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
共同論文

【静岡市】

葵区役所葵福祉事務所生活支援課　　主任主事　岩﨑 健一郎

駿河区役所地域総務課　　主任主事　山本 悠太郎

教育委員会事務局教育局教育総務課　主任主事　塩谷 佳代

目次

１　はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２

２　現状分析・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５

３　ありたい姿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・11

４　私たちのアクションプラン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13

５　次年度に向けての展望、今後のシナリオ・・・・・・・・・・・・19

６　おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・22

１　はじめに

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。）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かしていく地方創生時代の職員・組織を創る」ことを役割とし、以下の２点を主な研究課題としている。

≪部会の主な研究課題≫

① 組織課題
　職員の努力を地域の成果へつなげられる自治体をどのように実現するか
② 人材課題
　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

この部会には全国の自治体（全 72 自治体）からそれぞれ３人１組ずつ参加しており、実際の組織や現場をよりよくする成果と、副次的に人材育成の成果を創出することを目指している。

一般的な参加者個人の成長に特化した「研修」とは異なり、所属組織、ひいては地域が望ましく運営され、ありたいと皆が望む未来を創り上げる変革を果たすための実践研修の場である。

≪部会の３つの考え≫

①　研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である。
②　おしえてもらうのではない、「自ら考え、見つけ出す場」である。
③　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。

本市は、平成 19 年度から部会への派遣を継続しており、私たちは第 14 期生となるが、今までの部会とは大きく違う点が２点あった。１点目は、新型コロナウイルス感染症の影響で全国の自治体が「緊急事態」の最中であったこと、２点目は、Zoom を使用した初の「フルオンライン」開催であったことである。

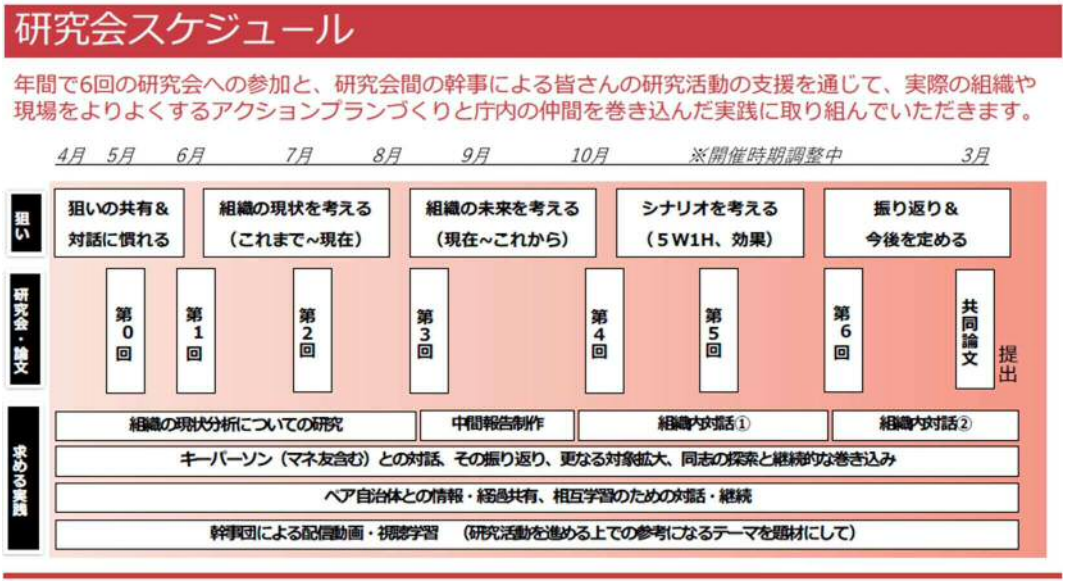
そのような中、令和２年度の部会テーマ「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える」において、いわゆる若手と呼ばれる私たち３人が、もがきながらも様々な方との対話を通して学んだことをご紹介したい。

＜研究会日程＞

※全てZoomによるオンライン開催

日程		概要
オンライン練習会	令和２年５月27日	Zoom接続の確認
第１回研究会	令和２年６月３日	(1)Zoomの操作確認 (2)事前課題の気づきの共有 (3)幹事からのメッセージ
他自治体と勉強会①	令和２年６月30日	現時点での組織の現状分析やあるべき姿について意見交換会（対話自治体：豊川市、島田市）
第２回研究会	令和２年７月３日	(1)事前課題の気づきの共有 (2)テーマを選び対話
第３回研究会	令和２年 ８月26日、27日	１日目 (1)事前課題動画の気づきの共有 (2)事前課題動画の気づきの共有 ２日目 (1)「人や組織はどうすれば変わるのか意見交換 (2)対話自治体と作戦会議
他自治体と勉強会②	令和２年10月２日	現時点でのあるべき姿やアクションプランについて意見交換会（対話自治体：豊川市、島田市）
第４回研究会	令和２年10月14日	幹事からアクションプランへのアドバイス
地域勉強会	令和２年12月10日	取り組んでいるアクションの進捗状況や進め方について意見交換会（参加自治体：豊川市、袋井市、島田市、藤枝市）
第５回研究会	令和３年 １月28日、29日	１日目 (1)他の自治体と１年の学び共有 (2)特別講演：鬼丸昌也氏 (NPO法人テラ・ルネッサンス創設者) ２日目 (1)投票上位・幹事推薦自治体事例発表 (鶴岡市、甲府市、相馬市、川崎市、諏訪市、市川三郷町) (2)マネ友、幹事からの応援コメント (3)講話：出馬幹事

