員が本当の笑顔で働くことができるようになっていければ市民サービスの向上も図られると期待できる。

また、創設した制度を運用する際にはなんらかの評価手法により、効果がない・形骸化していると判断することがあれば、突き進むだけでなく、立ち止まり（停止)、改善する、廃止するなど柔軟な対応をできるようすべきとも考える。

もしかすると、すでに行っている同様の取り組みを行っている係があるかもしれない。そんな係や課や部があれば積極的に紹介し、さらに自発的に取り組みたくなるような仕組み（ナイス賞として金一封を出す等）をつくるといった制度醸成の検討も必要になるだろう。

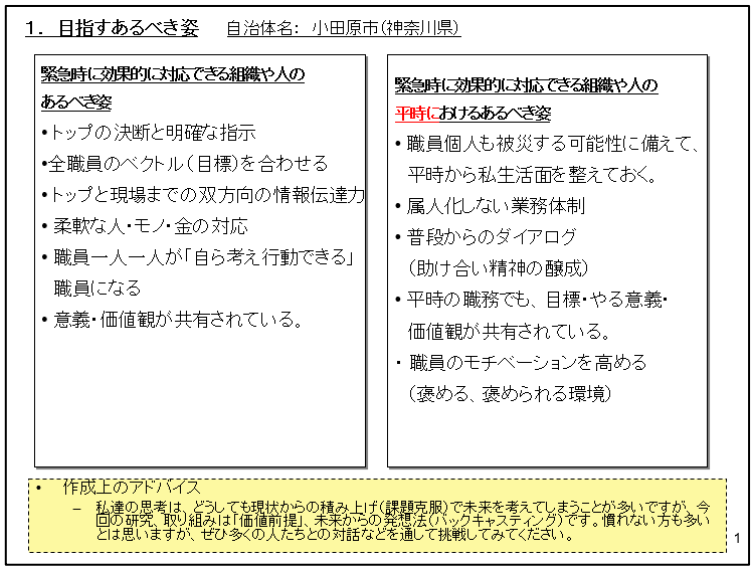
そして、この制度により業務改善が進むだけでなく、管理職を含め職員がお互いの仕事を自分事としてとらえる職場風土を形成されていくことになるのではないか。その職場風土の変化が、職員の本当の笑顔を引き出し、その先にいる約１８万人の小田原市民の満足度向上につながることを信じている。

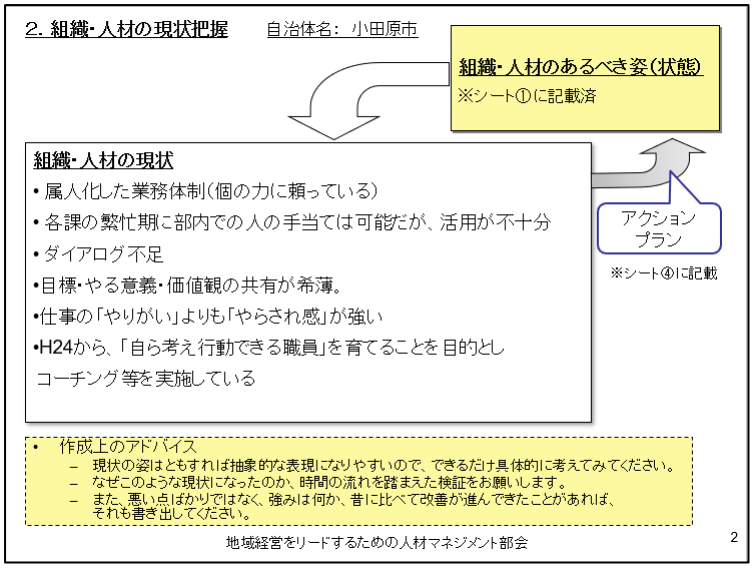
大きな目標を掲げたところだが、まずは首長へ人材マネジメント・組織マネジメントを理解していただくために、丁寧にダイアログを続けていく事、また、マネ友小田原会発足し、取り組みを継続していくことから始めていこうと思う。

