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

山形県酒田市　３期生

教育委員会企画管理課　　小山　啓

情報企画課　　小林　裕介

出納課　　髙橋　亜紀子

目　次

１　序章

（１）はじめに 1
（２）１年間の活動の振り返り..... 2

２　現状の把握と分析

（１）現状把握（インタビューのまとめ、気づき）と深掘り..... 3
（２）職員アンケートの実施..... 7
（３）現状把握のまとめ..... 10

３　あるべき姿を考える

（１）緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿..... 11
（２）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..... 11
（３）組織、人材のあるべき姿とは..... 12
（４）チーム力が向上したその先にある理想の姿とは..... 15

４　アクションプランについて

（１）ありたい姿になるためのアクションプランを考える..... 16
（２）４つの「気づきワード」からどんなことをしたいか..... 17
（３）まず取り組むアクションについて..... 18
（４）幹事フィードバッグ..... 18
（５）アクションの再検討..... 18

５　今後の取り組み

（１）今後の取り組みと展望..... 19
（２）１年後に目指す状態と創り出したい変化..... 19
（３）最後に 20

付記

所感（１年を振り返る）..... 21

1　序章

（１）はじめに

本稿は、2020 年度の早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「部会」という。）に酒田市の３期生として参加した３名の職員（以下「３期生」という。）が１年間の部会の活動を通じて実践した取り組み及び気づきについて整理し、共同論文という形としてまとめるものである。

これまでの部会は、従来であれば、東京や仙台に参加自治体が集まり研究会を開催し、参加自治体自身がそれぞれ取り組むテーマを決め、そのテーマに沿って１年間活動していた。しかし、今期で 15 回目となるこの部会は、コロナ禍という非常事態の中、目の前の緊急事態への対応を通じて、組織や人材のあるべき姿を考え、実現し、成果を作り出していくため、今までとは違う形での開催となった。その特長としては以下のとおり。

○「オンライン」で部会を開催

全５回の研究会を、全て「ZOOM」を利用したオンライン形式で開催

○部会の「テーマ」を具体的に決めた

テーマ：「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える」

今年度は部会の活動について、限られた時間の中で効果を生みだせるように、各職場の所属長に了解を得て、勤務時間内に行うことをルールとし、様々な課題の検討や経営層及び職員等へのインタビュー、アクションプラン策定などを、３人での対話、研究会やインタビュー後のフィードバックを大事にし、常に情報、経過、成果、結果を共有しながら取り組んできた。更には過去の受講生である１期生及び２期生（以下「マネ友」という。）と定期的に対話を重ね、研究会ごとの事前課題など、自分達の活動について情報提供し、課題に対するアドバイスや協力をいただきながら気づきや学びを得て、１年間活動をしてきた。

部会はオンラインツールを利用した形式となったが、オンライン形式での参加は３人とも初めての経験で、研究会開始当時、操作はもとより画面上での対話に慣れず、研究会が終わると疲労困憊していた状況だったが、回を重ねるごとに少しずつオンラインでの対話ができるようになってきた。

今期テーマの現状把握として、まずは「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考えることにした。様々な「緊急事態」がある中で「自然災害」を想定し、それぞれが考えたことを比較検討し、さらに、多方面からの多くの意見を集約するために経営層や危機管理部門の職員等、様々な職階・職種の方々へのインタビューや職員アンケートも実施した。

現状把握を進める中で組織変革のためにすでに蒔かれた種が多くあることに気づき、今必要なのは大きな建物（アクション）を建てることではなく、しっかりとした地盤づくり

が必要だと考えた。

組織を盤石のものにするため何が必要か。そう考えたときに「人」という一つのキーワードにたどり着いた。指示を出すのは「人」、指示されるのも「人」、最前線で動くのも「人」。職員間で「人」との関わりが希薄になっているのではないか。平時から「職員同士の信頼関係の強化」と「ビジョンと目的の共有」が大事であると考えた。いきなり大きな変革をしようとしても根付いていかない。まずは自分達の半径２ｍ以内の職員を巻き込んで意識変革を行い、その共感の輪がいくつもでき、その複数の輪を融合させて、酒田市職員の誰一人も取り残さず組織を変革するアクションプランを考えていくことにした。

自分達が考えたアクションプランは劇的な変化がすぐに目にみえるようなものではないが、この取り組みが日常の中で継続して浸透していき、共感してくれる仲間を増やしていけるように活動をしていきたい。また来年度以降はマネ友と一緒に、部会で得た学びを忘れないように対話の機会を設け、更には次期生とも連携しながら共に歩んでいきたい。

（２）１年間の活動の振り返り

2020 年度における部会の活動の主な経過については以下のとおり。

年　月	部会主催	活動内容
2020年4月		マネ友と対話
2020年5月	ＺＯＯＭ操作体験会 第０回研究会（動画視聴）	派遣職員報告会（マネ友参加）聴講
2020年6月	**第１回研究会**	マネ友と対話 副市長インタビュー 危機管理課長インタビュー
2020年7月	**第２回研究会**	マネ友と対話 危機管理監インタビュー 人事課若手職員インタビュー
2020年8月	**第３回研究会（２日間）**	まちづくり推進課長補佐インタビュー 消防本部消防士インタビュー 東日本大震災被災経験職員インタビュー 危機管理兼務職員インタビュー
2020年9月		マネ友と対話 新採職員研修「SIMさかた」参加
2020年10月	**第４回研究会**	マネ友と対話 鶴岡市との地域勉強会（リアル）
2020年11月		職員アンケート実施
2020年12月		職員アンケート回答集計
2021年1月	**第５回研究会（２日間）**	鶴岡市との地域勉強会（オンライン）
2021年2月		共同論文　副市長と対話
2021年3月		共同論文

2　現状の把握と分析

（１）現状把握（インタビューのまとめ、気づき）と深堀り

今期テーマの現状把握として、はじめに「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は何かを考えた。

３人で考えた「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
・正確な情報を末端の職員まで素早く伝える ・組織のそれぞれの職階の人が各々の役割を理解し同じ方向を向いている ・住民、地域のニーズを正確に把握する ・必要なタイミングで必要な対策・支援を行う（スピード感、旬を逃さない） ・常に現状把握と検証を繰り返し、状況の変化に柔軟に対応する ・トップの決断力と発信力 ・平常時から緊急時における自分の役割を把握している（積み重ね） ・意思決定の可視化