令和２年度の部会テーマ
「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」



★　第一回研究会での学び（令和２年６月３日）

第一回研究会では、部会に参加した自治体同士で自己紹介を行ったのち、各自治体の現状分析結果を発表し、お互いに意見交換を行った。人口規模や気候など、環境の違う自治体職員からの発表や意見を聞くことで視野が広がり、静岡市という組織を客観的に見ることができた。互いの意見をぶつけ合う「討論（ディベート）」ではなく、お互いの持つ情報を共有する「対話（ダイアログ）」の重要性を学ぶことができた。

【部会が大切にするキーワード】

【現状分析をする際に大切なこと】
①“観察”する・・・・「今」を落ち着いて見る、知る
②“経緯”を知る・・・今に至る「これまで」に何があったか
③“常識”を疑う・・・源流のところを探る⇒市民？市長？

２　本市の現状分析

私たち３人は、様々な役職・所属の方々と「対話」することにより、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の理想とそれに対する本市の現状について分析を行うこととした。

（１）第１回目研究会～第２回研究会での対話

① 対話をした「キーパーソン」

日時	所属	職名・氏名
令和２年６月 12 日(金)	教育委員会事務局	甲局次長
令和２年６月 17 日(水)	総務局危機管理総室 危機管理課	危機管理課　海野危機管理統括監 森山危機管理総室長 杉村計画係長 松田参事、増田主任主事
令和２年 ６月 20 日（土）30 日（火）	市マネ友	生涯学習推進課　大石係長、 廃棄物処理課　小澤副主幹 危機管理課　長島主査 葵区高齢介護課　西脇主任主事 商業労政課　渡邉主査 下水道計画課　金原主任主事

＜参考：マネ友との対話　写真＞

② 対話内容

・「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なこと及び本市の現状についてどのように考えるか？

③ 対話した結果

緊急事態において大切にしたいこと		本市の現状	過去からの流れ（なぜそうなっているのか？）
1	職員個々の危機管理意識の醸成	・危機管理に対して自分事として捉えられていない。	・職員が日常業務に追われ、常に危機管理を意識することが困難な状況である。
2	定期的な訓練、研修の実施	・訓練は定期的に実施されているが、市民と協働で実施することができていない。 ・防災研修は新職員時のみで、それ以降は実施されていない。	・過去には、主査研修時に、防災研修が設けられていたが、不評であったため、現在では実施していない。
3	職員のフォロワーシップ（傾聴力・想像力・柔軟性）	・人には基本的に備わった能力であるが、できている人とできていない人との差がある。	・緊急事態に面した経験の差が大きい。
4	管理職以上のリーダーシップ（決断力・信頼）	・トップとの決断に時間がかかり、対応が遅れてしまう。 ・上層部に正常性バイアスがかかり、現場の声が吸い上げられていない。 ・経営層と現場の価値観にギャップがある。 ・各課に「政策法務」や「広報公聴担当者」が置かれている中、「防災」に関する担当者を置いていない。（静岡県では各課に配置されている。）	・リーダーシップを養うための研修が少ない。 ・部下の判断基準が「課題に対して何が最適か」ではなく、「上司がどのような反応をするか」になってしまっている。
5	リスクコミュニケーション（市民への信頼性・信用性の確保）	・リスクコミュニケーションの理論を知らない職員が多い。	・職員にリスクコミュニケーションの概念が浸透されていない。
6	専門性の高い職員の育成	特定業務に継続的に従事するキャリアパスの中で、防災分野が存在しない。（静岡県では過去に防災担当枠の採用があった。）	・あくまで職員本人の希望によるもので強く推奨をしていない。

④　３人の気付き

・役職や経歴によって大切だと考えていることが異なっている。（様々な立場の方と対話することにより、様々な目線からの意見を得ることができる。）

・対話した方々で大切だと思うことが同じでも、理由を聞くと経験や役職により全く違うアプローチであることが多く、対話の重要性を感じた。

・主体性を持って、行動することが重要である。（自ら考え、理解を深めることが組織強化に繋がる。）

・情報の根拠となる体験を聴くことが大切である。（得た情報を鵜呑みにせず、自分たちの中で情報を整理し、検討することで更なる深堀ができる。）

・職員に対する研修（人材育成）を通して、意識を向上させることが大切であると考える方が多くいる一方、研修プログラムに移せられていない現状がある。

・市民ができるだけ安心した気持ちで生活できるよう日頃からの信頼関係、情報発信が大切である。

・危機管理の職員はボトムアップを重視する意見が多く、それ以外の部署の職員は、トップダウンを重要視する意見が多かった。

・職員には通常業務があり、危機に対する知識や技能の習得、訓練の機会が制限されるのは当然であるため、その組織の特性を理解した上で、組織や個人にどのように訓練をするのかが重要である。

