

早稲田大学マニフェスト研究所
2020年度人材マネジメント部会共同論文

「緊急事態に対応できる理想の組織へ」



山梨県山梨市

2期生

会計課

農林課

生涯学習課

萩原幸弘

渡邊祐貴

秋山有華

目次

1. はじめに～活動経過	P.3
2. 各研究会にむけての活動	P.5
3. 山梨県地域勉強会での活動	P.18
4. おわりに～今後に向けて	P.24
5. 付記～まず踏み出す一歩	P.25

1. はじめに

本論文は、「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」をテーマにした2020年度の人材マネジメント部会に参加した3名の活動をまとめたものである。

●人材マネジメント部会について

部会は、基本的な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 教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

を基に、自治体ごと3人1組のチームでの1年間の活動を通じ、自分の組織が抱える課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究する場である。

◎部会が大切にしているキーワード

立ち位置を変える

⇒相手の立場から考える

価値前提で考える

⇒ありたい姿から今を考える

一人称で捉え語る

⇒何事も自分事として考える

ドミナントロジックを転換する

⇒「思い込み」を捨てる

活動経過

5月 ・ 第0回研究会

～現状を把握する～

6月 ・ 第1回研究会
・ キーパーソンインタビュー
7月 ・ 第2回研究会

～あるべき姿を考える～

8月 ・ 「緊急事態に効果的に対応できる組織・職員」に関するアンケート調査
幹部職員（課長）・一般職員（20代～40代）・市議会議員
・ 市長インタビュー
・ 第3回研究会

～アクションプランの作成～

9月 ・ 第1回人マネ山梨県地域勉強会
10月 ・ 第2回人マネ山梨県地域勉強会
・ 第4回研究会

～アクションプランのブラッシュアップ～

11月 ・ 市長経過報告
12月 ・ マネ友との意見交換
1月 ・ 第5回研究会

～振り返り～

2月 ・ 第3回人マネ山梨県地域勉強会
・ 1年の振り返り

2. 各研究会に向けての活動

第1回研究会に向けての活動

(緊急事態に対し自分たちの組織はどのように取り組んでいるか?)

今年度の人材マネジメント部会の研究テーマは、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織とは?」であり、第1回の研究会に向けて、現在も渦中にある新型コロナウイルス感染症に対する当市の対応事例や施策等を整理した。

この時期は、新型コロナウイルス感染症について分かっていないことが多く、今後の緊急事態にも必ず直面する問題と思われる。緊急事態に効果的に対応するためには、この時期の対応を振り返ることが必要だと感じた。

① 新型コロナウイルス感染症への山梨市の対応事例 (2020年5月現在)

部署単位での取り組み	各課での具体的な取り組みまたは問題点		
	会計課	農林課	生涯学習課
感染予防策 マスク、パーテーション、 次亜塩素酸、固形石鹸	1日2回除菌 外出から戻ったら手洗い		
時差出勤 職員の勤務体系を3パターンに分けて 出勤時間をずらした。 ①7:00～15:45 ②8:30～17:15 ③11:00～19:45	・金融機関との連携が 必須であり、十分な実 施体制が取れなかった	・担当内で、所管する 業務が異なるため、不 在職員の業務を補いき れなかった。	・臨時職員は実施してい ないので臨時職員が多い担当 は実施しにくい ・外部団体とのやり取りが しにくい
不要不急の会議、 イベントの中止	—	・農業委員会 許認可に関わる議決が必要 なため、中止ができず、出 席人数を減らし、欠席委員 には、事前に書面での意見 聴取を行った。	・各委員会の会議な どを書面決裁や延 期、中止で対応
公共施設の休館	—	—	・市民会館、図書館、 根津記念館、社会体育 施設、地区公民館等

② 山梨市の独自施策と他市との比較（2020年5月現在）

対象	山梨市の施策	近隣市町村の取り組み
市民向け	市民へのマスク等提供事業 (全世帯へのマスク・固形石鹸の配布)	
	スクールバス委託業者巡回事業 (休校中のスクールバス事業者に市内の見回りパトロールを委託)	
	傷病手当金支給事業 (市の国保加入者に傷病手当金を支給)	甲州市、笛吹市も同一の事業を実施
保護者向け	学校給食費等無料化事業 保育園等副食費無料化事業 (市内小中学校の給食費、保育園等副食費を無償化)	甲州市、笛吹市も同一の事業を実施
	保育園等保育料無料化事業 (市内在住の0～2歳の園児の保育料を無償化)	甲州市、笛吹市も同一の事業を実施
	学童クラブ利用料無料化事業 (児童クラブの利用料を無償化)	甲州市、笛吹市も同一の事業を実施
	子育て世帯臨時特別給付金給付事業 (特別給付金に合わせて子育て世帯に追加の給付金)	甲州市、笛吹市も同一の事業を実施
児童・生徒向け	小中学校授業放送事業 (市内ケーブルテレビで小中学校の授業を放送)	甲州市も同一の事業を実施
	小中学校見守りパトロール事業 (休校期間中の日中に市職員が市内を巡回パトロールを実施)	
	市営駐輪場料金返還事業 (休校期間の駐輪場料金を返還)	
医療・介護事業者向け	手作りマスクプロジェクト事業 (市民の作成したマスクを市内福祉施設に配布)	
	フェイスシールド作成・提供事業 (市内医療機関にフェイスシールドの配布)	
事業者向け	セーフティネット・危機関連保証に係る信用保証料補助事業 (与信枠の拡充と保証料・利子を減免)	甲州市、笛吹市も同一の事業を実施
	市商工振興資金貸付制度に係る利子補給相当額事前給付事業 (商工振興資金の利子を補助)	
	市内飲食店情報発信事業 (テイクアウトを実施する飲食店の情報集約と情報提供)	

第2回研究会に向けての活動（理想の姿を考える）

第2回の研究会に向けては、第1回研究会を踏まえて効果的に対応できる自治体組織とは何か？3人での話し合いやキーパーソンインタビューにより、理想の姿とは何かを考えた。