次にマネ友、人事担当者と対話を踏まえ、優先順位をつけた結果、以下の内容になった。

「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
・それぞれの職階の人が常に各々役割を把握している（目標管理） ・正確な情報を末端の職員まで素早く伝える（情報共有） ・柔軟性を持った横断的な協力体制（連携）

自分達が考えていることの方向性に間違いはないのか、経営層や危機管理の幹部の考えを伺うため、副市長、危機管理監、危機管理課長にインタビューを行った。主な質問の内容は以下のとおり。

主な質問内容
・３期生が考える大切だと思うことができているか？できていないか？ ・『緊急事態に効果的に対応できる自治体組織』に大切なこととは？ ・これまでの経験から酒田市に足りないもの、逆に強味に感じている部分は？ ・普段からの国や県、地域や市民団体との連携は取れているか？

インタビューの内容、インタビューによる気づきや学びは以下のとおり。

	内容	気づき・学び
副市長	・「部長」→「課長」→「課員」に伝わることができていなければならない。上の考えがきちんと伝わることは大事。 ・副市長の真意をより正確に職員に伝えるため、平成 29 年 7 月より副市長自ら「副市長だより」を発行し全職員が閲覧可能な掲示板に発信している。 ・平時に信頼関係を作っておくことが必要。 ・情報が末端までいくことがとても重要。 ・職員は人に対する配慮はあるし、真面目。 ・他部署への無関心、遠慮してしまう風潮がある。	・常に目的、成果を意識しながら業務を行うことが大事である。 ・「目標の管理」の大切さが非常に重要であると感じた。 ・目標をきちんと理解することにより目的達成のための必要な判断や行動に繋がるのではないかと思った。 ・目的達成のためには連携が欠かせないと感じた。 ・平時からの信頼関係の構築が大事である。 ・各種情報は情報共有の掲示板に掲示しているものの、掲示されている件数が多いため全てを確認するには時間がかかる。そのため、多忙な職員は自分に関連の深いものしか見ない。
危機管理監	・市は実効性ある計画、明確なビジョンをもつことが大事。 ・市の対応の限界を考え、消防・警察・自衛隊等と連携していくことが重要。 ・地域には「自助」「共助」「公助」の理解が必要。「自助」には地域の特性があるので正しい知識を伝えていくことが大事。 ・災害準備は準備周到であることが大事。物資の準備はもちろんだが、職員の知識と能力を培うことも大切（職員の意識付け、事例の紹介）。 ・平時は市民として事例研究、市職員として防災計画の理解をしてほしい。 ・「報告」「連絡」「相談」は日々の仕事にも特に大事。 ・緊急時に特効薬はない。 ・緊急時を想定した訓練の繰り返しが大事。 ・ありきたりの簡単なものが継続して大きくなる。 ・有事の教育を受けると視点が変わり、体験がイメージ化でき、状況を「視える化」して共有することができる。	・常日頃の「報告」「連絡」「相談」が肝要であると感じた。 ・緊急事態に効果的に対応できるような職員・組織であるためには、平時から特別なことが必要ではなく、当たり前のことが当たり前にできていることが重要であると思った。 ・住民には積極的に情報を知らせることが大事であると感じた。 ・緊急時に判断し動ける職員になるには、まずは自身が勉強し知識（裏付け）を得ることが大切である。
	・「組み直し」「意識持たせる」「訓練」の繰り返しが大切。 ・安否確認サービスの導入により、情報共有には一定の改善がみられた。 ・災害時の対応を自分事として捉えていない職員の割合が多い。平成 30 年度行政監査「地域防災計画における災害応急対策（初動体制）」参考にしてほしい。	・平成 30 年度行政監査資料を確認したところ、全体の 53%の職員は地域防災計画の配備基準を把握しておらず、58%の職員は災害時迅速な対応をすることができないと思っていることが分かった。 ・自分事として捉えていない職員が多く、職員の意識、住民の意識を変えることが大切だと思った。

危機管理課長	・役割分担を整理し、自分事として考えてほしい。 ・自分が職員採用当時は防災と他業務を一人で担当していて、当時防災にかかわっていたのは 0.5 人となる。現在防災部署は「課」としてあり、職員が何人もいる。 ・国等、外部の関係団体とは比較的良好な関係を築いている	・酒田市は昭和 51 年に「酒田大火」を経験したことにより防災意識が高かったが、年数が経過していくうちに防災意識が薄れてきていた。その後、東日本大震災や風水害等を経験したことにより防災意識が高まったが、高いレベルでの防災意識を維持することの難しさを感じた。 ・過去の経験を糧にしながら日々改善を繰り返すことが重要だが、実際に上手くいくかどうかは組織体制（目標を明確に見据え、柔軟かつ横断的な組織）によるところが大きいと感じた。 ・東日本大震災以降、企業、友好都市との災害協定が加速していったことが分かった。

更に、危機管理兼務職員、東日本大震災時被災経験のある職員、若手職員、消防本部職員等、職種の違う職員にもインタビューをした。

主な質問内容
・『緊急事態に効果的に対応できる自治体組織・職員』に大切なこととは？ ・普段（平時）から組織や職員がどうなっていれば、緊急事態にも効果的に対応できるようになっていくか？ ・震災時「住民」の視点から、当時の状況（震災経験者に）

