令和２年度（2020 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

大阪府　枚方市　第５期研究生

白石　毅

落合　都

能瀬　由芽子

目次

第１章　概要 3
１．はじめに 3
２．人材マネジメント部会について 3
（１）人材マネジメント部会とは 3
（２）過去の枚方市の参加（敬称略、順不同） 3
３．令和２年度人材マネジメント部会 4
（１）令和２年度人材マネジメント部会テーマ 4
（２）活動 4
第２章　現状の深堀り・課題の抽出 5
１．現状の深堀「新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取り組み（事実ベース）を調べる」 5
２．現状の深堀「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織とは」 5
（１）３人での対話 5
（２）マネ友との対話 7
（３）管理職インタビュー 8
（４）職員インタビュー 10
第３章　ありたい姿とアクションプラン 13
１．ありたい姿 13
（１）３人が考える「ありたい姿」 13
２．アクションプラン 14
（１）輪になって話そうキャンペーン 14
◆「ちょっとお隣よろしいか」スタイル 15
◆「どう思う？」スタイル 16
◆学ぶスタイル 17
◆支えるスタイル 18
第５章　まとめ 18
おわりに 19
（１）感想 19
（２）謝辞 20
付録 20

第１章　概要

１．はじめに

今年度は、年度当初より新型コロナウイルスの影響を受け、通常であれば全国の会場で顔を合わせながら実施していたが、今年度は Zoom を用いたオンライン会議が主体となった。　ある意味、仕事内容、仕事のやり方、組織の在り方について考え直す転換期となった。

本市が人材マネジメント部会に参加し始めて、本年度で 5 回目となる。平成 28 年度より、先代の研究性が「本市における『ありたい姿』」を探求し続けてきた。今年度も「対話」を重ね続け、「本市の現状分析」「ありたい姿とアクションの検討」「アクションの実行」を行ったため、活動してきた内容について記述する。

２．人材マネジメント部会について

（１）人材マネジメント部会とは

人材マネジメント部会は、平成 18 年度より始まり、『地方創生時代の職員・組織を育て、創る』ことを大きな目標とし「地域経営をリードしうる組織・人材とは何かを検討し、その実現のためのシナリオを他団体からの仲間と共に研究を重ね、得られた成果を組織と地域に還元していこうとする実践的な研究活動の場」である。部会へは 3 人 1 組での派遣が原則とされている。

本市は平成 28 年度から参加し、本年度で第 5 回目の参加となる。令和 2 年度の人材マネジメント部会は、83 自治体で構成されており、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点からすべてオンラインで開催された。

（２）過去の枚方市の参加（敬称略、順不同）

・第 1 期生（研究生：西倉、井上、山本）
　テーマ「対話」
・第 2 期生（研究生：浅野、井田、生地）
　テーマ「考え、対話する個々　気持ちよく働ける人間関係　一丸となって課題解決に向かう組織」
・第 3 期生（研究生：宮本、垣東、森本）
　テーマ「ボトムアップ」
・第 4 期生（研究生：中原、西口、工藤）
　テーマ「いろいろな考え・こと・人の強みを受け入れ強みを活かした組織」
　（以下、１～４期生を「マネ友」と表記する）

３．令和２年度人材マネジメント部会

（１）令和２年度人材マネジメント部会テーマ

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方を考える」

（２）活動

【部会（すべて Zoom オンライン研究会)】

第０回目：令和２年５月 28 日（木）　部会の概要説明・導入
第１回目：令和２年６月４日（木）現状の深掘り
第２回目：令和２年７月 10 日（金）現状の深掘り、課題の抽出
第３回目：令和２年８月 26 日（水）・27 日（木）課題の抽出、ありたい姿の検討
第４回目：令和２年 10 月７日（水）ありたい姿とアクションの検討
第５回目：令和３年１月 28 日（木）・29 日（金）統括

部会はすべてオンラインで実施され、ICT 戦略課の
Web 会議用 PC を１人１台ずつ（合計３台）使用して参加した。
各会、「現状の深堀」「課題の抽出」「ありたい姿」
「アクションプラン」とテーマが設定されており、
事前課題で各自治体の課題やアクションプランを検討し、
部会で他自治体の方々とそれぞれの
気づきや思いを共有し、さらにすすめていくという流れを５回繰り返した。
事前課題の提出資料は、付録①～⑥を参照

