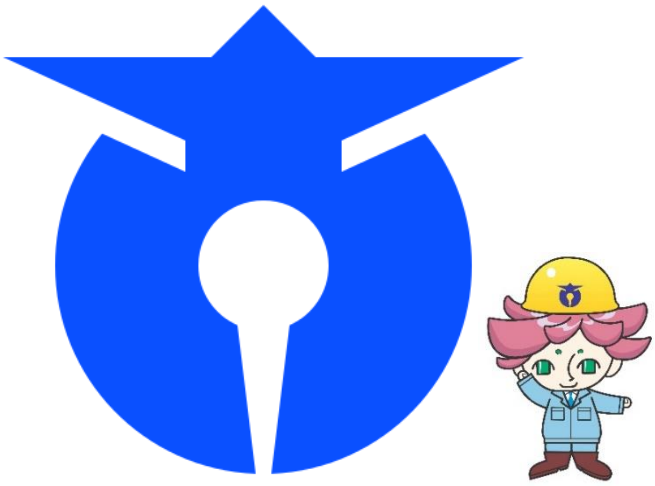
令和２年度

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



茨城県高萩市

産業建設部農林課　弓野　義雄

産業建設部観光商工課　渡邉　悠一

市民生活部環境衛生課　照山奈於美

目次

１　拝啓　高萩市職員の皆さま

２　これまでのマニ研高萩支部の取り組み

３　現状把握のための取り組み

４　ありたい姿とアクションプラン

５　次年度に向けた展望

６　所感

拝啓

高萩市職員のみなさま

日頃より、新型コロナウイルス感染症への対応や各種計画の作成、日常業務等、お仕事お疲れ様です。

今年度の、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会高萩支部（通称：「マニ研たかはぎ支部」）では、「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」という、何だか難しいテーマで研究をしてきました。

皆様へのアンケートや、キーパーソンの方へのインタビューなどから、緊急事態に効果的に対応するためには、
「課を超えて横断的な連携を図ることができる、コミュニケーションがとれる組織」
「平時からの組織体制・マニュアル整備・シミュレーションの実施ができている組織」
「危機対応に対する個人レベルでの意識づけができている組織」
が必要だと考えました。

その後、マニ研幹事とのオンライン会議や、高萩市における今までのマニ研参加者（通称：「マネ友」）との対話を通して、「日頃からの縦横のつながり」（つまり、課を超えたコミュニケーション）が大事だと考え、再度、皆さんのコミュニケーションに対するお考えを伺いました。

アンケート結果からは、ビジネス上のコミュニケーションはほぼとれているけれども、プライベートなコミュニケーションは１／３程度はとれていないと感じていることや、家庭状況などの少し突っ込んだ話になると半数近くが共有していない状況が窺えました。

これらのことを踏まえても、７０％以上の方は、あまりコミュニケーションに課題を感じていませんでした。しかし、逆を言えば、３０％近くの方は何らかの課題を感じているとも言えます。

もしかしたら、本人が気付いていないだけで、より良いコミュニケーションをとれれば、もっと仕事がうまくいくのかもしれません。

もちろん、仕事ができているのならば、それ以上のコミュニケーションは必要ないという考え方があることもわかります。
特に、少し踏み込んだ話になると、パワハラやセクハラになってしまうのでは？という考え方があることもわかります。

それでも、「お互いさま」の気持ちをもって、話しやすい雰囲気をつくって、緊急事態にも効果的に対応できるような、縦横のつながりが編まれることを願うばかりです。

今回、皆さんのご協力を得て、高萩市コミュニケーションスローガン（仮）

グランプリ「伝えよう言葉で、つなげよう心を」

準グランプリ「未来のために、1分、話そう」

を考えることができました。

言葉にすると当たり前のようなことですが、このスローガンをきっかけに、新しい対話が生まれることを願います。

対話からは理解が生まれます。対話がないと誤解が生まれます。

本研究が高萩市のより良い在り方につながることを期待するとともに、マニ研たかはぎ支部が今後も継続することを期待しています。

敬具

２　これまでのマニ研高萩支部の取り組み

高萩市の早稲田大学マニフェスト研究所への参加は、今回で第１２期目（７期～１０期は派遣中止）となり、これまで多くの職員が研究会に参加している。

過去の参加者達は、高萩市が抱えている様々な課題の解決に向けて、現状の認識や職員の意欲向上の取組を実践してきた。

特に、職員数の減少等により一人当たりの負担が増加し、業務にストレスや不満を抱える職員や療養休暇者が増えることにより、職場全体が暗く苦しい雰囲気となってしまっている状況の変革を図り、明るく元気な職場を取り戻すために、次のような取り組みを実践してきた。