インタビューの内容、インタビューによる気づきや学びは以下のとおり。

	内容
Aさん	・非常時は平常時と同じ心、精神力が必要。 ・自分がこう考えて動ける人、指示待ちではないこと。 ・被災者同士もめることもあるため、合意形成に持っていく力が必要。そのためには丁寧な対話を心がける。 ・相手の気持ちを汲み取り気づくこと。 ・平常時、訓練を残すような仕組みをつくる（ＧＩＧ図上訓練、タイムライン研修、ＨＵＧ（避難所運営ゲーム）等）。
Bさん	・職員それぞれ立場ごとに状況に応じて必要とされる対応を理解し統制のとれた組織が理想。 ・各部門のトップが一定程度理解し、備えておくことが大切。 ・危機管理課が差配して指示を出したときに能動的に動けることが重要。 ・情報収集においては、消防をはじめとする関係機関と自治体の連携がうまくいっているとは言い難い部分もあるので、平素から顔の見える関係を作っておくことも大事。 ・普段から外部と顔の見える関係の構築や他機関との災害対応は大変な業務だが、それ故に職場内での良好な人間関係も重要になっていくのではないか。
	・自らの業務上のビジョンや役割が明確であることで、災害時の職員の責任感や職務上の意欲を向上させる。 ・平時から組織の中で、職員一人一人の役割分担が明確、かつ意識付けされている。

Cさん	・連絡体制が明確であること。 ・市の防災計画等、全職員が意識的に学ぶ機会が必要。 ・職員一人一人が防災対応に対して考えることが必要。 ・職員として地域防災計画をみてどのような動きが必要かをイメージして、実践できるようにすることが必要。 ・全国的な事例等の収集を行い、良いものは、取り入れていく姿勢が必要。 真似ていくことも必要だが、そのうえで地域あったものに変えていく対応を行うことが大切。
Dさん	・自分の命、家族の命、周辺の状況を確認したのち、与えられた場所で組織としての役割を担う。 ・定められた自分の役割をしっかりこなすこと（自分勝手ではなく）。 ・常にリスク管理を意識しておく。 ・くり返し訓練をするしかない。
Eさん	・発生直後に何をすべきかあらかじめ把握している。 ・各課（班）の状況について情報共有がされている。 ・各フェーズに応じた災害対応ができている。 ・平時から図上訓練の実施、担当役割の把握、タイムラインの運用が大事。
Fさん	・自分と周囲の安全確保と次の予測ができている。 ・ケガ人対応や応急処置が迅速に行える。 ・要支援者の保護と要支援のマッチングが迅速に行える。 ・定期的な振り返りや検討会を行うことで情報共有とブラッシュアップが可能な体制になっている。 ・平時から緊急時に的確で素早い対応ができるよう意識して業務に取り組んでいる。 ・緊急対応訓練を定期的に行っており、全員体制の対応ができる。 ・被災現場、復興状況の視察等で関係者の意見を聞き「自分の事」として考える機会が提供さている。
Gさん	・緊急事態発生後、被害の状況と救助体制、医療体制の確認が行える。 ・被害発生が予測される状況の場合、安全な場所を確認し、避難所の開設と開設情報を速やかに発信する。 ・実際に出勤可能な職員を配置した緊急時の人員配置を行う。平常時の職場や役割が緊急時の配置に反映された場合、実際には出勤できない職員が「班長」になってしまう。 ・住民へ「自助」「共助」の仕組みづくりの支援が大切（災害直後から３日程度支援が届かない期間を乗り切るための対応など）。
Hさん・Iさん	【住民として】 ・震災当日は災害状況などの情報が全く分からなかった。 ・震災３日目になり、口コミや Twitter 等の情報でようやく食料調達できたが、その時点でも自治体からの情報は何も入ってこなかった。 ・リアルタイムで「情報」が欲しかった。 【職員として】 ・GPS で自分が今行ける避難所等検索できる機能があれば、地元にいない人が被災したときなどに便利なツールになるのではないかと思う。 ・「情報伝達」「トップの判断がゆるぎないこと」が大事。

気づき・学び
・「市民」としても「職員」としても情報伝達は大切であり、自分でも情報を求めに行く積極性も必要。 ・平常時でも有事でも「丁寧な対話」をすることが大切であると感じた。そのためには職員としてコミュニケーション力、人間力をつけることが必要であると感じた。 ・緊急時においては、とにかく「動ける」ことが大事であると感じた。動けるようになるには、組織としての目標や自分の役割を理解していなければならず、日頃からの学習により自身の基礎力を向上させておくことと、訓練の積み重ねが重要であると感じた。 ・緊急時において「自ら考え、自ら行動できる職員」が、一方ではそれが「自分勝手」「独りよがり」となってしまう恐れがある。そうならないために日々の自己研鑽や訓練が重要であり、それらによって裏付けられた知識と経験を基に「自ら考え、自ら行動できる職員」であることが重要であると感じた。 ・訓練の積み重ねが大事とは言うものの、現実は訓練をしていない状況である。 ・職員の防災に対する意識が希薄になり、緊急時対応を自分事として捉えていない。 ・インタビューの結果、緊急時対応について不安に思っていることを感じた。 ・平時でも緊急時でも最終的には「人との関係」が大事である。職員同士、関係団体、住民との良好な関係は緊急時だからと言って瞬時に構築できるものではなく、日頃のコミュニケーション、対話により信頼関係を構築しておくことが大事。

（２）職員アンケートの実施

これまでのインタビューより大事にしたいこととして「コミュニケーション」「情報共有」「連携」といったキーワードが浮かび上がってきた。組織の現状や職員の意識について現状把握を行うため職員アンケートを実施することとした。アンケート実施に際し率直な意見を引き出したい狙いと回収率を高めたい狙いから、対象者については３期生と面識のある職員を選定し、さらに無記名方式にて行うこととした。

1　調査名称
　職場環境等アンケート
2　実施期間
　令和 2 年 11 月 26 日～12 月 4 日
3　回答方法
　やまがたｅ申請酒田市電子申請サービス（職員ページ）にて各自が入力する無記名回答
4　対象者数
　53 名
5　回答者数及び回収率
　回答者数：46 名、回収率：86.8％
6　調査項目
　全 18 項目
7　回答データ
　以下のとおり

設問1	年代	人数	割合
10代		0	0%
20代		13	28%
30代		17	37%
40代		15	33%
50代		0	0%
60代		0	0%

設問2	性別	人数	割合
男性		25	54%
女性		21	46%

設問3	あなたの職場は風通しの良い職場だと思いますか？	人数	割合
とても良い		12	26%
まあまあ良い		19	41%
ふつう		12	26%
あまり良くない		3	7%
とても悪い		0	0%