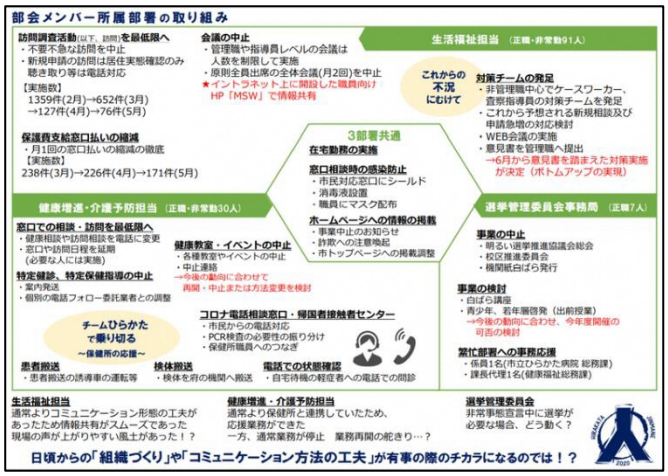
【その他の活動】

マネ友交流会：令和２年６月 18 日（木）第４委員会室
管理職インタビュー：令和２年７月～８月
第１回地域勉強会：令和２年９月 25 日（金）Zoom
副市長中間報告会：令和２年 11 月２日（月）副市長室
オフサイトミーティング：令和２年 11 月４日（水）第４委員会室
第２回地域勉強会：令和２年 11 月 20 日（金）Zoom＋会場のハイブリッド開催
市長中間報告会・マネ友交流会：令和２年 11 月２日（月）第２委員会室
幹事への相談会：令和２年 12 月 24 日（木）Zoom
５期生および人事課の打ち合わせ：随時

第２章　現状の深堀り・課題の抽出

１．現状の深堀「新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取り組み（事実ベース）を調べる」

まず、今回「新型コロナウイルス感染症」という緊急事態に対して、本市の取り組みを「所属部署レベルの取り組み」「組織全体の取り組み」「市民や地域企業向けの施策」という区分けで調査し、結果を以下のようにまとめた（詳細は、付録①「第１回事前課題」参照）。



調査の結果、「役所全体としては意外に早めの対応が出来ているのかもしれない」と感じた一方で、「それぞれの課レベルとしては今起こっていることの認識や、対応にバラツキがあるのではないか？」という気づきがあった。我々は、本市の新型コロナウイルス感染症対策の対応から、「有事の際に、普段できていないことが出来るわけがない」「日頃からの組織づくりやコミュニケーションの工夫が大事になる」とまとめた。

２．現状の深堀「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織とは」

現状の深堀として、「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切だと思うことについて、５期生の 3 人での対話、マネ友および人事との対話を実施し、さらに大切だと考えたことについて現状を把握するために管理職インタビューを実施した。

（1）3 人での対話

「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参加メンバー3 人で話し合った結果、「緊急時に必要なこととは…？」、「ボトムアップ」、「職場内の情報共有」、「職員のモチベーション」がキーワードとして浮かんだ。

◆「緊急時に必要なこととは・・・？」
・緊急時にはまず、TOP の決断力が必要。
・次に、決断を伝達する力が必要。所属レベルでは、日頃から組織内での情報共有がいかに図られているかによって変わってくるのでは。
・職員が「当事者意識」をちゃんと持つことが大事。

◆「ボトムアップ」
・トップの決断力は必要だが、トップの役割はあくまで方針を決めることで、その上で、具体的な政策や事業は現場に即した柔軟な発想が必要ではないか。市民の生活の声を吸い上げる「ポンプ力」を現場の職員が持っているかどうかにかかっている。それを政策や事業につなげていく。
・そのためには普段からの仕事の「達成感」がキーなのかもしれない。「仕事をこなす」だけではその力が育たない。

◆「職場内の情報共有」
・全体的にコミュニケーション不足に感じる。組織全体の目標が見えないと、それに対するディスカッションはしにくい。
・会議や研修で、組織の向いている方向の一致を図ることもあるが、それぞれの課でそのような場がどれくらい確保できているんだろう。
・課長レベル同士でも、随時共有はされていなくて、部長次長から急に指示が降ってくる印象を持っている、という話を聞いたことがある。