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なことは？

① 今期生3人で話した大切だと思うこと・もの

- ・ トップの決断力と本部からの的確な指示
- ・ 一人ひとりの判断による行動力
- ・ 過去の災害時の緊急事態対応での反省点を生かした（終息後すぐの）行動計画の作成

② そこから決めた優先順位（大切なキーワード）

1. 事前の準備
2. 指示命令系統を明確にし、適切な指示が出されること
3. 織全体が共通認識を持つこと

③ 優先順位の現状の深堀

→キーパーソンインタビュー（災害対応経験職員・防災危機管理課・健康増進課）

優先順位をつけたものが現状どうなのか？その原因は？

1. 事前の準備

現状

- ・ 災害対策マニュアルが浸透していない。対応しきれていないこともあったので随時見直しの必要がある。

原因

- ・ 今回のコロナ対応では、健康増進課のマニュアルが緊急時ではない時に作成されたため対応しきれないこともあった。

2. 指示命令系統を明確にし、適切な指示が出されること

現状

- ・ 指示が職員の隅々まで行き渡らなかった。
- ・ 全体の対策会議の場で「どうするのか」との相談があったためタイムロスがあった。会議の前にキーパーソンと話し合っておくべきだった。

原因

- ・ 令和元年の台風の際職員が招集されたが、具体的な指示がなく長時間待機しているだけの職員がいた。
- ・ 自治体として経験不足で適切な職員配置がされなかったこと、職員の意識も原因か。
- ・ コロナ対策において、会議は方向性を確認する場にすべきとの意見があった。
- ・ 対応する主管課と関係課の認識のズレ。

3. 組織全体が共通認識を持つこと

現状

- ・ 今回の新型コロナの対応では、地震や台風などの災害に比べ、すべての人が当事者意識を持ち災害対応に対し協力的であった反面、組織全体で共通認識を持つまでには至らなかった。

原因

- ・ これまでの災害でも一部に対応を押し付けるような議論があり、当事者意識が欠如していた。

◆この活動により3人それぞれが気づいたこと

萩原

- ・ 立場が変われば意見や考えが変わる。共通認識を持つことの難しさが分かった。
- ・ 課題（できていないこと）の意見が目立った。全庁的に取り組んでいかなければならない問題であると再認識。
- ・ 大切なことの認識があってもそれを行動に移せているか。日々の業務をしている中ではなかなか難しい。

渡辺

- ・ 同じ災害対応をとっても立場や部署によって考えていることや意識の高さに違いがあり、その中で、組織全体で共通認識を持つには、事前の準備が重要だと感じた。
- ・ 今回の新型コロナ対応においては、事前の予想が立てられない点が多かったが、その中で一から対応策を考えるうえで、過去の事例の検証を事前に行っていることが重要である。

秋山

- ・ 過去災害対応をした職員にインタビューしたところ、ほとんどの職員が「共通認識」が大切だと答えてくださった。最初に3人で挙げた意見には出てこなかったのが参考になった。また、「共通認識」を大切にするからこそ「事前の準備」や「指揮命令系統の整理」が必要になってくるのだと気付いた。

第3回研究会に向けての活動（理想の姿と現状の深堀り）

第3回研究会に向けては、第2回での研究内容の深堀りと理想の姿に近づくためにどうすればいいかの考察として、状況に応じた理想の姿を3人で考え、首長としての考えを聞くために市長インタビューを実施、さらに広く意見を聞くための職員アンケートやマネ友（1期生）との対話を実施した。

研究1「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？」

Case1.発生直後の状況 Case2.復旧・復興に向けて取り組む状況

① 今期生3人が思うこと

発生直後の状況

- ・ 災害発生の状況をすぐに把握し、組織全体での情報共有や指示が素早く的確に行える状態。
- ・ 防災マニュアルを事前に把握し、想定外の事が起きても優先順位を考えここに判断ができる状態。

復旧・復興に向けて取り組む状況

- ・ 地域からの意見・要望を市へ持ち上げる連絡系統を明確にしておく状態。
- ・ 取組みの内容目的を理解し、現場での対応からの問題点や改善点をボトムアップできる状態。

② 市長へのインタビューを実施

発生直後の状況

- ・ すばやく情報を収集、職員で共有する。
- ・ 大雨で警戒レベル4が出た時には、現場の情報を正確に収集することで、避難させる必要があるか、避難させることの方がかえって危険になるかの判断をすることができた。
- ・ 組織は、庁内・地域様々あるが、災害時に支援が必要な人（独居の高齢者など）は、地域で把握する必要があるが、どれだけ把握されているのか？

復旧・復興に向けて取り組む状況

- ・ 第一報をどこに入れるのか？市民すべての要望を一度に入れる仕組みだとパンクしてしまう。その連絡手段を明確にして、市民に把握してもらうことが必要。

③ 職員にアンケートを実施（対象：全課長、20~40代職員15名）

発生直後の状況

【課長】

- ・ 素早い状況把握と早期からの対策本部の設置。

指示系統を明確にし、迅速に報告・指示がなされる状態。

- ・ 職員は、防災マニュアルや地域の防災情報を理解し、業務ごとの自らの役割を理解して迅速に動けること。
- ・ 自らの業務や地域の防災活動なども抱えている職員が多く、優先順位を考えて行動できる状態。

【20~40代職員】

- ・ 素早い初動と情報伝達により、組織として状況の把握と共有を行うことができる状態。
- ・ 大規模災害時にはマンパワー不足となるため、地元自治体や消防団等との協力体制が築けることが理想。
- ・ 自らの役割を事前に理解したうえで、迅速に動きが取れる状態。
- ・ 地元活動や家庭、業務での優先順位が立てられている状態。

復旧・復興に向けて取り組む状況

【課長】

- ・ 市民・地域からの要望を受け付ける体制を明確にすること。
- ・ 特定の部署に負担がかかりやすいので応援体制がとれるようにしておくことや、横のつながりをとれることが必要。
- ・ 自らの役割を理解し指示によりの確に行動できること。

【20~40代職員】

- ・ 地域、市民からの要望の受付、連絡系統を明確にしておく。おおまかな優先順位を共有しておく。
- ・ 業務の押し付け合いにはならないように横の連携をとれることが必要。
- ・ 自らの役割を理解できていて指示によりの確に行動できること。
- ・ 現場の状況や意見を常に上司に報告する。