設問4	職場内で自分の意見を言える雰囲気がありますか？	人数	割合
とてもある		10	22%
まあまあある		22	48%
ふつう		12	26%
あまりない		2	4%
全然ない		0	0%

設問5	仕事の相談をした時、上司は話を聞いてくれますか？	人数	割合
とても聞いてくれる		24	52%
まあまあ聞いてくれる		13	28%
ふつう		9	20%
あまり聞いてくれない		0	0%
全く聞いてくれない		0	0%

設問6	業務で問題が発生した際、上司や周囲の人はサポートしてくれますか？	人数	割合
とてもしてくれる		22	48%
まあまあしてくれる		14	30%
ふつう		8	17%
あまりしてくれない		2	4%
全くしてくれない		0	0%

設問7	課内や係内におけるコミュニケーションは足りていますか？	人数	割合
とても足りている		7	15%
まあまあ足りている		20	43%
ふつう		14	30%
あまり足りていない		4	9%
全く足りていない		1	2%

設問8	ミスをした時に素直に言える雰囲気がありますか？	人数	割合
とてもある		16	35%
まあまあある		16	35%
ふつう		13	28%
あまりない		1	2%
全くない		0	0%

設問9	課の目標を知っていますか？	人数	割合
よく知っている		6	13%
だいたい知っている		33	72%
あまり知らない		7	15%
全く知らない		0	0%

設問10	課の目標を意識して仕事していますか？	人数	割合
よく意識している		7	15%
おおむね意識している		25	54%
あまり意識していない		14	30%
全く意識していない		0	0%

設問11	職場内で仕事に必要な情報が共有されていますか？	人数	割合
とてもされている		4	9%
おおむねされている		19	41%
ふつう		17	37%
あまりされていない		6	13%
全くされていない		0	0%

設問12	仕事に対するモチベーションの高さはどうですか？	人数	割合
とても高い		4	9%
まあまあ高い		9	20%
ふつう		24	52%
あまり高くない		8	17%
とても低い		1	2%

設問13	仕事にやりがいを感じていますか？	人数	割合
	とても感じている	6	13%
	まあまあ感じている	13	28%
	ふつう	19	41%
	あまり感じていない	6	13%
	全く感じていない	2	4%

設問14	朝礼を実施していますか？	人数	割合
	している	38	83%
	していない	8	17%

設問15	夕礼を実施していますか？	人数	割合
	している	2	4%
	していない	44	96%

設問16	係ミーティングをしていますか？	人数	割合
	都度都度開催している	8	17%
	週に1回程度している	5	11%
	月に1回程度している	17	37%
	半年に1回程度している	2	4%
	していない	14	30%

設問17	あなたが働きやすいと思う職場はどのような職場ですか？（複数回答可）	人数	割合
	コミュニケーションが良く、情報の共有化が図られている	40	30%
	上司・部下・同僚相互間に信頼関係がある	34	25%
	相手の立場を理解し、協調して仕事に取り組む体制が整っている	28	21%
	自分の意見や考え方を自由に話し合える雰囲気がある	18	13%
	職場の目標や方針が明確にされ、全員がそれを認識している	14	10%
	その他	0	0%

設問18	ここを良くしたらもっと職場が良くなると思うのはどれですか？（複数回答可）	人数	割合
	コミュニケーション	20	24%
	職員間の信頼関係	17	20%
	情報の共有	18	22%
	他課との連携	19	23%
	ビジョンの共有	7	8%
	その他	2	2%

【職員アンケートまとめ】

① 職場内でのコミュニケーションが「とても足りている」「まあまあ足りている」と感じている人は約 6 割。約 4 割の人は「ふつう」または「足りていない」と感じている。

② 約 7 割の人は課の目標を意識して仕事に取り組んでいるが約 3 割の人はあまり意識していない。

③ 仕事に対するモチベーションが「とても高い」「まあまあ高い」人は約 3 割

④ 仕事にやりがいを「とても感じている」「まあまあ感じている」人は約 4 割

⑤ ほとんどの職場では朝礼を実施しているが夕礼は実施していない。

⑥ 約 3 割の職場では係ミーティングを実施していない。

⑦ 「コミュニケーション」「職員間の信頼関係」「情報の共有」「他課との連携」の向上を求めている。

➡設問に対し「ふつう」と回答した人の割合が多い。この層の満足度をより高めていくことと、満足度の低い層の満足度を誰一人取り残さず向上させるかが課題。

（３）現状把握のまとめ

職員へのインタビュー及びアンケートを経て、現状を以下のとおりまとめた。

【組織・職員の現状】

① 過去の事例、防災、災害に関することなど組織として学ぶ機会がなく、実践的な訓練も行っていない。結果として約半数の職員は災害時迅速な対応をすることに不安を感じている。

② 昨今の災害対応経験により、危機管理部門、支部指定職員、避難所連絡員は経験を積んできており、その他の職員との間に意識、経験値に差が生じてきている。

③ 職員同士会話はあるが、自分の考えや意見を口にすることが苦手。

④ 目の前の業務をこなすことで精一杯で、心にゆとりがなく他部署へ無関心となっている。

⑤ 部課長レベルでは方針が共有されていても一般職員へは浸透していない。職員は業務をこなすことが目的となり、最終的な目的を理解せずに仕事に取り組んでいる。

⑥ 与えられた業務はこなすが、新しいことへ取り組む意欲が低い。

⑦ 様々な情報が庁内の掲示板に掲載されるが情報量が多く全てに目を通すことは困難であり、結果、情報を見ていない人もおり情報共有が不十分となっている。

⑧ 安否確認システムの導入により、緊急時における本部からの指示、現場からの連絡が一斉に連絡できるようになった。

3　あるべき姿を考える

これまでのインタビューやマネ友との対話を経て、自分達なりにあるべき姿を考えた。緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿と平時における姿を以下のとおりまとめた。