◆「職員のモチベーション」
・普段から情報共有を含めたコミュニケーションが図られない体制だと、職員は疲弊してしまう。
・疲れてしまったら組織に対して「信じる」ことが出来ない。「諦めモード」が蔓延してしまうと、緊急時に当事者意識をもって動こうとは思わない。（諦めモード＝「それでしゃーない」と思いながら仕事すること）
・要因の一つとして、課長代理や係長クラスの職員が下の職員の様子に気を配っていないと起こりやすいのでは。
・課長代理や係長クラスが（課レベルの）組織をつなぎとめる力があると変わるかもしれない。

人生の中で、仕事の（職場で過ごす）時間は長い。仕事は仕事、プライベートはプライベートで割り切って仕事する方法もあるが、職員一人一人がアイデンティティ（自分らしさ）を感じながら仕事ができたらいいのではないか、という結論に至った。

（2）マネ友との対話

（1）の3人の対話の中で我々が考えた「大切なこと」が、過去のマネ友の研究で言及されている部分も多かったこともあり、マネ友と意見交換会を実施した。

意見交換会は、3つのグループに分かれて以下の内容について対話した。

A. 自組織内での情報共有で工夫していることはあるか、また、その中でのご自身の役割についてどう考えているか。

B. 取り組まれた人マネの研究で、これらのトピック（上の4つのテーマ）について共通して到達された点や、もっと深めたかったことについて。

C. 今回の本市でのコロナ対策で、他の部や課での対応で、「これは良かった」と思った事例等。

◆Aについて

・グループウェアを使って情報共有をしている

・自分のみが情報を抱えている状態にはならないようにしており、それが風土化している。そのために必要なツール(LINE等も含めて)をその都度活用している。

・毎日必ず終礼を開いて今日の出来事、明日やらなければならないことを共有し、誰もが対応できるようにしている。

・毎日グループの全員と話をするようにしている。話しやすいよう怖い顔をしないようにしている。

・話しやすい空気とは？楽しみながら共有ができる場。そのために、とりあえず何でも笑って空気を作ろうと努めている。

◆Bについて

・なかなか人マネメンバー内での意見がまとまらなかった部分もあった。今思うのは、「とりあえずアクションしてみたらいい」ということ。

・人マネで提言したアクションプランは、他の課に異動したことによって実現できたこともある。

・人マネの研究結果は、人マネにかかわっていない人に伝えきれていない（拡がっていかない）ことが課題と感じた。

・自分たちの時には気楽に話し合うことでお互いの顔を知り、人間関係を構築することを目的に「オフサイトミーティング」を企画しようとしたができなかった。2019年度に開催することができた。職場・立場色々な人と喋れて参加者には好評だったとか。今後も継続していければよいと思う（コロナもあるが…）。