④ マネ友（1期生）との対話

発生直後の状況

- ・ 迅速な情報収集による現状把握。
- ・ 組織全体での情報共有と状況に応じた指示系統。
- ・ 職員が自らの役割を理解したうえでの状況に応じた柔軟な対応ができること。

復旧・復興に向けて取り組む状況

- ・ 目的意識を共有し、誰のための復旧・復興なのかを再考するとともに、職員に対する指示系統や責任の所在を明確にする。職員もそれを理解したうえで、現場で起きている問題点や要望、改善点等を責任者にボトムアップできる。

⑤ 市長インタビュー、職員アンケート、マネ友との対話を経て

- ・ 全体として組織としては迅速な情報収集による現状把握と指示システムが必要という意見が多かったが、その情報収集を現在どのように行っているか、地域の各地域の現状を実際に収集できているのか。
- ・ 職員についても、自らの業務以外で、防災マニュアルや、自らの地域の危険度、優先順位についてどれだけ理解をしているのか。
- ・ 地域からの要望の連絡システムについて整備がされているのか、それをどれだけ理解しているのか。
- ・ 災害対応や復興対応時には特定の部署の負担が大きくなる傾向にあり実際どれだけ負担の差があるのか。

以上の点について深堀が必要ではないかと考える。

研究2「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のか？」

「緊急事態」から平時の理想の状態を考える

① 今期生3人の意見

組織：災害時の対応班体制が整えられており、災害時対応により欠けた職員のバックアップ体制が整えられている。

職員：平時から、災害対応マニュアルを理解しており、訓練などで災害時の想定ができています。

② 市長へのインタビューから

- ・ 職員は普段から災害へのアンテナを高くすることが大切。例えば、ニュース等で他の地域の災害の情報を得る。テレビのインタビュー等で被災者が助かった方法や必要物品など話していたら覚えておく。また、職員一人一人が自分たちの地域を深く知ることが大切。
- ・ 市役所だけではなく、区の単位で普段からトレーニングをする必要がある。災害時の指示システムを市と区で共通に理解している必要がある。

③ 職員アンケートから

【課長】

職員：防災マニュアルを熟知している。また、普段から説明会や研修に積極的に参加し、過去の災害からの教訓を学ぶ。

組織：緊急時の情報共有手段や連絡方法が共有されている。

危険個所を抽出しておく。

平時において業務量など余裕がある組織。

緊急時に避難所対応ができるよう普段から区や公民館との連絡調整を行う。

【20~40代職員】

- ・ 職員は自分が住む地域をよく知っておく。過去の災害を教訓に訓練を実施し、防災マニュアル等で各自の役割を把握する。平時から職員一人一人が組織の一員であることを踏まえ、チームワークを大切に考えて勤務する。

- ・ 組織は人的資源が欠けても対応できるバックアップ体制が整っていることが重要。災害時の部署間の役割について共有され、指示系統が確立されている。また、計画を実現可能なものに見直し、周知する。組織内のコミュニケーションが日頃から円滑であることが理想。

④ マネ友（1期生）との対話から

- ・ 職員は災害マニュアルを理解し、訓練などを通じて災害時にとるべき行動が理解できている。
- ・ 縦の連携と横の連携ができており、日ごろから報連相、情報共有ができています。
- ・ 人員体制が整えられており、災害の状況に応じた日常業務の優先順位が定められている。

⑤ 総括

- ・ マニュアルの整備だけでなく、情報共有を大事にしている意見が多かった。また、職員のバックアップ体制が整えられていることが大切という意見も目立った。緊急時に想定外の事に対応できるよう、日ごろから組織内や関係団体とのコミュニケーションが日頃から円滑であることが理想であると考えている人が多かった。

◆この活動により3人それぞれが気づいたこと

萩原

- ・ 緊急事態といっても様々なケースが考えられる。効果的な対応をするためにはどこまで想定しておけば良いのか難しい。
- ・ あるべき姿になるためには平時からの意識や行動、対応体制が整えられていることが重要。
- ・ 効果的に対応できる組織になるためには庁内だけではなく、特に地域住民とのコミュニケーションが必要不可欠。

渡辺

- ・ アンケートを取った結果理想とするものは皆概ね同じであるが、それぞれの立場や業務、生活でやるべきこともあり、それぞれの立場での考え方も理解しあううえで、組織としての理想形を構築しなければならないと考える。
- ・ 理想の状態になるために必要だと考えていること（マニュアルの把握など）が、職員・住民でどれだけ把握しているか現状把握も必要であると感じた。

秋山

- ・ 平時からの意識や訓練、組織作りが大切ということが共通意見だった。
- ・ また、いざという時に連携が取れるよう組織内や関係団体と信頼関係を結ぶことが大切だと分かった。
- ・ 今回は組織内でのアンケートだったが、今後は緊急事態に関する住民の意識も知りたいと思った。

第3回研究会を経て新たに加わったキーワード

「それぞれの地域の中で活動できる人員体制とそれをコントロールする本部員との細分化した組織体系も必要ではないか。」

- ① 全ての職員が自分の事として捉える姿勢の欠如。
- ② 地域住民を巻き込んでのコミュニケーション不足。

～加えたきっかけ～

<市長インタビュー・職員アンケートから>

6月の線状降水帯による集中豪雨の対応を経ての意見

・降り始めから落ち着くまでの時間が短く、対策会議召集までに状況が変化してしまう。当時、警戒レベル4が出されたが、すでに雨が止んでいたため、かえって危険になると判断して避難勧告を出さなかった。それに対して一部（庁外）からなぜ避難勧告を発令しなかったのかという意見が出た。

・夜間や休日の災害の際、瞬時に行動できないという職員の声がある。また、自分の地域の警戒区域を知らない等、地域も防災意識に差がある。

第4回研究会に向けての活動（あるべき姿と現状、そしてアクションプラン）

第4回研究会に向けては、「あるべき姿」と「現在の位置」が見えてきた中で、現在の位置からあるべき姿に持っていくためのアクションプランについて考えた。

① 目指すあるべき姿（これまでの活動を経て）

1. 緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

- ・ 組織として指示命令系統が明確であり素早い情報収集及び共有ができる。
- ・ 職員が計画・マニュアル等から自らの役割を理解しており、迅速に行動することができる。
- ・ 地域の状況や要望等の把握が円滑で地域との連携が取られている。