（１）緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

① いかなる場面においても冷静な判断と落ち着いた行動ができる。
② 目標達成のために、状況に応じた最善の判断を自らが行い行動できること。
③ 自分の役割、やるべき事を明確に理解しており体が自然に動く状態になっていること。
④ 他人事ではなく自分事として捉えることができ、広い視野で組織全体を俯瞰して見ることができる。
⑤ 住民に寄り添い丁寧な対話により住民ニーズを把握したり意見をまとめあげることができる。
⑥ 情報連携（収集、伝達、分析、共有、発信）ができている。
⑦ 業務が持続的に行われ、職員のモチベーションを維持できるような体制と職場環境が整備されている。
⑧ 全職員が同じ危機感や目標を共有し同じ方向を向いてチームとして取り組んでいること。

上記の①～④は人の行動に関するもの、⑤は人のコミュニケーションに関するもの、⑥⑦は組織としての連携に関するもの、⑧は組織としてのビジョン共有に分類することができる。

（２）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

① 様々なシーンを想定した訓練の積み重ねと、豊富な知識（地元を良く知る、過去の事例研究、防災・災害に関することなど）を持ち、高い判断力と行動力を兼ね備えている。
② 職場内の人間関係が良好で風通しが良く、職員の心にゆとりと笑顔がある。また職員同士に信頼関係と仲間意識があり助け合いの精神が広がる。
③ 関係機関や地域住民と顔の見える関係性と信頼関係を構築している。
④ 縦・横の情報共有が図られ、部署を超えた横の連携ができている。
⑤ ビジョンと目的を共有し、職員同士で対話が行われ、納得して仕事に取り組み持ち高いモチベーションを維持している。

（1）のあるべき姿と呼応し、①は人の行動に関するもの、②③は人のコミュニケーションに関するもの、④は組織としての連携に関するもの、⑤は組織としてのビジョン共有に分類することができる。

あるべき姿

行動に関すること

① いかなる場面においても冷静な判断と落ち着いた行動ができる。
② 目標達成のために、状況に応じた最善の判断を自らが行い行動できること。
③ 自分の役割、やるべき事を明確に理解しており体が自然に動く状態になっていること。
④ 他人事ではなく自分事として捉えることができ、広い視野で組織全体を俯瞰して見ることができる。

コミュニケーションに関すること

⑤ 住民に寄り添い丁寧な対話により住民ニーズを把握したり意見をまとめあげることができる。

連携に関すること

⑥ 情報連携（収集、伝達、分析、共有、発信）ができている。
⑦ 業務が持続的に行われ、職員のモチベーションを維持できるような体制と職場環境が整備されている。

ビジョン共有に関すること

⑧ 全職員が同じ危機感や目標を共有し同じ方向を向いてチームとして取り組んでいること。

平時のあるべき姿

行動に関すること

① 様々なシーンを想定した訓練の積み重ねと、豊富な知識（地元を良く知る、過去の事例研究、防災、・災害に関することなど）を持ち、高い判断力と行動力を兼ね備えている。

コミュニケーションに関すること

② 職場内の人間関係が良好で風通しが良く、職員の心にゆとりと笑顔がある。また職員同士に信頼関係と仲間意識があり助け合いの精神が広がる。
③ 関係機関や地域住民と顔の見える関係性と信頼関係を構築している。

連携に関すること

④ 縦・横の情報共有が図られ、部署を超えた横の連携ができている。

ビジョン共有に関すること

⑤ ビジョンと目的を共有し、職員同士で対話が行われ、納得して仕事に取り組み高いモチベーションを維持している。

（3）組織、人材のあるべき姿とは

マネ友との対話の中で、あるべき姿と現状のギャップを分析することで考えが深まるのではないかとのアドバイスをもらい、以下のとおり分析を行った。

	あるべき姿	現状	ギャップ	ギャップが生じる理由
1	様々なシーンを想定した訓練の積み重ねと、豊富な知識（地元を良く知る、過去の事例研究、防災、・災害に関することなど）を持ち、高い判断力と行動力を兼ね備えている。	実践的な訓練を行っていない。全庁で行うのは年１回の避難訓練。 大雨、津波対応により危機管理部門、支部指定職員、避難所連絡員は経験を積んできている。 その他の職員との意識、経験値に差が生じてきている。 防災に関する意識が低い。	知識、経験値不足により迅速に対応できる自信がない。 そもそも防災への意識が希薄。 自分事として考えていない。	組織として学ぶ機会がない。 災害が少ない地域柄から防災意識が低いから学ぼうという姿勢がない。 自分事として捉えていない。 今までも何とかなっていた。 怖い体験をしていない。

		他人事に感じている。		
2	職場内の人間関係が良好で風通しが良く、職員の心にゆとりと笑顔がある。また職員同士に信頼関係と仲間意識があり助け合いの精神が広がる。	職員同士一定程度の会話はあるが、そこから一歩踏み込んだ話はしない。担当業務をこなすことで精一杯。 できる人に仕事が偏る。 仕事の内容が多様化、複雑化し仕事は減らない。人も増えない。 心にゆとりがない。 新しい仕事はしたくない。仕事を増やしたくない。 自分を出せていない。	本当の信頼関係、仲間意識が醸成されていない。 心にゆとりがない。 自分のことで精一杯。 助け合いの精神はあっても余裕がない。	業務が多忙で自分のことで精一杯。 他を見る余裕がない。 コミュニケーション不足。 仕事のマネジメントができていない。 対話不足。自分の意見言えてない。 職員の欲求が満たされていない。 いい人を演じている。嫌われたくない。 自分を出そうとしない。相手を知ろうとしない。
3	関係機関や地域住民と顔の見える関係性と信頼関係を構築している。	関係機関とは比較的良好な関係を築いている。 地域の防災訓練に支部指定職員、避難所連絡員も加わり実施しており顔の見える関係性を築いている。 自治会、子ども会、消防団などを通じ地域との繋がりがある職員がいる一方で何の接点もない職員もいる。	地域と接点がない人もおり顔の見える関係性を構築できていない。	地域との接点がない。地域のことも他人ごとにしか感じない。
4	縦・横の情報共有が図られ、部署を超えた横の連携ができている。	庁内の掲示板に掲載されるが情報量が多く全てに目を通すことは困難であり情報を見ていない人もいる。 下に降りてくる情報が少ない。 他課の仕事内容を知らないからどう連携すればいいか分からない。 他課との連携しようとする意識があまりない。	掲示板情報が庁内で共有されていない。 職員へ降りてくる情報が少ない。 他課との連携しようとする意識が低い。	忙しくて掲示板を見る暇がない。 他課を知らないからどう連携していいか分からない。 コミュニケーション不足。 マネジメントできていない。