・危機が発生した際に、好機と捉え前向きに組織を変える管理職の存在も重要である。（例）コロナ禍でテレワークや早出遅出勤務等による働き方改革が進んだこと。

★第２回研究会での学び（令和２年７月３日）

第２回研究会では、各自治体が考えた「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」について発表しあった。ここでは自分たちが立てた仮説について意見交換を行うことで、考えの深堀を行うことができた。自分の中で結論が出ていることでも、改めてアウトプットし、他者の意見（共通点や相違点）をインプットすることでより深く思考を巡らせ、新たな考えを持つことができるということを学ぶことができた。

【集団意思決定の陥るワナ】

・社会的手抜き　⇒　一生懸命やる人と、少し力を抜く人が出てしまうこと
・過剰忖度　⇒　過剰に気を使いすぎて、反対意見も言えないこと
・リスキー・シフト ⇒　「危ない橋、みんなで渡れば怖くない」的にどんどん高い目標になること
・同調圧力
・頑固な少数派

（２）第２回部会～第３回部会

① 対話をした「キーパーソン」

日時	所属	職名・氏名
令和２年７月 27 日（月）	市マネ友	生涯学習推進課　大石係長
令和２年８月 12 日（水）	駿河区役所	杉山副区長 地域総務課　石井係長
令和２年８月 13 日（木）	上下水道局下水道部	葵区高齢介護課　一瀬係長 下水道総務課　　原田主査
令和２年８月 17 日（月）	経済局	加納経済局長 稲葉経済局次長 商業労政課　渡邉主査

② 対話内容

・「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とはどのような状態であると考えるか？」（発生直後と復旧・復興に向けてそれぞれ考える。）

・「緊急事態」から平時の理想の状態を考えるため、普段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るか？

③ 対話した結果

	発生直後の状況	復旧・復興に向けて取組む状況
組織	・管理職の迅速かつ適切な指導・指示ができている。 ・関係機関の力を最大限引き出せている。 ・縦割りをなくし、局間連携が取れている。 ・事前に定めた対策案をスムーズに遂行できている。 ・素早く対策チームを組むことができている。 ・情報をすばやく察知・収集できている・（情報の優先順位がつけられている。）	・市民のニーズを把握できている。 （何が足りないか、どれだけ持っているか。） ・自治体の持つ情報がリスクコミュニケーションを用いて発信できている。（正確で信頼できる情報を市民に伝える。） ・過去の経験や他市の事例を復旧に向けての対応に生かすことができている。 ・柔軟な対応が取れている （例）コロナ禍による在宅勤務やオンライン会議の導入
人	・自分の役割を各々が把握できている。（意思決定がスムーズに図られている。） ・主体性を持って、組織のためにいち早く行動できるような意識を持っている。 ・職員の身の回りの安全が確保され、すぐに復旧に向けて参集できる状態にある。 ・正常性バイアスが払拭できている。	・緊急事態時にも、行うべき平常業務が把握できている。遅滞なく遂行できている。

平時の理想の状態
・常に協力しあえる組織である（日々の業務における「報・連・相」の徹底 ・研修による管理職の育成 ・定期的な訓練・研修の実施（内容の見直しや習得までのフォローアップ実施） ・民間組織との協定や覚書を締結（情報交換をこまめに行う） ・どんな緊急事態に対しても、一定の範囲までは単一的対応できる状態にある ・自治体の持つ情報がリスクコミュニケーションを用いて発信できている。 ・情報収集方法が確立できている ・情報の優先順位が判断で来ている ・アンテナを高く構え、社会情勢や他市の対応事例等を収集・検討し、自己の対応策に反映できている。 ・緊急時の計画が確立され、それを全職員が理解している。 ・職員個人の生活におちて、緊急事態に対する備えができている。 ・日ごろから多くの経験を積んでいる。（職場の風土として、職員に多くの経験を積ませる意識がある。職員自身にも様々なことに積極的に挑戦する意識がある。）

④　３人の気付き
・専門性の高い職員が、常に求められているが、人事異動の多い自治体では、いかにして技術の継承を行うかがカギとなっている。
・日ごろから職場や関係団体と情報共有しながら、良好な関係を構築していなければ、緊急時の対応は大変難しい。
・緊急事態への備えに対する静岡市職員個々の意識はまだまだ低く、意識改革が必要と感じた。
・緊急事態下では情報の取捨選択が重要であるため、何を最優先すべきか事前に統一する必要がある。
・日ごろから職員の意識・心構えが正しくあること、自分事として物事を考えられる、そういった力を持っていることがとても大切。
・様々な経験を蓄積していることで、緊急事態にも柔軟に対応することができる。（経験の差が大きい）
・職員が自分の役割を理解できていることが大切。個々が自分の役割を理解し、的確に動くことで、上層部の意思決定がしやすくなる。
・緊急事態に必要な力（想像力・柔軟性等）の多くは、通常業務の中で培われる。
・意思決定をする部署に専門性の高い職員、経験の多い職員がいると意思決定がしやすい。
・訓練を通して、自分の役割を把握することが大切。