◆Cについて

・良いところといえば、やはりスピード感。本部の立ち上がりは素早かった。意思決定過程で何が起こっていたかは、これからインタビューしていければいいと思う。

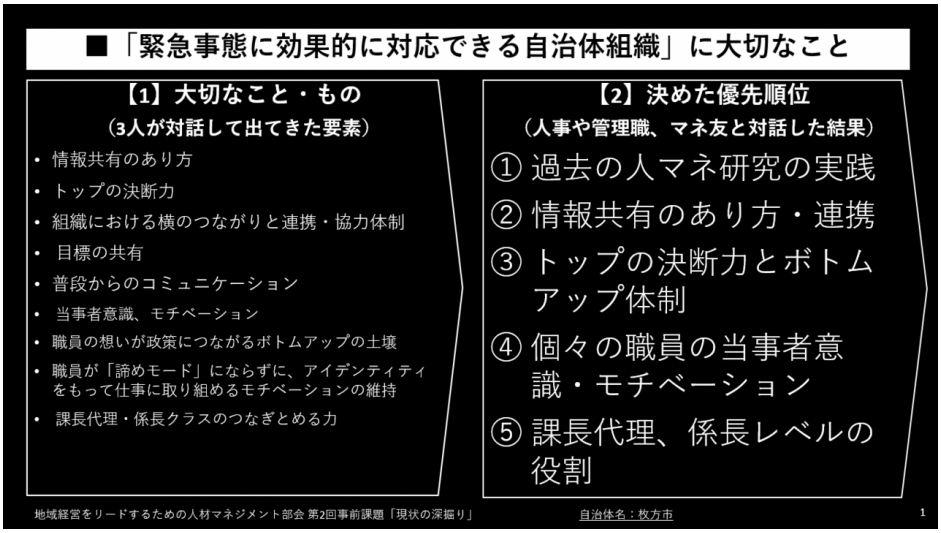
・オンライン会議への素早い対応など、柔軟さがあった。

・市長の理解がある。

・こまったときは助け合う精神は根付いていると思う。

・職員の苦手を強みに（うまく役割分担が出来た事例）。

マネ友意見交換会からさらに３人で対話を重ねた結果、これまで蓄積されてきた研究を実践していくことこそが「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」として機能することに繋がるのではないかと考え、大切なことを以下のようにまとめた（詳細は、付録②「第２回事前課題」参照）。



（３）管理職インタビュー

（１）（２）で大切だと考えたことに対して、コロナ対策で主となった部の管理職にインタビューを実施した。インタビューは、我々が大事だと考えたテーマ「情報共有のあり方」「トップの決断力とボトムアップ体制」「個々の職員の当事者意識・モチベーション」「課長代理・係長レベルの役割」を中心に、よかった点、反省点、それぞれの思う理想の組織等について各１時間～2 時間程度で実施した。

インタビュー内容について、抜粋。

◆「コロナを通じて事業を見直す機会になればいい。」

コロナ禍の日常生活の中で、普段から考えていたこと、世の中に今求められていることに対応でき「ピンチはチャンス！」にできた企業は、コロナ禍の中でも逆に売り上げを伸ばし生き抜いていると感じていた。インタビューの中で、枚方市役所内でも、コロナがあったからこそ進んだ事業があったことを知った。今までやってきたからとりあえず継続している事業になっていないか、本当に求められていることなのかを考え直す良い機会になったのではないか、と感じさせられた。

◆「どう思う？」

自分の意見やトップダウンを下す際に、必ず「どう思う？」を語尾につけ、相手の意見を聞き出している管理職がいた。我々3 人も、以前の対話の中で、決まったことしか降りてこないと、自分事としてとらえられず、やらされ感が生まれてしまい、モチベーションの低下につながると、いった話をしていた。管理職に、語尾に「どう思う？」をつけてもらうことで、意見が言いやすくなったり、どのように決まったかを聞いたりするきっかけにもなり、自分なりにハラオチして仕事ができることにつながるのではないか、と考えた。

◆「一緒に仕事した人がまた一緒に仕事したいと思ってもらえるような仕事がしたい」

３人の対話でもあったように、仕事の（職場で過ごす）時間は長い。ただただ言われた仕事をこなすのではなく、仲間とやりがいをもって仕事ができることは大事であると考える。「また一緒に仕事したい」と思ってもらえるように働くことで、双方にとって仕事の時間が、有益で、豊かな時間になると感じた名言であった。

管理職へのインタビューから、組織の現状と現状から見えた課題を以下のようにまとめた。（詳細は、付録⑤「第５回事前課題(パワポ)」参照。）

管理職インタビュー まとめ

枚方市のコロナウィルス関連対応について…

■情報共有のあり方・連携
コロナウイルス対策本部会議は開かれていたものの、
目的意識を持たないまま参加していた職員が多かった。

■トップの決断力とボトムアップ体制
組織の上層部はボトムアップの意見を待っていたが、
ボトムアップで出てきた施策はあまりなかった。

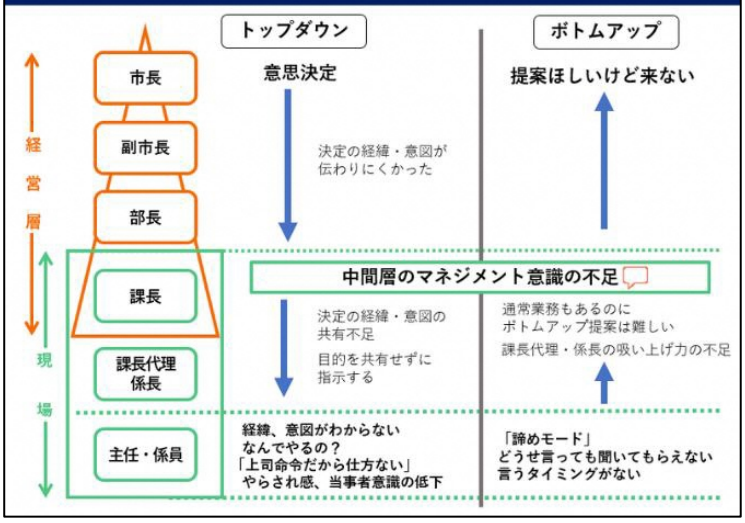
■個々の職員の当事者意識・モチベーション
一部の推進力のある個人以外は当事者意識が薄かったようにも思う。
市民目線が足りない部分もあった。