5	ビジョンと目的を共有し、職員同士で対話が行われ、納得して仕事に取り組み高いモチベーションを維持している。	部課長レベルにおいては、ビジョンの共有化が図られているが一般職員への浸透具合は低い。 業務日報についてもやらされ感が強い。 職員同士に会話はあるが対話はしない。 新しいことに取り組む意欲が低い。与えられた業務はこなす。	上位目標、成果を意識していない。 対話しない。 やらされ感が漂い高いモチベーションではない。	目の前にあるものしか見えておらず未来をイメージできていない。 目的、成果を確認する機会がない。 対話不足。対話する文化、習慣がない。 自分の考えを声に出さない。 仕事を自分事として捉えていない。 強みを生かせていない。

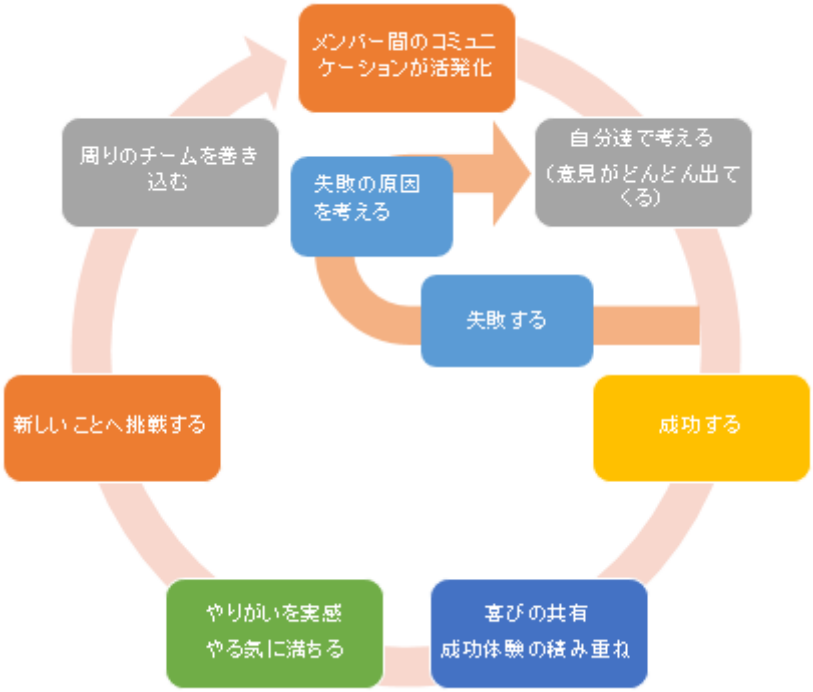
緊急事案に対し一人では対処できないので組織として対応することになる。役所は万能ではないので関係機関や地域住民とも連携して対応していく必要がある。職員一人一人がレベルアップすることはもちろん重要であり、学びや経験を重ねることにより災害対応をより自分事として捉える職員が増えていくと思われる。

緊急時の対応では、指示を出すのも人、指示を受けるのも人、最前線で動くのも人。つまり「人」を抜きにして考えることはできないことから「人」という一つのキーワードにたどり着いた。

組織とは個の集合体である。では個と個を繋いでいるものは一体何なのか。それは「組織としてのビジョンと目的の共有」と「職員同士の信頼関係」なのではないかと考える。組織の現状からも業務多忙等により業務をこなす事が目的となり、本来の目的や成果を見失っているのではないか。さらには職員同士の信頼関係が希薄になっており組織としてのパフォーマンスが十分発揮できていないのではないかと感じる。そしてこの２点をより強固なものにし地盤をしっかり作ることが組織としてのチーム力向上に繋がり、ひいては緊急時に効果的に対応できる組織になるのではないかと考える。

（４）チーム力が向上したその先にある理想の姿とは

組織としてのビジョンと目的が共有され、職員信頼関係が構築されると職場内ではどのような状態となるか下図のとおりイメージしてみた。



こうした良いサイクルが徐々に拡大し、さらには住民をも巻き込み、まちづくりを自分事として考える住民を増やしていくことが理想の姿ではないだろうか。

まずは職員が「仕事が楽しい」「やりがいを感じる」「新しいことにチャレンジする意欲がある」といった組織の状態を目指したい。

4　アクションプランについて

（１）ありたい姿になるためのアクションプランを考える

①検討経過（その１）

これまで庁内では一部職員による自主勉強会や業務改善運動などが開催されていた。業務改善運動はオフサイトからオフィシャルへ昇格し現在も人材育成の一環として取り組みが展開されている。

こうしたオフサイトでの活動は職員のスキルアップはもちろんのこと、同じ価値観を共有する仲間が増えることによりモチベーションの向上、世代間のコミュニケーションの向上など効果の高い取り組みであると感じている。

オフサイトでの取り組みについては比較的容易に開催できる利点はあるものの、主催者の負担が大きいことや参加者が限定的になってしまうといった点があると考える。こうした活動は継続し続けることにより高い効果を発揮するものであるが継続すること自体が難しくがなかなか定着しない現状にある。

→気づきワード①：日常の中で継続する

②検討経過（その２）

緊急事案に対しては主に組織として対応することになる。緊急事態に効果的に対応するには関係機関や地域住民との連携はもちろんのこと、職員一人一人の知識や行動力がレベルアップすることはもちろん重要であり、学びや経験を重ねることにより緊急時の対応を自分事として捉え、自らが考え判断し行動できる職員が増えていくことが重要であると考える。