★第３回部会での学び
　第三回研究会では、「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」について対話した。ここでは、価値前提で考えることの大切さについて話し合った。目先の課題のみを片付けていくのではなく、自分たちの目指すべきありたい姿を先に設定し、それに到達するにはどうすればいいかを考えることで成功に向かって無駄なく進むことができるということを学んだ。

【改革に必要な考え方】
〇大規模組織は中期プロセスでの変革を
　・まずは小さな範囲から変える（改善）　・ルールを見直す、作り出す（改革）
　・システム・組織を改正する（身体改造）
　⇒<u>究極的には風土が変わる</u>（浄化、変身）

〇大規模組織の変革はシステマティックに！
　・明確な理念、目的明示＝脳で理解　・指令系統・組織＝治療、肉体改造
　・見せる、ほめる、繰り返す＝代謝継続 ⇒<u>後は推進者の勇気・覚悟</u>

３　ありたい姿

様々な役職・所属の方々との対話の後、３人で対話を重ね、「緊急事態に効果的に対応できる静岡市のありたい姿」を下記のとおり検討した。

～緊急事態に効果的に対応できる静岡市のありたい姿～

どの職場でも迅速に意思決定されている組織

～課題へ対応する組織体制と職員の育成（３点）～

①　「危機対応研修の充実」

課題（本市の現状）

・訓練は定期的に実施されているが、市民と協働で実施する訓練が少ない。
・防災研修に関しては新職員研修のみに留まっている。
・研修において主催者側の意図が職員に伝わっていない。
・訓練に対して好意的な職員が少ない。

課題解決のために必要なこと

定期的に防災訓練・研修を実施すること。

・・・緊急事態下において職員個々が自己の役割を把握していることが大切。
適切に動くことで上層部の意思決定がしやすくなる。

②「スペシャリストの育成」

課題（本市の現状）

・防災の専門性を持った職員を育成する環境が静岡市には存在していない。

課題解決のために必要なこと

専門性の高い職員を育成する環境を構築すること。

・・・専門的な知識を持った職員がいることで、緊急事態下に強い組織となる。
意思決定がしやすくなる。

③「職員の意識改革」

課題（本市の現状）

・職員個々の防災知識にばらつきがある。
・防災に関する専門知識の幅を広げる研修がない。
・市全体としてこれまで大きな災害を経験したことがなく、職員の防災・危機管理に関する意識が低い。

課題解決のために必要なこと

・職員個々の危機管理意識を醸成する研修（意識改革）を実施すること。

・・・職員個々が危機管理に対する意識を持ち、主体的に動けるようになることが大切。

★第４回研究会での学び

第四回研究会では、自分たちの組織を変革するためのアクションプランの草案を発表し、幹事団にアドバイスをもらった。ここでは「自分たちの行動が他者からどう見えるのか」を深く考えさせられた。自分たちが良かれと思って取り組んでいることでも、他者からの見え方次第ではうまくいかないこともある。「立ち位置を変える」ことで、行動が変わり、結果が変わるということを学んだ。

【アクションを進める上で大切な事】

〇同期の感触をつかむ⇒本音の意見を引き出すことができる。

⇒何気ない会話の中で情報をつかむことができる。

〇特に若手職員を作る過程に巻き込んでいく

⇒若手に話を聞く、プロセスを説明する。

〇根回しは重要で、根回しとは相手に寂しい思いをさせないこと。

⇒特に管理職が怒る理由「俺は聞いてない」

４　私たちのアクションプラン

様々な部局との対話を通し、ⅰ危機対応研修の充実、ⅱ意思決定のできるスペシャリストの育成、ⅲ職員の意識改革、が必要だと感じた私たちは、それらを組織へのアプローチすることと自分たちでできることという視点で整理し、アクションプランとして取り組んできた。

＜アクションプランの整理＞

<table>
<tr><td rowspan="2">ⅰ</td><td>危機対応研修の充実</td><td rowspan="4">組織へのアプローチ</td></tr>
<tr><td>危機管理に関する研修が採用１年目時（防災研修）のみであるため、人事課の階層別研修や選択研修に取り入れることを提案する。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ⅱ</td><td>スペシャリストの育成</td></tr>
<tr><td>緊急時において迅速な意思決定ができる経験豊富な職員が必要だと考えたため、静岡市の人事制度である職務深耕ステージ[1]に危機管理の分野を追加することを提案する。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ⅲ</td><td>職員の意識改革</td><td rowspan="2">自分たちで企画</td></tr>
<tr><td>対話を通して、職員一人一人の意識変革が重要であるが、危機管理研修に興味を持つ職員が少ないことがわかったため、楽しんで学べる防災研修を企画する。</td></tr>
</table>