〇市長とグループリーダー級職員による昼食会

・業務遂行の中心的存在であるグループリーダーと組織のトップである市長との双方向の対話を実施、普段市長と直接話をする機会の少ない職員も、業務内容だけでなく、地域や家庭等の個人的な話を含めた意見交換を行った。

〇出馬部会長及び鬼澤幹事長による講演会の実施

・講演会では、鬼澤幹事長による、考えさせられる講話が行われた。また、年代別の職員に分かれて対話を行うことにより、様々な気づきや学びを得ることができた。

〇早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会高萩支部を結成

・年度を超えて部会に参加した職員の継続的な縦のつながりを保つために設立。また、この取り組みにより通常の業務等、部会に関する事以外においても順調に機能する流れを作ることができた。

〇自治体シンクタンク「げんたか研究所」の設立

・若手職員を中心にシンクタンクを結成。また、部会参加者はシンクタンクの活動に対して職場全体の理解を得るため、管理職や中堅職員との間に入り理解を得ることにより、「山村活性化の検討」等、新たな価値の創造を目指した。

〇コミュニケーション創出のためのゆるキャラ活用（はぎまろダンス）

・多くの住民に参加してもらうことにより、新たなコミュニケーションの創設を図った。また、職域を超えてダンスに係る様々な協力を得ることにより、新たな気づきや学びを感じることができた。

〇コミュニケーション醸成のためのフットサル大会、昼休みのラジオ体操
・健康管理及び職員間の関係を近くする仕組みとして実施した。スポーツを通じたコミュニケーションを行うことにより、日常の業務では得ることの難しい職員間の繋がりに気づくことができた。

〇職員の意識及び課題改善に向けたアンケートの実施
・課題解決に向けてどのような取り組みが必要であるかのアンケートを実施した。市の将来について危機感を抱いている職員が多い一方で、市の将来ビジョンを意識して業務を行っている職員が少ないなど、新たな課題が発見された。

〇【住民人口】【組織の職員数】【財務状況】の推移についての調査
・人口減少の要因、職員一人当たりの業務量の増加、逼迫した財政状況等の調査を実施することにより、高萩市が有する様々な課題の再確認を行った。

〇キーパーソンとの対話
・副市長、課長級職員、若手職員、マネ友等、高萩市の中でキーパーソンとなる人間と対話を行い、共通した問題意識を持ってはいるが、多くの人達は問題については他人事と考えていることが分かった。

〇子育てや育児休業に係る情報交換のためのランチ会
・若手男性職員間で家事・育児参加の情報共有を行うとともに、通常の業務では関わることの少ない部署とのコミュニケーションを図ることにより、新たな視点で物事を考えるきっかけとなった。

３　現状把握のための取り組み

今年度の活動を行う前段として、組織の現状を把握するために、①今年度マニ研メンバーでの対話、②キーパーソンとの対話、③職員アンケートを行った。

①今年度マニ研メンバーでの対話

今年度マニ研メンバー３人で対話を行い、「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、その中での優先順位を考えた。

【大切なこと】
・職員間の情報共有　・市長からのトップダウン　・現場情報の吸い上げ
・業務の優先順位（特にライフライン）　・職員対応の割り振り
・庁内外の協力体制　・意思決定、対応のスピード　・マニュアル

↓

【優先順位】
１職員間の情報共有　２業務の優先順位　３庁内外の協力体制

②キーパーソンとの対話

副市長、危機対策ＧＬと、新型コロナウイルス感染症対策を含めた緊急事態対応についての対話を実施し、組織に対する考え方を伺った。

主な意見については次のとおりである。

主な意見
・緊急事態対応は命を守るためのツール、限りある財源の中でも、優先順位をつけて（ターゲットを決めて）効果的に取り組む必要がある。 ・高萩市では防災士を３００人養成している。今後も、共助、地域の力を高めて、防災に加えて感染症対応等、幅広い力を高めていく必要がある。 ・東日本大震災の時には、平時からの危機意識が足りなかった。これからは、教育、ソフト面に力を入れる必要がある。 ・（新型コロナウイルス対応について）初めての経験で、誰もが手探りであった感は否めない。各課の情報を転送しあうなど、情報の共有は図れていた。 一方、事務局を防災担当が行うか健康福祉部門が行うか等、対応をスムーズに行うために考えることはある。