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

- ・ 普段から災害等に対するアンテナを高くして職員が自分事として意識している。
- ・ 職員間の横のつながりがあり、職員のバックアップ体制が整えられている。
- ・ あらゆる災害を想定した訓練を行い、想定外をできるだけ少なくする。
- ・ 地域との共通認識があり、コミュニケーションが図られている。

② 組織の現状（これまでの活動を経て）

- ・ 計画・マニュアルを策定した担当課しか理解していない。
策定時に回覧等で周知されるが、内容まで確認していない職員が多い。
文書管理が課ごとに分類されており、確認しにくい。
- ・ 担当者でなければ分からない業務が多い。

自分の業務で精一杯で他の業務まで把握できない。

- ・ 夜間や休日の災害の際、瞬時に行動できないという職員の声があり、職員の意識が低い。

自分の地域の危険個所等を把握していない。

- ・ 庁内では年1回の避難訓練のみ。
30分程度で形式化してしまっている。
- ・ 昨年の台風を教訓に避難所担当職員を決めた。
過去から改善するのも必要だが、そもそも想定されていないことが多い。
- ・ 地域とのコミュニケーション不足。
住民意向調査や地域懇話会等があるが、災害等に特化したコミュニケーションの場がない。
- ・ 人材マネジメント部会の活動が周知されていない。

③ 組織の変革に向けたアクションプラン（②の現状から①の状態に近づくために）

1. まず取り組むアクション

- ・ 災害関係の計画・マニュアルをグループウェアで集約して職員がまとめて確認できるようにする。
- ・ 地域の現状を把握するためにアンケート調査を行う（区長想定）。
- ・ 職員一人一人が自分の事務分掌を洗い出す。
- ・ 庁内で人材マネジメント部会の活動を周知する。

↓

アウトプット（アクションの目的）・・・自分の業務や各計画、地域についての現状を把握する。

アウトカム（得られる効果）・・・職員意識の向上、地域との連携強化。

2. 次に取り組むアクション

- ・ 計画・マニュアルについての研修を行う。
- ・ 地域へのアンケート調査の結果をもとにしたアクション（広報で特集を組む等）を行う。
- ・ 通常業務の事務分掌、災害時の役割分担について定期的に担当内、課内で情報共有し、対話で無駄な業務や改善点を確認する。
- ・ 今後も人材マネジメント部会へ参加し、マネ友を増やすことで、組織での人材マネジメント部会の位置付けを高める。

↓

アウトプット（アクションの目的）・・・計画等への理解を深める、業務や地域の現状を共有する。

アウトカム（得られる効果）・・・職員の意識向上 横のつながり、地域との連携強化。

3. 更に取り組むアクション

- ・ 災害時に何をすべきか自ら想像力を働かせるよう図上訓練を行う（数年ごとにあらゆる災害を想定して）。
- ・ 住民→区長→市という緊急時の明確な連絡体制を整備する。
- ・ 業務のサブ担当設置やマニュアル化等バックアップ体制を整える。
- ・ マネ友+有志で全庁的な課題を話し合える場を作り、課題解決に向けて組織へ提案、実行できるシステムをつくる。

↓

アウトプット（アクションの目的）

- ・・・訓練を実施する、体制を整備する、コミュニケーションの場をつくる。

アウトカム（得られる効果）

- ・・・自分事として捉えるようになる。災害時に効果的に対応できる土台が作られる。

第4回研究会を終えてからの活動（アクションプランの実現に向けて）

① 政策調整担当との対話

作成中のアクションプランの内容の説明と、自分たちが実行に向けて持つ悩みや問題点を説明した。

② 市長との対話

市長にこれまでの活動の経過と作成中のアクションプランを報告した。

特にマネ友を増やし、有志を混ぜて、課題解決に向けて全庁的に取り組めるよう提案・実行できるシステムづくりについて、非常に賛同をいただいた。

③ マネ友との対話

マネ友には、アクションプランについて説明をし、マネ友として感じている職場での課題等を挙げてもらった。

- ・ 市外居住者も多くなり、山梨市のことを知らない、把握していない職員が多い。
- ・ 災害時に取り組むべきことについては計画、マニュアル等で把握できるが、災害時に取組まない事項（優先順位が低い業務）が不明確である。（BCPが浸透していない。）
- ・ 災害対応（大雨や台風、大雪、地震など）を経験していない職員が多い。

第5回研究会に向けての活動（アクションプランの可視化＝ポスターの作成）

第5回研究会では、これまでの活動により、考えた「あるべき理想の姿」、「自分たちの組織の現状」、それをつなぐ「アクションプラン」をポスターにより可視化することで、自分たちがこれから踏み出す一步を明確化し、アクションプランを実行・実質化に近づけるようにする。

緊急事態に効果的に対応できる理想の組織へ【山梨市ポスター】

ポスター説明

これまでの活動の経過を上段（右→左）に、アクションプランの実行からありたい姿を下段（左→右）に時系列で可視化した。

アクションプランのブラッシュアップ

アクションプランの作成

第4回研究会

第1回
地域勉強会

あるべき姿に向けた3つアクション
「体制の構築」
「職員の意識」
「地域との連携」

第2回
地域勉強会

アクションプランの共有

参加自治体の交
抱える問題の共

マネ友との
意見交換

市長へ
経過報告

政策担当との
打ち合わせ

こんなこと
やりました

山梨市職員組合(青年女性部)
×
人材マネジメント部会
「対話により知識を深める
若手職員交流会」



組合活動の話聞いて
様々な意見を出し合
いました。

こういった対話の機会を
職員間でも実施できるよ
うアクションプランに活
かしていく

きっかけ

人マネ1期生・2期生
職員研修の改善をしたい
職員間の横のつながりを強めたい
→職員どうして対話をする機会を作りたい

山梨市職員組合青年女性部
組合活動への参加が減っていて若手職員どう
しても知らない人が増えている。
若手にとっての職員組合の存在意義が薄れて
いる。
→交流もできて、組合活動のことも知ること
ができる機会を作りたい。