（１）組織へのアプローチ・・・ⅰ～ⅱ

① 人事課との対話（9/9）

参加者：人事課 竹澤主査

上記のアクションプランに対する意見と実現可能性について伺った。

＜人事課の意見＞

提案内容は共感できる。階層別研修などで実施するに当たっては、あるべき状態（目標）に対して、どの階層でどのような能力が必要かを整理する必要がある。これについては、現場である担当課（危機管理課）と協議していく必要がある。

[1] 静岡市の人事制度。条件を満たし選考された場合に希望する特定の行政分野に継続的に従事することができる。令和２年度現在、市税賦課分野、住基・戸籍分野など 20 分野ある。

② 危機管理課への提案（1/8）
　参加者：危機管理課 片山課長補佐

＜危機管理課の意見＞
　現状、危機管理課は人事課とも協議して少しずつ進めることはできる。
　研修について、防災は一度の研修では到底すべてを伝えられないので、年次・階層によって内容を分ける必要がある。特に若手職員には防災意識を持ってもらうことが今後の静岡市にとって重要で、現場の生の声を聴いてもらったり実際に体を動かして取り組んだりするようなものがよい。

（２）自分たちでの企画・・・iii
① 防災ゲームを体験（12/8）
　ゲームマスター：駿河区役所地域総務課 石井主幹
　体験したゲーム：防災ダック、防災謎解きゲーム、しぞ～か防災カルタ、
　　防災クロスロード、ＳＨＵＦＦＬＥ
　防災研修に取り入れられるような防災ゲームを自分たちで作るため、地域防災係の石井主幹にご協力いただき、楽しく防災を学べる各種ゲームを実際に体験した。

＜気づき＞
・ゲームとして楽しみながら、自然と防災についても学ぶことができた。
　⇒研修参加への敷居を下げる効果に期待できる
・ゲームによって得られる学びの種類や対象が異なっていた。
　⇒伝えたい内容によってどのゲームが一番効果的か吟味することができる。

② 防災ゲーム体験会の開催（未実施）

まずは、全庁ではなく個別に募集しやすい顔見知りや若手職員の多い駿河区役所で防災ゲーム体験会を開催する予定であったが、職場内に新型コロナウイルス感染者が出たため中止とした。今後の感染の動向を見ながら開催予定。

（３）その他

参加者：採用２年目職員

①　採用２年目研修で「Simulation しぞ～か 2030」の査定役を経験（12/3, 4）

研修の講師として人に教える上で重要なことを学ぶべく、静岡市自主研究グループしずマニと共同し、採用２年目研修において静岡市版の対話型シミュレーションゲーム「Simulation しぞ～か」の査定役を経験した。

２年目職員は５～６人を一組として、各組で局長となり限られた予算と時間の中で、いかに政策を取捨選択し、実施して行くのかを体験することにより、前例踏襲やその場しのぎの判断ではなく、ありたい姿から現状をとらえる価値前提の考え方による政策形成の重要性を学ぶ。

＜気づき＞

ゲームを楽しく学んでいる内に自治体職員に求められる考え方を学ぶ経験をすることができ、今後自分たちが研修を企画する際のヒントを得た。

また、主催側として伝えることの難しさや、職員によって対話能力に差があることを肌で感じることができた。

② 「私らしく働く！女子勉強会～大人女子の説得力のある話し方編～」への参加（11/20）
参加者：市役所職員 20 人
私らしく、いきいきと女性が働くため、自分の話し方に自信を持つために、静岡第一テレビの元アナウンサーである橋本恵子先生をお招きし、夜間講座を開催した。
＜気づき＞
　説得力のある話し方とは、話すテクニックを磨くことだけではなく、「相手をよく知り、相手に伝わる言葉で、良いタイミングで伝えること」が重要であり、そのように伝えられるように自分自身の話し方に向き合い、常にマインドを磨いていくことが大切であることを学んだ。マニ研でも、相手と交渉し、説得する際には、まず相手をよく知り、相手にあった言葉で話すことが大切であるということを学び、リンクするものがあった。

③ 地域勉強会の開催（12/10）
参加自治体：豊川市、袋井市、島田市、藤枝市、静岡市
参加者：鬼澤幹事長、渋谷幹事、静岡市マネ友２名
　対話自治体（豊川市、島田市）、県内自治体（袋井市、藤枝市）とアクションプランの進捗状況について報告し、お互いに今後の活動のヒントを得る場を設けた。会には鬼澤幹事長と渋谷幹事にもお越しいただき、各取組についてアドバイスをいただいた。
＜気づき＞
　アクションプランを読んだ鬼澤幹事長からは、緊急事態を甘く見ていないか、もっと重く捉えるべきではないかとご指摘いただいた。確かに、私たちのアクションプランは実現可能性に重点を置いていたため、部会が期待するような組織を根幹から変える目標を掲げられておらず、深く反省をすることとなった。