緊急時の対応では、指示を出すのも人、指示を受けるのも人、最前線で動くのも人。連携する相手も人。つまり「人」を抜きにして考えることはできないことから「人」というキーワードに着目することとした。

→気づきワード②：「人」を抜きに考えることはできない

③検討経過（その３）

次に組織について考えてみた。組織とは個の集合体である。では個が組織として有効に機能するため個と個を繋いでいるものは何か考えてみた。それは「ビジョンと目的の共有」と「職員同士の信頼関係」なのではないかと考えた。では組織の現状をみた時にどうであろうか。アンケート結果にもあるように対話不足、情報共有等が不足している現状がうかがえる。その結果、職員にはやらされ感が漂い十分なパフォーマンスが発揮されていないのではないかと考えた。「ビジョンと目的を共有する」、「職員同士の信頼関係を深める」ことがチームワークを高め、ひいては緊急時に効果的に対応できる組織作りの第一歩になるのではないかと考えた。

→気づきワード③：「ビジョンと目的の共有」、「職員同士の信頼関係」

④検討経過（その４）

経営層とのインタビューで得た「緊急時対応において特効薬はない」との言葉。この言葉に深く共感し頭から離れなくなった。結局のところ日々の積み重ねが大事であり、重要なことは「繰り返す」「継続する」ことで体に染み込み自分のものになるということ。人との関係性についても瞬時に良好な関係性を構築できるものではなく日頃のコミュニケーションの積み重ねにより信頼関係が構築されていくものである。今組織に必要なものはこうしたものでないかと感じた。

→気づきワード④：「繰り返す」「継続する」「積み重ね」

気づきワード①：日常の中で継続する
気づきワード②：「人」を抜きに考えることはできない
気づきワード③：「ビジョンと目的の共有」、「職員同士の信頼関係」
気づきワード④：「繰り返す」、「継続する」「積み重ね」

（２）４つの「気づきワード」からどんなことをしたいか

これまでの現状把握により組織や人材の不足する部分が見えてきた。また「スマートワーク推進部会」「業務改善運動」「業務日報」「ＳＩＭ研修」など組織変革の種が随所に蒔かれていることにも気が付いた。

こうした状況のなか、職員が変革の必要性を認識しないまま、さらに新たな取り組みを行っても負担感の増加につながり職員のモチベーション低下も懸念される。また急激な変化は職場内に混乱を生じさせるとともに変化に順応できない人を取り残してしまうことも考えられることから緩やかな変化で誰一人取り残さないように進めていきたい。

変革を進める中で、まずは変革の必要性に気づくことから始めなければいけない。トップダウンによっても人や組織は変化するだろう。しかし変革の必要性を認識しない状況では一時的に変化しても長続きしないのではないかと考える。自らの気づきにより変革の必要性を認識し実践を重ねることによりじわじわと広がりをみせていくものこそ本物であり、やがて組織に変革をもたらすものであると考える。

しかし日々の業務に没頭するあまり変革の必要性に気づく機会や考える場面がなく、職員同士ビジョンを共有する場面がないように思う。こうした気づきを与えるきっかけとなるのが「対話を実践する」ことではないかと考えた。

繰り返し多くの人と対話を重ねることで自らが考え、多くの気づきと学びを得る機会を作り出し、さらに相互理解が深まり信頼関係が構築されることによりチームワーク向上につながり組織内に良い流れが巻き起こるのではないかと考えた。

（３）まず取り組むアクションについて

対話する場を作り、対話を実践し、対話する習慣を作る

係を組織内の最小単位として捉え係会議やミーティングの定期開催を行う。業務の進捗状況の確認、振り返り、各種情報共有だけに留まらず、これらにプラスして「対話する場」を作り１５～３０分程度の対話を実践する。この時「しっかり聴く」「必ず自分の考えを述べる」「相手を否定しない」ことなどルール化しコミュニケーションの質を高めていく。

【効果】

ビジョンの共有、価値観の共有、信頼関係の構築、納得感を生む、精神的余裕を生む、心理的安全性のある環境構築、モチベーション向上など

（４）幹事フィードバッグ

第４回研究会では幹事団に対しアクションプランに対する真意を伝えきることができなかった。その結果、「オススメしない」「アクションが小さい」「今すぐにでもできる」「ストーリーに論理性がない」といった指摘を受けた。また「もっと具体的に」「じわじわも悪くないがどこかのタイミングではグッと加速できるような取り組みも必要」とのアドバイスをいただいた。

頭の中で考えることは誰でもできるが、考えたことを言葉で表現し相手に対し正確に伝えることの難しさを痛感した。

（５）アクションの再検討

当市は現総合計画策定時に対話を通した市民参画型の総合計画の策定や業務改善運動など先進的な取り組みを行っているなど幹事との対話の中で組織全体が変革への意識が高いと思われていることに違和感を覚えた。

確かに他市に先駆けて先進的な取り組みを実践してきた職員がいることは事実である。しかし組織全体でみた場合、組織変革への意識はまだ職員の間に浸透していないと３期生は感じている。現状把握を行った際に浮かび上がってきた組織の課題、３期生が感じた違和感をこのままの状態にし、さらに違ったアクションに取り組んだとしても効果は見込めないのではないかという疑問が生じた。

今必要なものは新しいアクションではなく、既に種が蒔かれた取り組みに対し水やりを行うようなことや、草の根的で地味な取り組みでも継続し続けることにより着実に組織内へ浸透していくようなものが必要なのではないだろうか。建物を建てる前にしっかりとした地盤を作ることこそ今の組織に必要なものではないか。３人で対話を重ね当初の考えのとおり「対話する場を作り、対話を実践し、対話する習慣を作る」そして対話を組織の風土としていきたいと認識を新たにした。