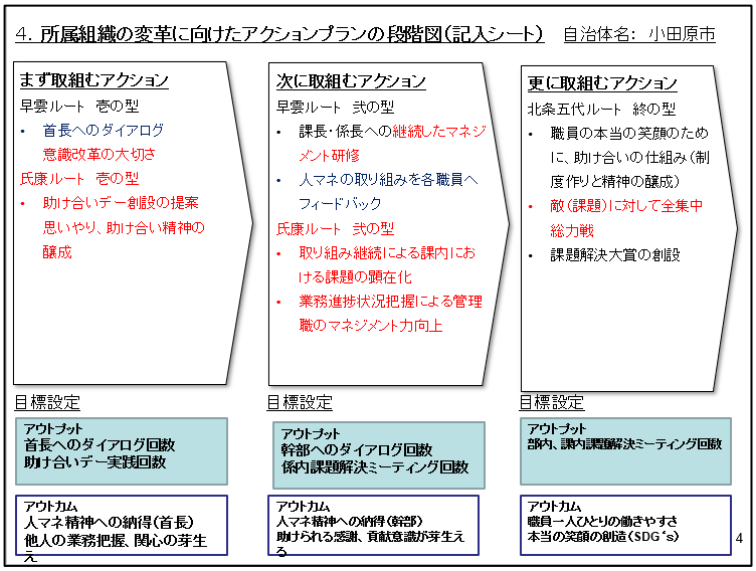
最後に、オンラインでの開催を決断し、無事終了まで運営してくださった事務局の皆様、ありがとうございました。また、幹事団の皆様のお話は何度も聞きたくなる内容だったため、毎回 YouTube のメリットを感じていました。ぜひ、今後も閲覧させていただきます。そして、関わりを持つことなった全国の自治体職員の皆様に多大なる感謝をし、本論文の結びとさせていただきます。

【参考①】

研究会で何度となく訂正した目指すべき姿～アクションプランのシート







【参考②】

私たちの思いを１枚のポスターに表現した

～他自治体メンバーから温かいお言葉をいただきました～

・地域の特色も出ていておもしろく、目をひいた。まとまっていたし、見ようと いう気になる。（和束町）

・デザイン性もあり、興味をもたせるため見たくなる。今後のあり方も考えられ ている。（田原市）

・管理職のマネジメント能力に目を付けた着眼点がいい！管理職に必要な資質を 分かりやすく武士で例えた見せ方も良かった。ポスターとしても秀逸だと思いま す！（川崎市）

・まず、大変見やすかったです。次に、助け聞きたい合いデーとは何かです。（海南市）

私たちのプランにコメントをくださった皆様ありがとうございました。

付記　個々の想い

○資産税課　和田　芳昌

３月に人事部門からの電話で呼び出され、何事だろう？と怯えながら職員課へ向かったことを昨日のことのように思い出します。人材マネジメント部会の紹介と参加の打診を受けた際にスケジュールを提示され、こんな繁忙期に何度も東京に出張して大丈夫なのか？ということが最初に感じたことでした。しかし部会自体は面白そうだと思え、なおかつ自分にとって良い経験になると思い参加を決め、参加できて本当に良かったと今は思います。

まずは今回一緒に参加して研究をした西浦さんと山﨑さん、２人には感謝してもしきれないぐらいです。正直、自分の日常業務がバタバタで、ほとんど戦力になっていなかったように感じていますが、いつでも２人はフォローしてくれて、このメンバーを選んだ人事部門ナイスプレイ！と勝手に思っています。

部会に参加する以前から、相手の立場に立って考えることをしていたつもりでしたが、部会で研究を重ねてから思い返してみると、自分本位で本当に相手のことを考えていたのか？と思う部分があります。特に今年度、コロナの影響での想定外の業務がいくつも発生し、忙しさとプレッシャーから同じ職場内の職員が療養休暇を取得してしまったことが、自分が相手の立場に立って考えたり、しっかりと対話ができていなかったのではないかと思い、悔やんでいます。