また、鬼澤幹事長によると、緊急事態で特に自治体が陥りやすいケースとして、喉元過ぎれば熱さを忘れるという考えで、危機を乗り越えた後に「なんとかなった」と検証を怠り、過去から学ばずにその場しのぎで危機に対応してしまうことが多いという。実際、地域勉強会に参加した自治体で大規模災害を経験した自治体はなく、危機管理部局が真剣に過去の事例を検証し、自分たちの施策に反映させているかと問われても答えることができなかった。

そのようなお話を受け、アクションプランの大幅な変更は難しいが、もっと生々しい話が聞こえてくるようなリアリティのある要素を取り入れてみようという考えに至った。

④ おしごと研究ナイトへの参加（3/7）

静岡大学学生生活センター主催、静岡市自主研究グループしずマニ及びNPO法人 ESUME、静大フューチャーセンター協力の、「おしごと研修ナイト」へ参加した。当イベントは、学生と自治体職員が”働きがい”という観点から仕事について語り、これからの「働く」を考えるオンライントークイベントであり、静岡大学の学生と静岡及び愛知県内の自治体職員が自身の経験や感じていることを話し合い、「働く未来」への気づき・発見を深めていく。

＜気づき＞

学生が最も仕事に求めるものは、人間関係がよいこと、次いで安定していること、福利厚生の充実（育児制度や休暇の取りやすさなど）であった。対話の中で特に印象的だったのは、女性のキャリアデザインに関する質問が多かったことで、職場で積極的に活躍したいと考えている女性が多いということだった。

★第５回研究会の学び

第五回研究会での課題として、自分たちの活動をまとめたポスターを作製した。第五回研究会では、特に優秀な出来であった自治体の発表を聞いた。他自治体の成功事例を聞き、自分たちを鼓舞することができた。全国に同じ研究会に参加した「仲間」がいるという事実は、私たちの大きな励みとなった。

【特別講演：どんな一歩を踏み出すか】

講演者：認定 NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者　鬼丸昌也氏

〇活動において大切な事

・できない事ではなくできる事にフォーカスをあてる

⇒できないことに焦点をあてるとできない事がどんどん大きくなる

・言い続ける事

⇒何かを始める時には絶対に見てくれている人がいる

・当事者性＝市民性を持つことが大事

⇒自分と問題の関係性を認識すること　⇒微力であっても“無力”でない

・相手に信用、信頼してもらうために重要なこと

①自分たちの信念を持つこと　③チャーミングであること

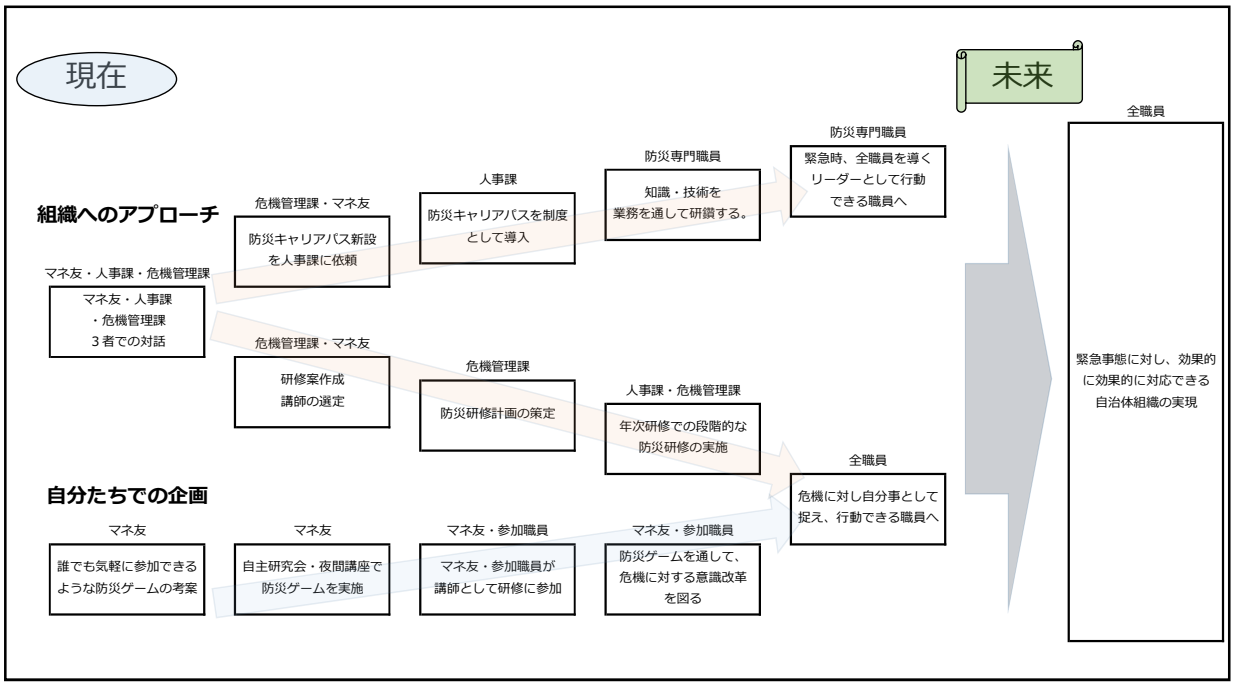
②相手の話を聞くこと　④どんなに小さくても始めた事業の実績を見せること

【作成したポスター】

５　次年度以降のアクションプラン

令和２年度の人材マネジメント部会は一段落するが、私たちが取り組んできたアクションプランはまだ道半ばである。「部会に卒業はない。」という幹事団からのお言葉のとおり、組織変革実現のため、自分たちなりに行動していきたい。