■課長代理、係長レベルの役割
部署によって、課長代理・係長という立場についての意識の差があった。
管理職として部下をマネジメントする意識が薄く、
自分がプレイヤーのまま管理職になってしまっている人がいる。

現状から見えた組織の課題

メンバーが考える大事だと思うこと	浮き彫りになった現状の課題
情報共有のあり方・連携	意思決定過程が不明瞭 組織の目標がわからず、 連携がとれない
トップの決断力とボトムアップ体制	組織の上層部と 下層部の意識のすれ違い
個々の職員の当事者意識・モチベーション	目的が不明瞭 やらされ感が蔓延 当事者意識の低下
課長代理、係長レベルの役割	役割意識の不足

現状から見えた組織の課題（図）



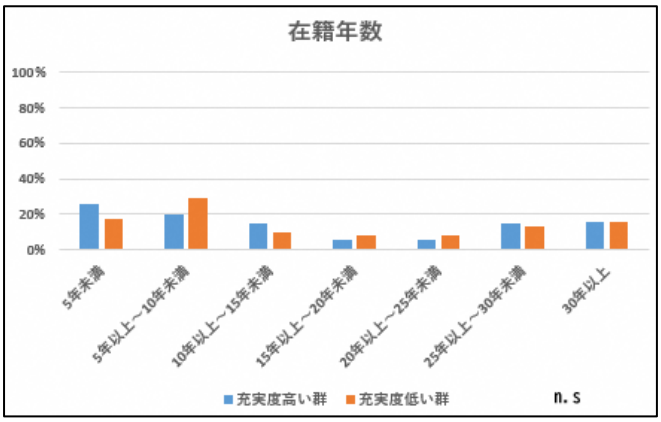
（4）職員インタビュー

3人の対話、マネ友との対話、管理職インタビューから、（3）では、3人が考える現状の組織の課題を図にして提示した。これはあくまで3人で対話し、導いた結果であったため、他の職員がどのように考えているかを確認する目的で職員アンケートを実施した。職員アンケートの結果は付録⑦「職員アンケート報告書」参照。

職員アンケートの結果から、現在の仕事の充実度が「とても高い」「高い」と回答した人97名（以下、充実度高い群）と、「普通」「低い」「とても低い」と回答した人145名（以下、充実度低い群）を、統計ソフトIBM SPSS Statistics バージョン24を用いて比較した。

◆在籍年数

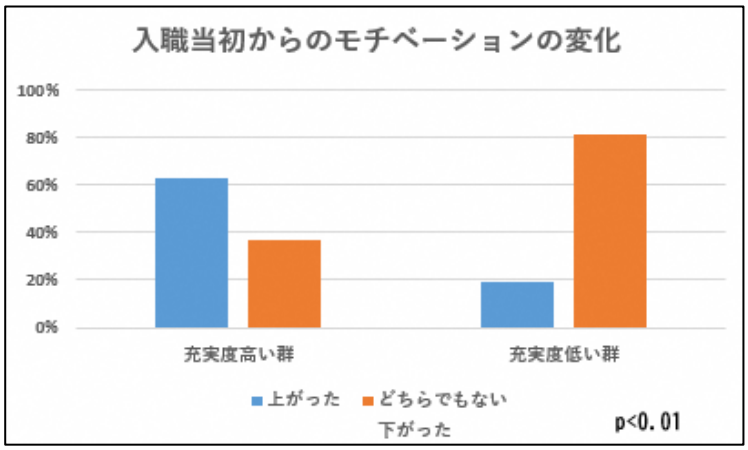
	5年未満	5年以上～10年未満	10年以上～15年未満	15年以上～20年未満	20年以上～25年未満	25年以上～30年未満	30年以上
充実度高い群	25.8%	19.6%	14.4%	5.2%	5.2%	14.4%	15.5%
充実度低い群	17.2%	29.0%	9.7%	7.6%	8.3%	13.1%	15.2%