③職員アンケート実施による意識調査

上記の対話を行ったことで、緊急事態に効果的に対応するためには、緊急事態が起きた後だけではなく、平時からの体制づくりが重要だということに気が付くことができた。

これらのことを、他の職員がどのような認識でいるのか、また課題改善に向け、どのような取り組みを実施していく必要があるのか確認するために職員アンケートを実施した。

アンケート結果より、東日本大震災の経験を踏まえて、危機対応体制におおむね肯定的であり、今回の新型コロナウイルス感染症に対しても、トップ（市長）の意向を踏まえて、スピード感を持って効果的に対応できていると考えている職員が多かった。

反面、全庁的な対応を把握しているのは半分程度の職員となっており、個々の業務だけではなく、組織としての連携を考えた際には、課題が感じられた。

また、危機対応を考える際に、「発生直後」「復旧・復興時」「平時」のそれぞれにおいて、トップの判断、組織の連絡・連携体制、コミュニケーション、マニュアル等、必要とされる項目は同じでも、必要とされるバランスが異なっていることに気が付くことができた。

さらに、マニ研での研究会を踏まえた第２回アンケートや、人材育成担当課長との対話を行い、平時のコミュニケーションについての認識を確認した。

アンケート結果より、緊急事態に効果的に対応できる職員を考えたときに、現状、仕事上のコミュニケーションはとれているが、プライベートなコミュニケーションはとれていない場面もあることに気がつくことができた。

しかし、ここで、「それならば、プライベートなコミュニケーションをとれるようにすればいい」と単純に考えるのではなく、コミュニケーションについての考え方はひとそれぞれであることに注意しなくてはいけない。

緊急事態に効果的に対応するために、平時からのコミュニケーション、それも課を超えたコミュニケーション自体は、当然誰もが大事だと思っている。

しかし、人によっては、パワハラ、セクハラ、コミュ障などのキーワードが指すように、過度なコミュニケーションは関係性のマイナス要因になってしまうと考えられる。

≪第1回職員アンケート調査結果≫

早稲田大学人材マネジメント部会アンケート（緊急事態（新型コロナ）対応）

設問　1　新型コロナウイルス感染症対応において、業務量は増大しましたか。（単一選択式）

	大きく増大した	増大した	変わらない	減少した	大きく減少した
	12	68	43	13	1

設問　2　新型コロナウイルス感染症に関連して、新規に発生した業務・対応内容を教えてください。（記述式）

・直接的なコロナウイルス感染症予防対策（マスク、消毒、パーテーション、換気等）
・間接的なコロナウイルス感染症予防対策（市民・団体への啓発、イベントの中止等）
・給付金、補助金、貸付、減免等支援
・国・県等からの通知に対する対応
・通常業務のコロナ対応

設問　3　新型コロナウイルス感染症に関連した、他部署の業務・対応内容を知っていますか。（単一選択式）

	全庁的な対応を知っている	所属部レベルの対応を知っている	知らない
	71	55	11

設問　4　新型コロナウイルス感染症対策について、トップ（市長）の意思・考えは伝わっていましたか。（単一選択式）

	伝わっていた	伝わっていなかった
	113	24

設問　5　新型コロナウイルス感染症に対して、個人として、スピード感を持って、効果的に対応できたと思いますか。（単一選択式）

	思う	思わない
	93	44

設問　6　新型コロナウイルス感染症に対して、市（組織）として、スピード感を持って、効果的に対応できたと思いますか。（単一選択式）

	思う	思わない
	88	49

設問　8　緊急事態発生直後の状況において、効果的に対応できる自治体組織とはどんな組織だと思いますか。（記述式）
設問　9　緊急事態からの復旧・復興に向けて取り組む状況において、効果的に対応できる自治体組織とはどんな組織だと思いますか。（記述式）
設問　10　普段（平時）から組織や職員がどのようになっていれば、緊急事態にも効果的に対応できるようになっていくと思いますか。（記述式）

	発生直後	復旧・復興時	平時
トップの判断	15	4	2
個人の意識	9	2	23
ニーズの把握	19	39	6
（内、優先度の見極め）	（1）	（9）	（0）
（内、市民目線）	（4）	（15）	（3）
対策本部などの組織体制	5	3	2
組織の連絡体制	15	10	7
コミュニケーション	10	16	28
人員の増員	5	4	3
マニュアル・シミュレーション	20	7	23
訓練	0	0	19
ビジョンの共有	0	8	0
市民・団体との連携	0	7	2
潤沢な財政	0	5	0

※５件以上の回答があったものを項目立てして分類

≪第2回職員アンケート調査結果≫

早稲田大学人材マネジメント部会アンケート（　匿名不可）

期間　：　2020年12月08日 ～ 2020年12月28日

回答者：　　現在　181人が回答しました

設問　1　職場内での（仕事上の）コミュニケーションはとれていると思いますか。(単一選択式)

