

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 千葉県山武市<sup>さんむ</sup>共同論文



山武市マスコットキャラクター  
SUNΔシくん

経済環境部農林水産課バイオマス推進係 富川 隆博

総務部財政課資産管理係 椎名 幹

総務部企画政策課政策・シティセールス推進係 小川 亜希菜

令和3年3月

## 1 はじめに

今年度、私たちは、山武市から4期目の参加となる。参加者3名はそれぞれ、これまでの第1期生～3期生や総務課からの打診を受け参加することとなった。

3名とも異動1年目ということもあり、新しい業務に従事しながら期待に応えられるのか、このコロナ禍の中どうなるのか（仕事も研究会も）、と不安を感じながらスタートをきった。

今年度1年間の活動を振り返り、今後の取り組みを以下に述べていく。

## 2 活動の概要・経過

今期の人材マネジメント部会は、コロナ禍ということもあり、全てオンラインでの開催となった。研究会を始める前に、オンラインに慣れるためのオンライン体験会が行われた。その際、今年度のテーマ「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」が発表された。まさに、前年度災害を受けた山武市においては、災害対応などを振り返る良い機会となり、もってこいのテーマとなった。

また、オンライン体験会のあと、第1回研究会に向けて事前課題が出された。内容は、「新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取り組み」というものであった。これに取り組むべく、部会メンバー3人で市の取り組みの情報収集と整理を行った。

### 1. 組織全体の取り組み

- 市役所・出張所以外の公共施設の臨時閉館
- 市役所・出張所への不要不急の来庁自粛の呼びかけ
- 会議・総会等の書面開催の推進
- 職員の在宅・分散勤務
- 飛沫感染防止対策（窓口にビニールシート設置）
- マスク着用、手洗い、換気の徹底
- 手指消毒液の設置
- カウンター等の消毒
- イベントの中止・延期
- こども園・幼稚園の登園自粛、小中学校の休校
- 職員へのマスク配布

### 2. 市民や地域企業向けの施策

#### ① 市民向け

- 子育て世帯臨時特別給付金（市独自に1万円上乘せ）
- ひとり親世帯応援給付金（1世帯につき2万円）
- 妊婦支援給付金（妊婦1人につき10万円）
- 水道料金の支払い期限延長

#### ② 地域企業向け

- 中小企業緊急支援給付金  
（売上高50%以上減15万円、売上高30%以上50%未満減10万円）

この課題に取り組むことによって、市の現状を把握ができた。また、他自治体との比較を行う良い材料となった。

第1回研究会では、各幹事から今後部会に対してどう取り組むべきかというアドバイスをもらい、各自治体が作成してきた課題を共有し考察するとともに、他自治体との初めての対話を行った。対話による関係性が生まれるのは、大変良いことである。未来の理想のために現状の分析・対話を積極的に行い、対話のレベルをあげることが大切だと学んだ。

どこの自治体も困っていることは一緒であり、対話することにより良いこと悪いことも含めて共有することができた。

第2回研究会に向けての研究課題として「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」というテーマのもと、組織の現状の深堀りを行った。そのために、過去の人材マネジメント部会参加者4名、管理職2名及び若手職員2名と対話を行った。

1. 大切なこと・もの（3人が対話して出てきた要素）

- マニュアルの整備・把握
- 強いリーダーシップ
- 市職員としての自覚
- 情報共有・伝達
- 自発的行動

2. 決めた優先順位（人事や管理職、マネ友と対話した結果）

- コミュニケーション（すべての根本）
- 決断（共感と人望が伴った）
- 自発的行動（経験値が必要）
- 情報共有・伝達（決断につながる）

対話した結果、コミュニケーション不足による情報伝達できていないことや、情報不足・経験不足による決断の遅延、何よりも職員の災害等への意識の低さにより自発的行動が見られなかったことが意見として出た。この現状の深堀りにより、日常のコミュニケーションや職員の意識改善が何よりの緊急事態への備えであると共通認識を得た。この取り組みにより、組織の問題点などが分析でき、自分たちのあるべき姿へ向けてスタート地点に立ったと言える。

第2回研究会に向けた作戦会議として、対話自治体である常総市とオンラインで対話を行った。常総市は、災害対応の研修や訓練を常時実施しており、職員のモチベーションが高いことがわかった。山武市は、職員の意識改革が必要だと自分たちを含め再認識した。