組合活動をテーマにした若手職員向けの
ワークショップの実施
人マネ1期生2期生はファシリテーター
として参加

青年女性部は、ワークショップで出た
意見をもとに先輩インタビューなどを行
い、青年女性部便り等で部員に結果
をフィードバックする。

1期生と
協力

人材マネジメント部会の周知と
継続的に部会へ参加してマネ友を増やす

職員研修のあり
方を変えていく
「対話形式の導入」
「自分事として考
えるための研修」

職員研修の時だけで
なく、常時職場内での
情報共有を行う意
識づけ

担当内、課内
業務分掌の共有
時の業務にお
けるバックアップ
の構築

第5回研究会

災害関係の計画・マニュアルの
集約・可視化

自分たちが山梨市の事（地形、道
路、住民）を知る。

集約・可視化した
マニュアルをもと
に職員研修の実施

災害に対して職員一
事として考えるよう

普段から職員が山梨市
の事を知るようになる。

地域アンケートの実施

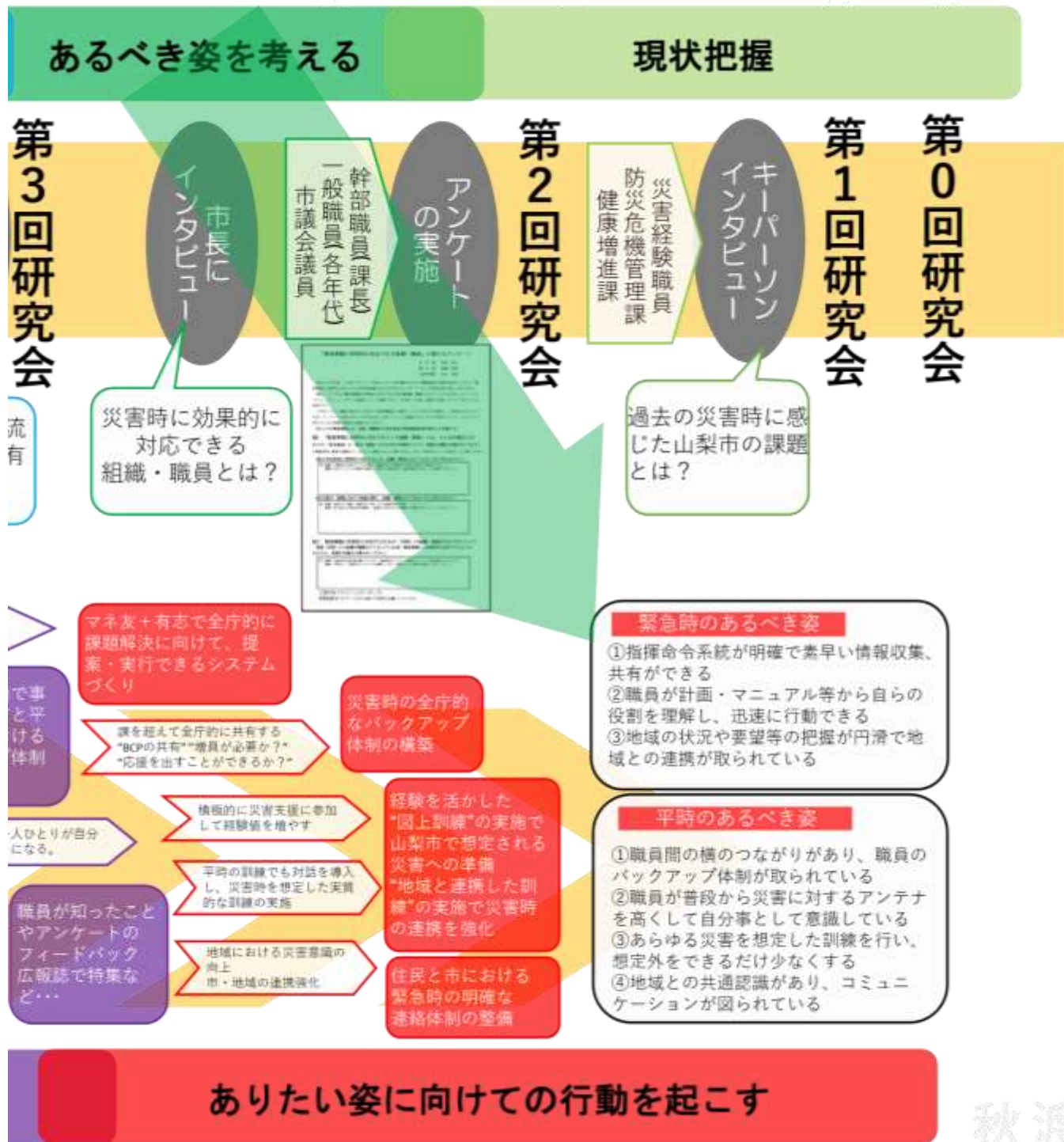
アクションプランの実行・実質化

令和3年

活動サマリ

災害時に効果的に対応できる組織の理想の姿に近づくために、「体制の構築」として、市の各種マニュアルの集約・可視化と災害訓練の実質化、「職員の意識」として、職員の災害意識の向上と横のつながりの強化、「地域との連携」として、災害時の連絡体制の構築を目的にアクションプランを策定した。

令和2年



蓄積的に...