５　今後の取り組み

（１）今後の取り組みと展望

対話を組織の風土としていくには繰り返し何度も実践を重ね、小さな成功体験の積み重ね、多くの人の共感によりじわじわと浸透していくものであるから、それなりに時間を要すると考える。短期的には自分たちの半径２ｍ以内の職員を巻き込み庁内で局所的に対話する習慣を巻き起こし、徐々に共感者を増やしていくことから始めたいと考えている。長期的な展望としては対話文化を組織の風土とし、庁内のみに留まらず、市民とも対話を通じて市役所の信頼度を高めていくことやまちづくりを自分事として考える住民を一人でも多く増やしていきたいと考えている。

そのためには一方向だけではなく他方面からのアプローチが必要であると考えている。また対話を広めるだけではなく、職員が納得感を持ち、強みを発揮できるような職場環境としていくことも必要ではないかと考える。そのため、以下のような取り組みについても織り交ぜながら進めていきたいと考えている。

マネ友や人事課とも連携し各種情報交換や取り組みの効果を検証しながら、より効果的な手法についても検討を重ねていきたい。

①キーパーソンを巻き込む

対話を効果的に広めていくには各係長がキーパーソンになるのではないかと考える。こうした階層の職員を対象にした研修会などを通じて、対話の必要性や効果について理解を深め各職場で対話を実践していくことで効果的に広めることができると考える。

②ファシリテーターの育成・活用

会議等の場において対話をより促進し活発化させる役割として庁内でファシリテーターを育成し活用していくことも効果的であると考える。

③強みを発揮する

全職員を対象とした「強み診断」を実施し自分自身の特性を知る。そしてそれぞれの強みを発揮できる職場への人員配置を行うことにより高いモチベーションが維持され生産性の向上が期待されると考える。

（２）１年後に目指す状態と創り出したい変化

じわじわと広がりを目指すため、１年後に目に見えるような大きな効果は期待できないだろう。対話が生み出す効果や必要性を認識する職員を一人でも増やし係内や課内で日常的に対話が実践されている状態を目指したい。スピード感のある変化よりも「気づいたら自分が変わっていた」「気づいたら周囲が変わった」と感じられる程度の速度感が自然に体や組織に染み込んだ状態と言えるのかもしれない。

（３）最後に

緊急時対応に特効薬はないのと同じように人や組織はすぐには変わることはない。あるべき姿を共有しなければ誰もその姿に近づくことはできない。道のりが長くとも一歩を踏み出し歩き始めなければゴールには近づかない。今回部会に参加し心に灯った火種を仲間を増やしながら大事に育んでいきたいと思う。

付記

所感（１年を振り返る）

教育委員会企画管理課　小山　啓

部会では「対話」を繰り返し行いました。対話はお互いの意見を聴き合うことで相互理解が深まり、新たな気づきや納得感を生むなど対話の有用性について実感しました。対話はあくまで手法であり「物事を自分事として捉えること、自分で考えること」が大切であると感じました。また、部会が大事にする４つのキーワードに共感しすんなりと受け入れることができました。これらのことを意識するだけで今まで見えなかった景色が見えるようになり自分自身に変化を感じることができました。

課題を進めていく中で組織内のチームワークを向上させたいと強く思うようになりました。チームでは個人の強みを生かすことも弱みを補完することもできます。一人では考えもよらぬことがチームで考えれば突拍子もない答えが出てくることもあると思います。チームワークの良し悪しで１＋１＝１以下にも５以上にもなると思います。また良好なコミュニケーションにより職員同士が信頼関係で結ばれると縦横の連携、助け合いの精神も芽生えてくると思います。こうしたチームの姿を想像すると明るい未来を感じました。

しかし想像するだけでは何も変わりません。組織を変えていくには、職員一人一人が変革の必要性に気づくことが必要です。その一歩として、まずは「対話」を通じて互いにビジョンを共有すること、気づきを得るきっかけを創り出すことから始めたいと思います。

自分一人の力は微力でも行動することにより周囲にささやかな変化を与えることはできると思っています。そして行動し続けることで必ず共感者が増えていくと信じています。まずは自分にできることを実践していきたいと思います。

情報企画課　小林　裕介

『対話』とは何か。これまでに深く考えたことのない言葉に、非常に深い意味を持つことを学んだ研究会でした。同じものを見ていても、人によって捉え方が変わること。相手の背景にあるものまで共感し接すること。本当の対話を自分は出来ていたのかと自問自答しながら、これまでは独りよがりな意見の押し付けだったのではないかと深く反省しています。

これから職場の仲間と接する時も窓口等で市民の方々と接する時も学んだことを意識し、対話を通して「共有」「共感」できれば「共（協）働」し「共創」することができると信じています。

アクションプランを検討する中で、本市は他市町村にも誇れるような取り組みがたくさんあることを改めて知りました。今回の我々の研究では、組織を巻き込むような取り組みの提案

までは至らず大変申し訳なく思いますが、新たな取り組みを生み出すよりも、本市の諸先輩方が築き上げたすばらしい取り組みや考え方が今以上に定着し浸透するような行動を自分ができる範囲で実践していければと思います。

出納課　髙橋　亜紀子

昨年３月に初めて耳にした「人材マネジメント部会」という言葉。何をするのか戸惑ってばかりで不安とプレッシャーを背負った１年でしたが、部会では日常業務では学べないことを勉強させていただきました。またコロナ禍という緊急事態のため、オンライン形式での受講となり、全国の自治体の皆さんに直接お会いして対話できなかったのはとても残念でしたが、新たにＳＮＳ上で他自治体の同期生との繋がりができたことはオンラインだったからこそではないかと思いました。

１年間の活動を振り返りますと、事前課題ですっきりした答えが出ずにモヤモヤしアクションプラン策定で心が折れかけ、頭を悩ます日々でしたが、一人ではなく三人での参加だったので最後までやり遂げられたのだと思います。一緒に参加したメンバーのお二人には本当に助けていただきました。

この部会で学んだ「対話」することの大切さを日々の業務でも心がけ、相手の立場にたち相手に寄り添うことを大事にしていきたいです。

最後に、部会参加に際しオンライン環境等様々な調整をしていただいた人事課の皆さん、そして、業務のお忙しい中時間を割いて対話の機会を設けていただいたマネ友の皆さんとインタビューにご協力いただいた皆さんに、本当に感謝申し上げたいと思います。