（１）今後のシナリオ図



（２）今後のアクションプラン

最前線で活躍する専門職員と、それを支えるその他の職員がそれぞれ当事者意識を持ち、一丸となり連携してはじめて緊急事態に効果的に対応できる組織が実現すると私たちは考えた。そこで、専門性を高める職員と、それ以外の全職員への働きかけを行うべくアクションプランを作成した。

① 組織へのアプローチ

１年間で対話を繰り返していくうち、様々な経験を積むことができた。人事課との対話で、「研修やキャリアパスについては危機管理課からの要請がないと実現しない。人事課としてはそれらについての必要性は感じている。」との意見を聞くことができ、危機管理課での対話では、「全職員に防災に関して当事者意識を持ってほしい。そのためにも年次研修に防災研修を組み込み、継続的に意識改革を促したい。」という意見を聞くことができた。意見は凡そ一致していても、互いに対話をする機会がなければ意識の共有ができず、目的達成に向け進むことが難しいことを学んだ。また、対話のためそれぞれの職場に伺った際、担当課は自身の業務に全力を注いでいるため、

研修の充実や新たな制度の導入などに割く時間がなかなか取れないという印象を受けた。そこで知識・経験がまだまだ浅い私たち３人にできることといえば、担当課と対話を繰り返し、意見を吸収した上で各課をつないできっかけをつくることだと感じた。

令和２年度では、危機管理課との対話を通じ、防災研修を充実させること・防災キャリアパスを新設することについて提案、意見交換し、前向きな返事をもらうことができた。今後は私たち３人を含めたマネ友、人事課、危機管理課の３者で対話を行い、組織変革のきっかけを作り、来年度以降に描く理想の姿を実現できるようにしたい。

ア　防災キャリアパスの新設

（ア）マネ友、人事課、危機管理課の３者で対話を実施。
（イ）防災キャリアパス新設を危機管理課から人事課へ依頼してもらう。
（ウ）人事課が防災キャリアパスを制度として導入する。
（エ）防災キャリアパスにより防災専門となった職員が、業務を通してその知識や技術を研鑽し、高める。
（オ）災害などの緊急事態が発生した際に、専門職員がリーダーとなって他職員に向かうべき方向を示す。

イ　防災研修の充実

（ア）マネ友、人事課、危機管理課の３者で対話を実施。
（イ）危機管理課を中心に、研修案を作成する。また、研修の講師を現場の職員から選定する。
（ウ）人事課が防災研修の計画を策定する。
（エ）年次研修での段階的な防災研修の実施。
（オ）全職員が危機に対し自分事として捉え、行動できるようになる。

② 自分たちでの企画

防災・危機管理について研究していく中で、あらゆる場面を想定し、細部まで対策を練り上げているということに感動しつつも、難しそうで理解するのには時間がかかりそうだというのが素直な感想であった。
しかし、駿河区地域総務課に伺い、幼稚園児向けから高校生向けの防災ゲームを体験したところ、楽しみながら防災を学び、興味を持つことができた。この防災ゲームが、防災・危機管理の敷居を下げる可能性があると感じた私たちは、防災ゲームを企画、発信していくことをアクションプランとした。

ア　気軽に参加できる防災ゲームを通じた意識改革

（ア）体験する防災ゲームの選定、考案。

（イ）自主研究会・夜間講座で防災ゲームを実施。

（ウ）マネ友・参加職員が講師として防災研修に参加、防災ゲームを体験してもらう。

（エ）防災ゲームを通して、危機に対する意識改革を図る。

（オ）全職員が危機に対し自分事として捉え、行動できるようになる。

第５回部会で鬼丸氏が話していた、「何とかしたい課題に対し、できないことではなく、どんなに小さなことでも自分たちにできることにフォーカスすることで光が見えてくる」という言葉を胸に刻み、今後も活動していく。

６　終わりに

（１）葵区役所葵福祉事務所生活支援課　岩﨑　健一郎

課長補佐の「参加してみない？」の一言に、人材マネジメント部会とはどのようなものか何も知らない状態で「参加させていただきます！」という二つ返事をしたことから私の研究は始まりました。１年間を終えてみると、とにかく多くの方々に助けられ、とにかく多くのことを学んだ１年だと感じます。右も左も分からない状態の私たち３人に道を示してくれたマネ友の皆さん、多忙の中私たちと対話してくれた各課の皆さん、そして部会を開いてくださる幹事団と運営の皆さん、この場で改めてお礼を申し上げます。

令和２年度の部会は、「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」を考えることを主軸としていましたが、現状分析や担当課との対話を繰り返していくうちに、日常業務において、そして一人の人間として生きていく上での重要な考え方をいくつも身に着けることができました。