萩原 渡辺 秋山

3. 山梨県地域勉強会での活動

昨年度のマネ友にご協力いただき、山梨地域勉強（研究）会を以下の日程で開催した。

※山梨県内の人材マネジメント参加自治体による合同研究会、今年度は、全体の研究会がすべてオンラインで開催されたため、この地域勉強会が唯一のリアル開催の研究会となった。

【第1回山梨県地域研究会 with 鬼澤幹事長】

日時：9月5日（土）14:00～16:30

場所：甲府市役所 6階大会議室

【第2回山梨地域研究会】

日時：10月10日（土）13時～16時

場所：韮崎市役所 会議室

【第3回山梨地域研究会】

日時：2月20日（土）13:00～17:00

場所：春日居ふるさと図書館

内容：今期生のポスター発表と、青木さんプロデュースによるSIMの体験（予定）

参加予定人数：24名

【今年の山梨地域研究会のふりかえり】

日時：2月26日（金）19:30～21:00

場所：春日居ふるさと図書館

内容：鬼澤幹事長を囲んだ、一年の振り返り交流会

参加予定人数：24名

第1回山梨県地域研究会 with 鬼澤幹事長

日時 9月5日(土) 14:00~16:30

場所 甲府市役所 6階大会議室

■グループワーク①

テーマ:「あなたの考える『理想の職場』って、どんな状態ですか?」

班編成: 今期生、マネ友、派遣元

対話時間: 20分間

■グループワーク②

テーマ:「どうすれば『その理想』に近づけるとおもいますか?」

班編成: 今期生、マネ友

対話時間: 20分間

■グループワーク結果

	GW①『理想の職場』	GW②『理想の職場』に近づくためには
A班	<ul style="list-style-type: none"> ▶職員一人一人が生き生き!! ▶担当、課内ではなんでも話せる、課またぎ ▶上司の存在、人柄 ▶ムードメーカーの存在 →課内に良い空気 	<ul style="list-style-type: none"> ▶人の意見を聴く ▶まず自分が変わる!! ▶相手は変えられない
B班	<ul style="list-style-type: none"> ▶何事も言い合える職場 ▶何事も自分事として捉えられる ▶目標や課題が共有できている ▶ワークライフバランスが保たれている ▶職員の満足度、納得感がある 	<ul style="list-style-type: none"> ▶あいさつ、対話、雑談・相談 ▶定期的な打ち合わせ ▶目標を口に出して確認 ▶当たり前前に休みが取れる ▶上司が定時に帰る ▶上司とコミュニケーションが取れている環境 ▶課内や係内でフォローしあう ▶ほめあう、口に出して認める
C班	<ul style="list-style-type: none"> ▶そもそも定時に帰れない ▶仕事が多い ▶スクラップできない ▶スクラップくビルドの状態 ▶自分のことで精一杯 ▶みんな忙しい 〈働き方改革〉 人間関係が良い職場／一緒の方向に取り組める／全員が定時に帰る／変えるときにお互い「帰れる?」と聞く／お菓子を分け合う 〈対話〉 思いつきをすぐに口に出せる 〈意識・職場風土〉 仕事を一人で抱えない／目標・目的が共有できている／スケジュール管理ができている／情報共有ができる／助け合える／フォローしあえる職場／上司のマネジメントができている／正しく優しい職場／風通しが良い／何でも相談できる雰囲気がある／俗人化していない職場／仕組み(組織)がある／不祥事がない／クレームがない 	<ul style="list-style-type: none"> ▶話しやすいきっかけ(お菓子etc…) ▶課の壁、担当の壁 ▶どこを見て仕事をするか? (住民のため、壁…自分の都合)

	GW①『理想の職場』	GW②『理想の職場』に近付くためには
D班	① ▶住民目線 ② ▶メンバーで助け合う ③ ▶人事異動が定期的に行われる (メモ) ・自分の家族のこととして考えてみる ・新陳代謝 ・人が抱えている問題を自分から聞きに行く	① ▶他の課の仕事を知る →住民の相談にも親身になれる ▶不公平にならないように、誰のために仕事をしているか考える(家族ごと) ② ▶相手の「人となり」を知る機会をつくる オフサイトミーティング ③ ▶経営層の努力 (メモ) ・相手の立場になってみる ・コミュニケーションを取る ・オフサイトミーティングの有効性 (たばこ、飲み会、レクの替わり)
E班	▶人間関係 ▶コミュニケーション ▶話しかけやすさ ▶倫理観 ▶風通しの良さ ▶やることが明確 ▶雑談	▶上司のマネジメント力を高める 自分が上司となったとき/嫌われない努力/他人を雑に扱わない ▶横のつながり、互いを知る 人を知る・事業を知る・背景を知る/計画の情報共有(計画→目指す姿が書いてある)/情報共有のベースとして 普段からのつながり/お互いの仕事について知る機会/計画を分かりやすく/問題の共有 →日々の不安感を解消 ▶余裕・余白を持つ 常に「余裕」を生み出す(時間・ムダを省く)/心身ともに元気な状態/余白が大事 →楽しむ ▶コミュ力!! 話す・聴くを意識(=対話・雑談)/自分以外の意見を尊重/受け入れることを身につける/自分のはなしができる/コミュ力を磨く ▶“外”(住民)との繋がりを持つ 市民ファーストで考える/コミュニティを沢山もつ
F班	ZOOM班 (紙記録なし) ・部課を横断した横の連携をとることが必要。 ・気軽に手伝いができるような、風通しのいい組織 →情報が伝わらない。 →自分のことで精一杯で他のことを考える余裕がない。逆に仕事を振られる(グレーゾーンの時)。 →課長の力量もあるのかも。	《理想▶▶▶現実に》 ▶パソコンを見ながら話しをしない! ▶普段からの話を聴く体制が重要☆ ▶自分の周りからちょっとずつ広げよう♪ 担当 →→→ 課 →→→ 役所全体 できることから始めましょう! ▶市民のために! 職員一人一人のいいところを見つけよう👁👁 隣の人をよく知ろう! いざこざ人間関係 何のために働くのか??