第2回研究会では、各自治体が行った組織の現状の深堀りを発表し、自治体間で今後何をどう取り組むべきかを話し合った。この対話の中で、自分の業務を一步超える意識を持つことや職員一人一人が意識を高めることなどが必要だと認識した。どこの自治体でも少数ではあるが意識の高い職員はいる。ただ全体の意識を変えるには、意識改革のための何か仕組み・手法が必要だと感じた。

第3回研究会に向けて、目指すべき姿について考えるために「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態なのかという理想の状態を考える」という研究課題が出された。それに取り組む中で、自治体のトップである市長と対話を行った。市長の意見を踏まえ、3人で打ち合わせを行い、整理を行った結果を以下にまとめる。

## 1. 平時の理想の状態

- 訓練を怠らないこと（訓練でできないと有事にできない）。
- 災害協定をより多く結び、年1回協定者の確認（つながりを確認する）。
- 組織の体制づくり（情報伝達の確立）。
- 責任を伴った覚悟。
- 空振りを恐れず判断すること（見逃しはNG）。
- 市民への情報提供の強化。
- 職員の安全確保。
- 関係団体との友好関係（相手にすぐに協力できる体制）。
- 市民の意識を変える。
- 対話自治体兼災害協定を結んでいる常総市を見習う。
- 平時における現状把握。

## 2. 市長の主張

- 鶴の一声がトップダウンではない。
- 職員の意見や考えをもっと聞いて、判断や指示をしたい。

市長との対話によって、組織の改革として、市長に意見や考えを伝える仕組みができな  
いかと考えることとなった。後に、これを基にアクションプランの構築を行っていくこと  
になる。

第3回研究会では、人と組織の変化というテーマで自分がどういった時に変化したか、  
どうすれば変わるのかといった内容で他自治体と対話を行った。他自治体の組織の状況  
や、職員の意識の現状を知ることができ、その中でも各自治体で、職員の意識を高める必  
要があるということと、周りを巻き込んで仲間を作るべきという共通認識があった。

第4回研究会に向けての課題として、「所属組織を現状からあるべき姿へと変えていく  
ためにこれから何に着眼し、どのようなシナリオを考え、一歩踏み出して実行していくの  
か」というアクションプランの作成に取り組んだ。私たちの考えたアクションプランは以  
下のとおりである。

## 1. あるべき姿

- 部署の隔たりなく組織として、同じ方向に向かって行動できる。
- 自治体職員としての自覚もち、想像力をもった自発的行動。
- 普段から緊急事態を想定できる業務を行う。
- コミュニケーションをとり、横のつながりを太く持つ。

## 2. アクションプラン

- 組織の課題把握のための職員アンケート実施。
- ワーキンググループ（WG）を立ち上げ、協議。
- 協議内容を首長・人事に提案。

この課題に取り組んだ時は、部会メンバー3人とも手段ばかりに気を取られ本質を忘れ  
ていたと後に気づかされることになった。

第4回研究会では、アクションプランの発表および意見交換などの対話を中道幹事と丸本幹事と行った。

幹事からの意見

- あるべき姿の絵が見えていない。
- 目標・目的が三人三様になっている。
- 理想をもっと3人で共有すべき。
- 手段前提ではなく価値前提であるべき。
- 場当たりにならないように。
- 理想は夢物語でも良い。

この研究会を通して、3人での対話が少なく、目標としている組織のありたい姿が定まっておらず、方法や手段のみ考えていた。それを幹事たちに見透かされ、3人は打ちのめされることとなった。この反省を活かし、部会メンバー3人で再スタートを切ると誓った。

第4回研究会での内容を踏まえ、アクションプランの修正を行った。

まず、原点に立ち返り、組織のあるべき姿をもう一度3人で話し合った。話し合った結果のアクションプランの修正としては以下のとおりである。

1. あるべき姿

『人類みな兄弟的市役所職員』…問題解決に向けて助け合える職員・組織

2. アクションプラン

① 心配事相談（座談会）

- 業務、プライベート関係なく職員の心配事を聞く
- コミュニケーションと情報収集と職員ケア ⇒ 一石三鳥！！

② WG（ワーキンググループ）

- 心配事の中で特に改善が必要なものを、職員を募って、対話を行い、解決策をみんなで考える
- 個々の問題→全体の問題
- みんなで手を取り合い解決 ⇒ 人類みな兄弟！！