	大いにとれている	とれている	あまりとれていない	全くとれていない
	33	130	16	2

設問　2　職場内での（プライベートな）コミュニケーションはとれていると思いますか。(単一選択式)

	大いにとれている	とれている	あまりとれていない	全くとれていない
	16	100	60	5

設問　3　（緊急事態に効果的に対応するため）職場内で家庭状況等についての情報共有はしていますか。（例）子育ての状況、介護の状況、通勤時間・経路など(単一選択式)

	課内全体で共有している	管理職のみ共有している	共有していない
	95	23	63

設問　4　職場内でのコミュニケーションに課題があると思いますか。(単一選択式)

	大いにそう思う	そう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
	19	38	116	8

設問　5　コミュニケーション不足は業務の障害になると思いますか。(単一選択式)

	大いにそう思う	そう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
	85	79	16	1

設問　6　職場内でのコミュニケーションについて、どこに課題があると思いますか。（複数回答可）

	庁議メンバーと職員間	部署間	管理職同士	部署内の管理職とメンバー間
	26	75	26	36
	部署内のメンバー同士	年代間	男女間	その他
	43	57	24	10
	課題はない			
	31			

設問　8　コミュニケーションを阻害している原因はどこにあると思いますか。（複数回答可）

	組織風土	対面コミュニケーションの減少	（管理職の）コミュニケーションスキルの低下	（個人の）コミュニケーションスキルの低下
	53	61	29	58
	ＩＴツール依存	食事会・飲み会の減少	個人の生活を重視する傾向	その他
	28	60	53	15

設問　10　今後、職場内で、どのようなコミュニケーションツールを活用していきたいですか。（複数回答可）

	対面での会話	庁内メール	掲示板	個人メール（個人のスマホ・ＰＣ等）
	162	36	21	19
	ＬＩＮＥ等のＳＮＳ	その他		
	46	5		

４　ありたい姿とアクションプラン

＜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＞

・課を超えて横断的な連携を図ることができる、コミュニケーションがとれる組織。

・平時からの組織体制・マニュアル整備、シミュレーションの実施ができている組織。

・危機対応に対する個人レベルでの意識づけができている組織。

＜アクションプラン＞

実践者	アクションプラン	プラン詳細
部会参加者３名 （弓野・渡邉・照山） ＋マネ友	・高萩市マネジメント部会の継続	・高萩市の持続可能な運営を行うために、継続して対話する。
全職員	・スローガン投票	・高萩市でのコミュニケーションのあり方を考えるために、コミュニケーションスローガンを考える。
弓野	・災害時行動計画の確認	・緊急事態に効果的に対応するために、計画を確認し、周知する。
渡邉	・コミュニケーションアンケートの実施	・コミュニケーションに対する現状を把握する。
照山	・市の各種計画の確認	・まず、市の各種計画を自分たちが確認する。

◯アクションプランの実行成果

・庁内イントラ機能を活用し、高萩市コミュニケーションスローガンを考えた。

〇高萩市コミュニケーションスローガン（仮）

（グランプリ）「伝えよう言葉で、つなげよう心を」

（準グランプリ）「未来のために、1分、話そう」

５　次年度に向けた展望

今回の人材マネジメント部会は、新型コロナウイルス感染症の影響等もあり、オンラインでの開催となったり、取り組むべき課題も部会から指示される形となったりと、例年とは異なる形となってしまった。

しかし、インタビューやアンケート等から私たちの考えた組織のありたい姿である、コミュニケーションが取れる組織は、これまでのマネ友が考えてきたありたい姿と共通する部分が多くなっている。

これからの取り組みとして、緊急時の行動について意識を深めていき、今回作成したコミュニケーションスローガン（仮）の活用方法の構築やマイタイムライン（マイ・キャッチコピー）等の検討を行っていきたい。

また、これまでマネ友が実践してきたランチミーティング、はぎまろダンスやラジオ体操等の評価・検証を行い、アクションを継続させるとともに、ランチタイムミーティング時にコミュニケーションスローガンを掲げる等、今まで実践してきたアクションプランを複合的に実践し、職員の負担にならない方法で庁内に対話の機会を設け、組織のありたい姿について意識づけを継続していきたい。

さらに、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会高萩支部について、今回の研究でもマネ友との対話をもとにアクションプランを作成する等、庁内での重要性は高いが、例年単年度で終わってしまうことが課題となっている。今まで部会で学んできた現状把握の手法を活用し、今回 3 人が分かったこと、感じたこと、今まで参加したマネ友が感じたこと等を新旧マネ友で共有し、部会の復活と継続を目指していきたい。