所感

今年度の人材マネジメント部会はオンラインのみだったため、リアルで対話をする事ができたことは良かった。また、同じ県内ということで自治体規模が類似しているため、職場の悩みが共通しており対話しやすかった。理想に近づける方法として、対話により解決できるものが多かった。受動的になるのではなく、自分から周囲に働きかけることで理想の職場に近づけることができると分かった。マネ友の進行がすばらしく、一年間部会に参加した成果が表れていた。

第2回山梨県地域研究会

日 時 10月10日(土) 13:00~16:00

場 所 韮崎市役所 会議室

今期生のこれまでの活動と課題の作成状況の報告及び情報共有、今期生どうしの交流、マネ友による課題の作成の支援などを行った。

所感

県内の自治体から災害時の対策などを聞くことができ、山梨市に足りない視点を発見することができた。災害時の職員体制の整備は他の自治体の方が進んでいると感じた。

山梨市は災害対策を中心にアクションプランを作成していたが、他の自治体では組織内の改革などを考えているところもあり、参考になった。



第3回山梨県地域研究会

日 時 2月20日(土) 13:00~17:00

場 所 春日居ふるさと図書館

今期生のポスターの発表をしたあと、青木さんプロデュースによる「SIM (シム)」を実施した。

SIM (シム) とは、熊本県庁自主活動グループ「くまもとSMILEネット」によって、2015年に開発された「対話型自治体経営シュミレーションゲーム」。これから直面するであろう2030年問題に対して、参加者が各部局の所管部長になりきり、対話による政策判断を重ねてありたい姿を目指すゲームである。

今後、10年後、20年後の山梨市においても人口減少、財源の減少、社会保障費の増加などが想定される。予算も人も少ない中、住民との対立を避けるためには、対話を繰り返すことが大切である。また、全庁的に課題を共有し、部署間で連携して解決していく重要性も分かった。さらに、その場しのぎで政策を決定するのではなく、市が将来目指す姿に向かって決定していくことが大切だと分かった。



今年の山梨地域研究会のふりかえり

日 時 2月26日(金) 19:30~21:30

場 所 春日居ふるさと図書館

来県して下さった鬼澤幹事長を囲み、一年のふりかえり交流会を実施した。モチベーションの保ち方、やる気がない職員への接し方、事業の見直し、時間の確保など、自治体職員共通の悩みを鬼澤幹事長にお聞きした。チームワーク、対話、計画など部会で学んだことで解決できることが分かった。今までを振り返ると、組織改革はすぐに結果が出るものではないため、部会で学んだことを実際に実行していくことが難しいことも多々あった。しかしながら、今回のふりかえりでまず自分が変わらないと周囲の人も変わらないのだと分かった。時間や財源、立場など出来ない理由を考えることは簡単だが、まず少しでもできることを探し、実践していくことが大切だと分かった。研究だけでなく実践につなげていくためにも今回鬼澤幹事長との対話したことが有意義な時間となった。



4. おわりに～今後に向けて

まとめと今後について

今回のテーマであった「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方を考える」に関わらず、組織を変革するためには、「全庁的な見方をすること」「目指すべき姿は何かを考え、現状を時間軸で（いつから？なぜ？）把握すること」「自分の組織に合ったアクションプランを考えること」「まずは自分が動くこと」が重要であることを学んだが、いずれもとても大変なことであると思う。

今年度の部会に参加し、私たち3人は組織を変えるためのアクションプランを作成したが、作って終わりでは部会に参加した意味やこれまでの活動が無駄になってしまう。今後、プランを進めるにあたり一番悩ましいのは組織全体、他の職員をどう巻き込んでいくのかである。

今回のアクションプランはあくまで3人で作成したもので組織の公認を得ているわけではない。部会の中では他の職員を動かすキーワードとして、「楽しそう」「お得そう」「人徳」があげられていたが、業務の中に「楽しそう」や「お得そう」を組み込むのは困難であるし、特に「人徳」もないため難しい。

そのような迷いもあり、当初はまずアクションプランを認めてもらうことが先決で、動き出せるのはそれからだと考えていたが、幹事団のアドバイスや他自治体の取り組み等から、まずは自分たちにできるところから少しずつ行動していくことが大切であると気づくことができた。例えばアクションプランの目標の1つである「体制の構築」に向けた事務分掌の洗い出しや担当内・課内での情報共有・対話は、まずは自分の課の担当内から自分が動くことで変えていける。今後はこのように自分の周りから少しずつ組織全体へ広げていけるような活動をしていきたい。

また、人材マネジメント部会を周知し、位置付けを高め、活動する仲間を増やすこともすぐに動き出せることである。昨年部会に参加した1期生の3人からは活動やアクションプランへのアドバイスをもらい、県内のマネ友（過去の部会参加者）には地域勉強会等を開催していただいた。その交流の中で仲間の重要性を認識させられた。

今後は私たちがマネ友として少しずつでも組織変革の思いを共有する仲間を増やしていくことが課題である。その活動の中でまずは私たちが「楽しそう」にして、参加すれば何か「お得そう」なのではないかと思われるようにしていきたい。そういった活動を続けていけば「人徳」もついてくるのではないだろうか。その活動の第一歩として「対話により知識を深める若手職員交流会」を開催できたことは、まず一歩前に踏み出すことができたのではないかと感じている。

今後も自分たちにできることを少しずつ、部会での1年間の活動を組織へフィードバックすることができるよう、また、組織変革への思いを絶やさぬよう継続した活動をしていきたい。

5. 付記～まず踏み出す一歩

萩原 幸弘

人材マネジメント部会への参加が決まったときは、「普段の自分の業務があるのに厄介なものを引き受けてしまったな」というのが率直な思いであった。組織全体の課題を考えて変革へのアクションプランを作成するのは、少なくとも今の自分ではないと考えていたからである。それは管理職が考えることで、配属された課で自分の業務をしっかりとこなし、自分が担当している業務をより良く改善していくことが最優先ではないか。