③ 市長、人事へ解決策提案

- トップへ意見や考えを伝える
- 組織へフィードバック

また、これらのアクションプランの修正および今までの取り組みをポスターとしてまとめた。

第5回研究会は、2日間開催され、1日目は、NPO 法人テラ・ルネッサンスの鬼丸氏の講演を聞いた。グローバルに活躍されている鬼丸氏の意思の強さと意識の高さを目の当たりにし、自分たちの小ささを知った。関係性を自ら作り、当事者性を持ってやり続けるという言葉が特に印象に残った。

2日目は、作成したポスターを投票にかけ、上位となった3団体のポスターの発表を聞き、意見交換を行った。やはり選ばれたポスターは、完成度が高く、対話に内容においても役所内に留まらず、外部の人との対話も行っており、内容の濃いものであった。

今回の研究会では、出馬部会長の年度総括があり、「人は役割が違うだけで、存在として対等である」、「同じ目線で寄り添うことが大切」という言葉が印象に残った。

最後に鬼澤幹事長及び各幹事からの応援メッセージを頂き、研究会は終了した。  
ただし、人材マネジメント部会は、これで終わりではなく、ここからがスタートである。

### 3 見出した成果、創りだした変化

今期の活動を通じ、あるべき姿へ確実に辿りつくための心配事相談・ワーキンググループというアクションプランを考えたことが1つの成果であると考え。業務関係なく職員の心配事や組織の問題を吸い上げ、コミュニケーションを介して解決へ導く有効な手段である。また、市長の職員の意見を幅広く聞きたいという要望にも応えることができる。この手法を平時に繰り返すことによって、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」へ前進していくと信じている。

### 4 次年度の取り組み

次年度以降の取り組みとしては、練り上げたアクションプランを実現するため、以下のことを行う。

#### 1. 心配事相談会

若手職員を中心に心配事相談会を実施し、職員間のコミュニケーションの機会を増やし、人・組織の問題点を洗い出す。また、自然と対話が生まれる環境を作る。

- 職員の仲間意識を高める。
- 職員間で精神的ケアが行える。
- 人・組織が抱えている問題等の情報収集を行う。
- 定期的な意見交換や懇親の場を通して、対話の輪を広げていく。

#### 2. プレWG立ち上げ

心配事相談によって得られた問題を選出し、職員を募りWGを立ち上げ、解決策を練る。

- 市職員としての共通意識を芽生えさせる。
- 畑の違う職員が同じ目標に向かって取り組む機会を作る。
- 想像力や助け合いの精神を向上させる。

#### 3. 市長、人事へ提案

人材マネジメント部会の活動報告をするとともに、プレWGの結果を提案する。

### 5 1年後のありたい姿

心配事相談とワーキンググループを定期的で開催し、部署を超えた仲間意識を生み出したいと考える。また、組織や職員の問題を共有し、同じ目標に向かって助け合える組織にしていきたい。これにより、山武市役所職員は、市長を含め、人類みな兄弟的市役所職員となっていくことを切に願う。

以上

## 6 付 記

### ○経済環境部農林水産課バイオマス推進係 富川 隆博

前年度末に総務課から人材マネジメントに参加するよう話があった。山武市が参加していることは知っていましたが、正直名前程度しか知らなかったのも、何をやるかわからず不安でしたが参加することになった。

4月の人事異動で現在の部署に異動になったことや緊急事態宣言が発令されたために分散勤務をするなど本当に難しい環境でのスタートであった。

当初は、今年度はオンラインとリアルを併用して進めていく予定であったが、結局、一度も集まることもできずオンラインのみであったことは少し残念に思う。

今回のテーマであった「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」は、過去の災害などでトラブルが発生したときにトップや人事が悪いなどと不満を言うだけでそれ以上のことはなかなか考えることはなかった。

現状の深掘りや目指す姿を考えていく中で多くの自治体の方対話をし、意識の高い方が多く、自分がいままで何も考えていなかったことが良くわかった。また、市長との対話では、市長の意見や考え方を直接聞くことができ、リーダーならではの考えが今までの視点になかったので非常に勉強になった。