５　所感

【弓野】

この部会については、過去の参加者よりある程度研究会の内容を聞かされ、研修や会議等で比較的活発な意見を発することが少ない自分にとって苦手な業務であると考えておりました。また、当初の研究会の中では、ドミナントロジック、ファシリテーション、グロージング、ストレングスファインダー等の今まで聞いたことの無い用語が当然のように出現するため、非常に異様な空間であると感じました。

しかし、研究会は「対話」という非常にシンプルな言葉を大切に扱いながら１つの事柄について色々な角度で考えさせるという内容であったため、一方的に知識を与えられる研修とは異なり、自分の目標に対して「どうすればそのとおりにできるのか」と何度も試行錯誤することで多くの学びを得ることが出来ました。

今回、事務局の方にはコロナ禍により全会オンラインでの開催となったため、ウェブ会議体験会やオンライン交流会等を設定していただきながら、新たなコミュニケーションツールの活用に慣れない私達に丁寧に対応していただき感謝申し上げます。

最後の研究会ではテラ・ルネッサンスの鬼丸代表の講演によりカンボジアの悲惨な状況を知るとともに、今の自分の周りの平和な状況は当たり前では無いと感じることができました。研究会でのキーワードとなっていた気づきや学びと同じようにこの思いを大切にして行き、これからは目の前にある現象を当たり前のことだと感じることなく、常に疑うことを忘れずに対話を続けていきたいと思います。

【渡邉】

今回、「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」をテーマに、特に、平時のあるべき組織を検討することを中心として、平時のコミュニケーションについて研究を行ってきました。

緊急事態を想定した時に、平時のコミュニケーションが大事だということは研究の初期の頃から確認できていましたが、それ自体の捉え方が人それぞれであり、平時からのコミュニケーションを研究していく中で、お互いの考えをすり合わせていくためには、やはり「対話」が大切になっていくのだということがわかりました。

さらに、研究会に参加させていただき、研究を行っていく中で特に感じたことは、「対面しない対話」に対する違和感です。

今年度の研究会は完全なオンライン研究となり、モニター越しでの対話を行う研究となってしまいました。

また、本来であれば、高萩市職員や市民の方とも積極的に対話を行い、自分ごとに感じてもらいながら研究を進めなければならなかったところですが、ひざを突き合わせて話すようなことは、感染のリスクもあり、できませんでした。

コロナ禍の中、今回のコミュニケーションはメールや庁内イントラ機能を用いてのアンケートなど、一部を除き対面ではない間接的なやり取りになってしまい、直接の対話によるコミュニケーションが限られてしまいました。

オンライン会議であれ、メールであれ、情報自体は伝わります。

対面でのやり取りなしで情報が伝わるということは、とても重要なことかもしれません。

しかし、目の前からぷつんと消えてしまう、余韻のない対話となってしまったコミュニケーションは、なんだか虚ろな気がしてしまいました。

今年のマニ研が終わっても、研究は続きます。

コロナ禍でコミュニケーションも変わるかもしれません。

その中でも、「対話」を意識して、これからも頑張っていきたいと思います。

【照山】

人材マネジメント部会に参加し、今までの参加してきた「研修」は、受動的に学ぶだけでしたが、部会は研修ではなく「研究」であり、問題点も改善方法も自分たちで模索し実践するため、自由な反面正解がないことに最初は戸惑いを感じました。

私が特に印象に残っているのは研究会でも繰り返し言われてきた「対話」と「自分事」というワードです。課題を検討する中で、幹事の皆様からのフィードバックで、なぜできているか、できていないか具体的に考えるようご指摘があったことで、「なぜできているか」という、それまでできていないことを探していた自分とは別の視点に気付くことができました。また他自治体の職員との対話で客観的に見た組織の良いところを知るなど、部会をきっかけに様々な立場の人と対話を繰り返すことで問題を様々な角度から見ることができ組織をより深く知り、自分が組織の一員であること、問題が他人事から自分事に変わることを実感しました。

1年を終えて、課題を考え行動し対話することで、課題の多面性が分かること、自分事になることを学んだことから、今後は「部会に卒業はない」を胸に、より良い組織を目指し、今回作成したコミュニケーションスローガンを対話のきっかけして、マネ友含め様々な立場の人と積極的に対話を行っていきたいと思います。

最後に、1年間部会でご指導いただきました幹事の皆様、事務局の皆様、マネ友の皆様、活動にご協力いただいた各所属の皆様に心から感謝申し上げます。