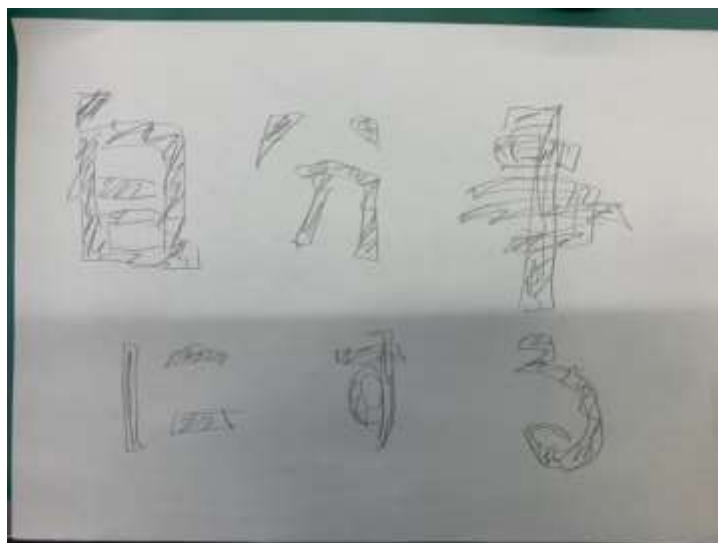
そのような思い込みを持った中で部会に参加したが、1年間の活動を通じて、幹事の皆さまからの言葉や他自治体の皆さまとの交流で、これまでの自分に無かった様々な「気づき」があり、自分自身の視野を広げることができた。第5回研究会での出馬部会長の話の中に「いつの間にか組織のことを考えている自分、考えようとしている自分がいる」という言葉があったが、その言葉に共感できた今、部会に参加して良かったと感じている。

反省点としては、もう少し楽しみながら活動すれば良かったことと人材マネジメント部会を周知するという意味でももっと多くの職員と関わりながら活動ができれば良かったという点である。

しかし、私たちの活動はアクションプランの作成、論文を書いて終わりではない。今回の反省点を生かす機会は自分自身でいつでも作り出すことができる。部会で心に残った言葉「できないことではなく今できることにフォーカスする」「成功の反対は失敗ではなくチャレンジしなかったこと」「組織変革は自分が変わることを胸に今後も自分にできることを少しずつでも続けていきたい。

最後に私たちの活動に携わっていただいた全ての皆さまとメンバーの2人に感謝を申し上げて結びとしたい。

まず踏み出す一歩



渡辺 祐貴

人材マネジメント部会の第0回研究会の頃を振り返ると、初のオンライン会議やら初対面の他自治体の方といきなり話すことやらで、大変だったなあという印象でした。そもそも自分がこの部会に参加する理由もその頃は、曖昧だったように思えます。

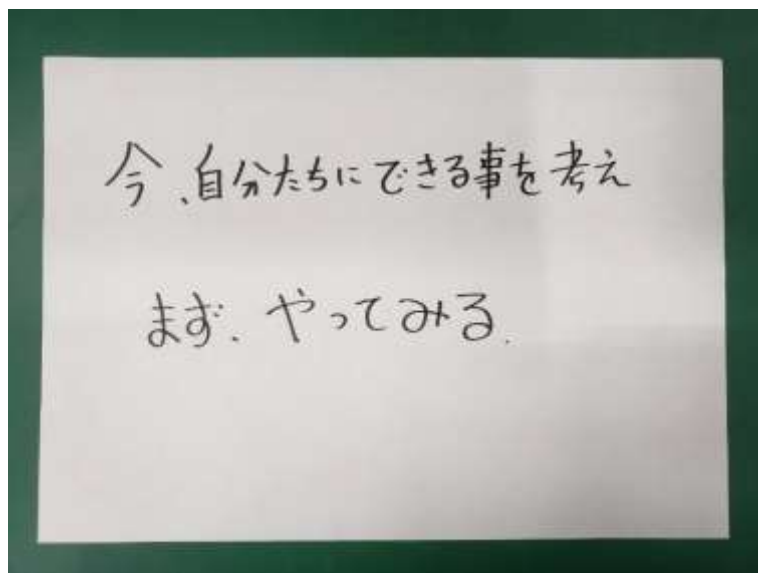
それでも第2回の頃から、もっと多くの人と対話がしたいと思えるようになり、オンライン会議にもだいぶ慣れたような気がしました。少し話がズレるかもしれませんが、オンライン会議に慣れたことは、このコロナ禍では大きくプラスになったことと思えます。

1年間を通して身をもって感じたことは、対話の必要性、価値前提で考えるなどたくさんありますが、これらのことは、実際に体験・経験をしないと身につかないことだと思います。研究会前の動画を見た段階では、頭では理解できてでも実際に対話するってどんな感じなの？価値前提で考えるって？という感じで身についてなく、研究会での対話やS I M 熊本の体験などを実際にやってみることでわかることが多かったと感じました。

また、2月にリアルでの鬼澤幹事長を交えた振り返り会では、オンラインでは感じ取れなかったライブ感を体験し、リアルでの研究会はこんな感じなのかなあと少し羨ましさもありました。

今後、研究会や1年通しての経験を踏まえて、自分の職場からそれを還元できたらと考えています。1年間ありがとうございました。

まず踏み出す一歩



1年前人材マネジメント部会参加のお話をいただいた時は、部会では政策的な技術を学べるのかと考えていた。しかし、部会の目的はそのような表面的なものではなく、それぞれの自治体の将来の姿に向かって、対話を繰り返すことによって行動に移していくことだと分かった。

「理想論を言っても実際は難しいのでは?」、「立場的に言いにくいのでは?」、「自分にはそのような力がないのでは?」と1年間模索していたが、部会に参加するたびに「微力ではないが、無力ではない」、「まずは一步踏み出してみよう」、「一人ではできなくても、仲間がいればできる」と勇気づけられた。また、加留部幹事の「スーパー公務員にならなくてもいい、スーパーで会える公務員になればよい」という言葉にも背中を押された。

また、今回は「緊急事態」をテーマにしていたが、対話や考察を繰り返すほど、マニュアルでは対応できない部分が重要になると分かった。私は防災の部署ではなく生涯学習課に所属しているが、自分ごととして考えればできることは多々あると気付いた。指定避難所である公民館の整備や公民館職員への意識づけだけではなく、公民館活動や生涯学習活動を活発にし、地域のつながりを強くすることで、緊急時においても住民どうしで助け合えるようになるのではないかと考えた。また、他の部署に異動しても、地域の方と対話を繰り返し、市の信頼を高めてもらうことはできるのではないかと考えた。

最期に、部会の幹事団や事務局の皆さま、快く部会に派遣していただき協力や応援をしてくださった職場の皆さま、サポートしてくださったマネ友の皆さま、山梨市2期生の皆さまに感謝申し上げます。今後もさらに研究を深め、実践に移していくことで皆さまに恩返ししていきたいと思う。

まず踏み出す一步