組織を変えることは簡単なことではないが、まずは自分が一步踏み出し、自分の周りから変えていくことが、全体が変わっていく一步である。自分以外にもマネ友など意識の高い職員も一定数いるので、できる人が一步踏み出して、少しでも変わっていければと思う。

最後にこのような機会を与えてくれた人事担当及び理解の職場の方々に感謝をし、今後はマネ友として継続的に取り組みをしていきたい。

### ○総務部財政課資産管理係 椎名 幹

人事担当部署より人材マネジメント部会への参加を打診された自分は、勤続11年が経過し、市役所職員として固執した考えや保守的になっていたこともあり、自分自身を振り返り、新たなスタートを切る意味でも良い機会だと思い、参加を決意した。

ただ蓋を開けてみると、部会に取り組む自分は、課題等をどのように円滑に確実に進めていくかということにばかり目を向けていた。研究会において鬼澤幹事長や各幹事にそれを指摘され、部会へ参加した本来の目的すらも忘れていたことに気づき、自分は何も進歩していないと痛感した。

その後、原点回帰し、参加者三人で部会に取り組む姿勢や自分たちが本来なりたいた姿を再度話し合い、常にイメージすることを心掛け、研究会や課題に取り組む姿勢が変わったと思う。それにより、職員としての意識の変革も生まれたと感じた。

そんな中、研究会におけるNPO法人テラ・ルネッサンスの鬼丸さんの講演の中で、「自分にはできないではなく、自分にできることに焦点をあてる」、「微力ではあるが無力ではない」という言葉があった。自分の職員としての意識だけでなく、人生観が変わった。

人間は簡単には変わらないが、何かに取り組む意識は変えられる。何かこの部会に取り組む本質がその言葉にあったよう思う。

この部会で得たものを踏まえ、今後の職場において、自分たちのあるべき姿の実現に向けて、対話を継続して取り組むことはもとより、職場内におけるコミュニケーションの機会を増やすため、まずは身近なところから、雑談やムダ話でもいいので、今自分にできる小さなことから取り組んでいこうと思う。

### ○総務部企画政策課政策・シティセールス推進係 小川 亜希菜

異動が発表された昨年3月下旬、総務課から人材マネジメント部会の打診があった。当初、私は断った。新しい部署での仕事の分量がわからない状態で下手に受けるべきではな

いと思ったからである。しかし、気が付けば山武市の第4期生として人材マネジメント部会に参加していた。最終的には自分で決断したものの、しばらくの間は部会に参加しながら、なぜ自分が参加することになったのか、どこか納得のできていない自分がいた。

いざ部会に参加すると周りは意識の高い人たちばかり、自分は場違いではないかと何度思ったことだろう。はじめのうちは、ほか自治体の参加者の雰囲気もあって「やるぞ！私も意識の高い人たちのいざ仲間入り！」と意気込んだが、日々の業務に追われ気付けば毎回課題をこなすことが目的になってしまっていた。同じテーマについて繰り返し考え・対話することにじれったさと疑問もあった。この繰り返しが大事だということがわかったのは随分後になってからだった。

あれから1年、研究会を終えて思うことは、今自分が担当している地方創生も同じだということである。庁内・市内で山武市のビジョンが共有できていないと感じている。自分の担当業務・自分の所属する部署の業務はやるが、山武市全体を意識して業務に取り組んでいる職員が果たしてどれくらいいるのだろうか。例えば私が入庁したときに感じた縦割り感、現在もその課題は変わらずある。正直なところ、私自身も今の業務に携わるまで山武市の将来像を考えて業務に取り組んでいたとは言えない、部署や仕事が変われば他人事になってしまうことは問題視をしながらも染まってしまっている自分がいた。山武市の将来像を考え共有するには、同時に組織のあり方を変えていくことが必要だと今ならわかる。

それでは、山武市の未来に向けて何ができるか、今自分ができることは何か、方法を考えているところでもあるが、やはりこの研究会を通して考えたアクションプランを継続して実施していくこと、仲間を増やしていくこと、そのため小さいながらも繰り返し一歩を踏み出すことが大事なのだと思う。

安易にとんでもない研究会を引き受けてしまったと思っていたが、組織のあり方を自分の業務上の課題として捉え、考えることのできる良い機会となった。

1年後の自分は、組織は、30年後の山武市の未来はどうなっているのか、意識しながら、時にはこれからの部会参加者に刺激をもらいながら小さな一歩を踏み出し続けたい。