このようなことがないように、職員がほんとうの笑顔で働ける組織を目指して、自分にできる一歩を踏み出していきたいと思います。

最後になりますが。コロナ禍で全てオンラインという緊急事態に柔軟に対応し、参加者を飽きさせない工夫を随所にしていただいた事務局の皆さん、部会に参加した自治体の皆さん、特に対話自治体として常に一緒にいてくれた川崎市の３人に心から感謝しています。

研究に終わりは無い！という言葉を肝に銘じ、いつか皆さんとリアルで飲みに行ける日を夢見て日々を過ごしていきたいと思います。ほんとうにありがとうございました。

〇小田原城総合管理事務所　西浦

令和２年度は、新型コロナウイルスの影響により、本業である小田原城天守閣事業が観光業であるため、休館を迫られる事態となり、様々な事務や調整が発生し、大変な１年だった。そんな中でも、人材マネジメント（最終的には組織マネジメントだが）を和田さん、山崎さんとともに研究させていただき、とても勉強になったし充実した１年とも言える。

今後も、新型コロナウイルスの影響は見通しが立たないが、考えてみれば東日本大震災の時も想定できなかった事象が発生し、大変な時代を１０年前に乗り越えてきた。私たちは、そういった緊急事態にも強い組織というものを、危機管理という面で経験を生かさなければならないのだと思う。

一番大切なことは、通常とは違う迫りくる危機に対して、力を合わせて立ち向かえる状況にしておくこと。また、これを普段の業務の中で できるようにしておくことである。

これからの自分のキャリアの中で、今年苦しみながらも学んだ歩みをとめず、ほそぼそかもしれないが研究を続け、考え続けることで、自分が働きやすい職場、笑顔がある職場が作れる存在でありたいと思う。

最後に、一緒に研究してくれた ヨッシーと さっちゃん、このような機会を与えてくださった職員課の片山さん、越野さん。共に研究を深めてくれた対話市である川崎市のレイリー、愛、ベロに特に感謝の意を表したい。本当にありがとうございました。でも、これからもよろしくね。部会に卒業は無いのだからｗ

○障がい福祉課　　山﨑　幸恵

入庁４年目の私が市役所の改革に向けて何か提言できるのか？大丈夫か？と参加時には悩みましたが、せっかく頂いた機会なのでという感じで参加させていただきました。

当初 Zoom パソコン１台を３人で使用し、やり辛くも一緒という安心感の中でスタート。しかしながら、研究テーマが壮大すぎる！ついていけない！どのように進めていけば分からないというパニック状態でしたが、頼りになる２人が意見をだしてくれたり、まとめてくれたり、わかるまで説明してくれたりしてくれたおかげで。最後までやれました。２人と一緒にやれてよかったありがとう！

研究会では、伊藤幹事の「人を変えることはおこがましい」という言葉で目から鱗が落ち、出馬部会長の「すばらしい人材ばかりではない。それなりの人材で業務をまわしている」という言葉に妙に納得し、鬼澤幹事の最後の言葉「部会とはホームベースである」で今後もかかわることができるんだという安心感をいただきました。この研究会に参加して、自分の係る業務等についてドミナントロジック（固定観念）にとらわれていないか？改善できることはないか？と深く考えるようになりました。意識は確実にかわったと思います。また、何かに迷ったら研究会のノートを見返してみます。それでもだめならマネ友といいつつ研究会に参加させてください。

最後に、初の試みであるオンライン部会を企画・運営してくさった人材マネジメント部会の幹事団・事務局の皆様、調整からお悩み相談まで色々とサポートしてくださった職員課の皆様、本当にありがとうございました。そして、ヨッシー（和田さん）、けいちゃん（西浦さん）一緒に研究できてよかった。２人からはまだまだ学ぶことがたくさんあると思っています。今後はマネ友としてよろしく。そして、小田原メンバーがあだ名で呼べる関係になったのも、その環境を作ってくれた対話自治体のレイリー・あい・ベロのおかげと思っています。本当にありがとう。