まずは「ドミナントロジックを転換する」ということ。色々な人と対話を重ねることで、様々な考え方があり、様々な可能性があることに気が付きました。単に物事をやわらかく考えるということではなく、自ら足を動かし、対話を重ね知識や情報を付けていくことで、固定概念に捉われない柔軟な考え方ができるようになると感じました。地方自治を担う市役所という職場は、他課との連携が不可欠です。部会で身に着けたフットワークを活かし、職場を活性化できるよう努めます。

そして「価値前提で考える」ということ。まず自分がどうなりたいかというゴールを考えることで、そこに至るまでの最短距離を進むことができるというものです。私が従事しているケースワークという業務は、日々多くの問題が発生します。ただその場しのぎの対応をするのではなく、被保護者の未来を考え、対応・指導を行ったところ、相手の行動が少しずつ変化したように感じます。自分と相手が同じ方向を向くという意味でも、この考え方は他業務でも必ず役に立つと感じております。部会に卒業はありませんので、今後も自己研鑽に努め、積極的に行動・実践していきたいと思います。

（２）駿河区役所地域総務課　山本　悠太郎

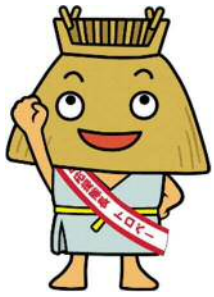
昨年、上司から本部会への打診をいただいてから１年が経とうとしていますが、参加しますと返事をしてよかった、というのが率直な感想です。最初は、経験の少ない私にできることなどあるだろうか、と漠然とした不安に襲われていましたが、部会に参加するたびに幹事や他自治体の皆様から刺激をいただき、多くの気づきとモチベーションを得ることで、この論文を書くまで至ることができました。

特に、今年度は新型コロナウイルス感染症という全国共通の緊急事態が発生しており、自治体の日頃の組織力や経営力の差が如実に表れた年ではないかと思います。その喫緊の課題「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できたことを光栄に思いますし、困難な課題だからこそ自身も大きく成長することができました。

中でも、部会が大切にする「対話」という点で、幹事の皆様や他自治体の皆様、内部の若手職員から幹部職員まで様々な方と悩み、考えた経験は、今後仕事をしていく上での大きな財産です。本来であれば、直接会ってお話ししたかった方も大勢いらっしゃいますが、Zoom だからこそコストをかけずにより深い議論ができた面もあったように感じます。そういった意味でも、テラ・ルネッサンスの鬼丸さんが仰っていた「できない事ではなくできる事にフォーカスを当てる」という考え方を持ち、柔軟で前向きな１年を送ることができました。

今後も、部会で学んだ考え方と、鬼丸さんの「一人一人に何かを変える力がある」という言葉を大切に、市民の方や職員の「ほんとうの笑顔」を創っていけるよう取り組んでいきます。

最後に、共に悩み考え対話を重ねた塩谷さんと岩﨑君、大石さんをはじめとしたしずマニの皆様、いつでも相談に乗ってくださった石井係長、関わってくださった全ての皆様に厚く御礼申し上げます。



（３）教育委員会事務局教育局教育総務課　塩谷　佳代

今年度、私たちは新型コロナウイルス感染症という目に見えないウイルスとの闘いの中、部会に参加することとなりました。部会自体が初のフルオンラインでの開催ということで、当初の私は、初めて使う「ZOOM」に戸惑っていましたが、今では当たり前のように使うことができるようになりました。

「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」というテーマで進んで参りましたが、この一年は、コロナという感染症や地震や津波といった緊急事態に対し、市民を守っていくためにはどうしていけばよいか真剣に考え続けた一年であり、職場の枠を超え、たくさんの方と対話し、たくさんの方に支えられた印象深い一年であったと振り返ります。

この部会に参加しなければ知らなかったこと、気づけなかった学びが、とても多くあります。それを知れたことがまず、発見で、ありがたいことですし、今度は、自分自身が職場の中で、学んだことを生かし、誰もが働きやすく生き生きと仕事ができる環境を創っていけるよう、まず自分から良いコミュニケーション（「対話する)）をとり、相手の立場に立って物事を考えながら、仕事を進めていきたいと思いました。

最後の部会では、特定非営利活動法人テラ・ルネッサンスの創設者である鬼丸氏から「私たちは、微力ではあっても無力ではない」という言葉を投げかけていただきました。誰しも大きなことは最初からできませんが、ありたい姿を心に描き、少しずつでも目の前の課題を解決して、辿り着けるよう、この言葉を思い出して頑張っていきたいと思います。

終わりになりますが、今年度、本部会に参加させていただきまして、本当にありがとうございました。部会の幹事団、事務局の皆様、いつも笑顔で送り出してくださった職場の皆様、インタビューに御協力くださった皆様、その他自治体の皆様、そして何よりも共に学んできた参加者のお二人と一年間支えて続けて下さったしずマニのメンバーの皆様に、この場をお借りして感謝申し上げたいと思います。ありがとうございました。