充実度の高い群と低い群で在籍年数に差はなかった

◆入職当初からのモチベーションの変化

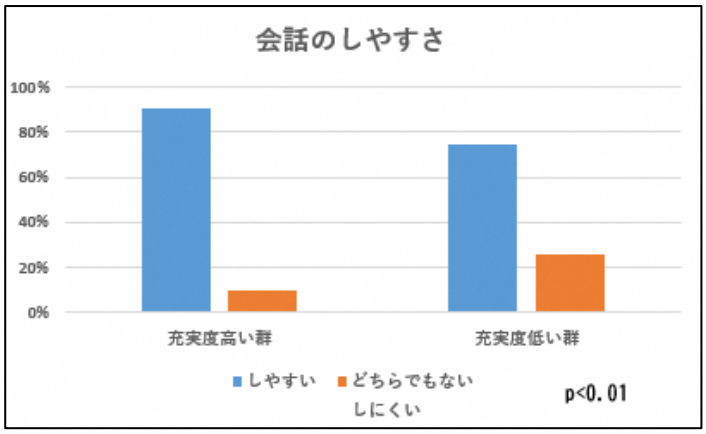
	上がった	どちらでもない 下がった
充実度高い群	62.9%	37.1%
充実度低い群	18.9%	81.1%



充実度が高い群は低い群と比べて、
入職当初よりモチベーションがあがったと
回答した割合が有意に高かった($p<0.01$)

◆職場の会話のしやすさ

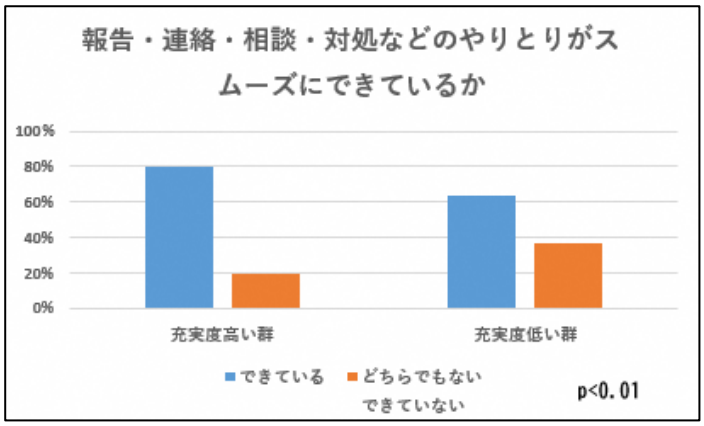
	しやすい	どちらでもない しにくい
充実度高い群	90.6%	9.4%
充実度低い群	74.3%	25.7%



充実度が高い群は低い群と比べて、
会話がしやすいと
回答した割合が有意に高かった(p<0.01)

◆業務についての報告・連絡・相談・対処などのやりとりがスムーズにできているか

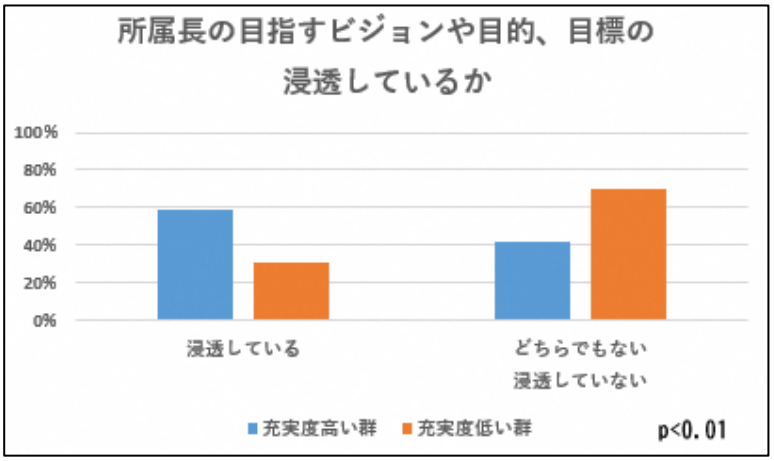
	できている	どちらでもない できていない
充実度高い群	80.2%	19.8%
充実度低い群	63.4%	36.6%



充実度が高い群は低い群と比べて、
業務についての報告・連絡・相談・対処などの
やりとりがスムーズにできていると
回答した割合が有意に高かった(p<0.01)

◆所属長の目指すビジョンや目的、目標が浸透しているか

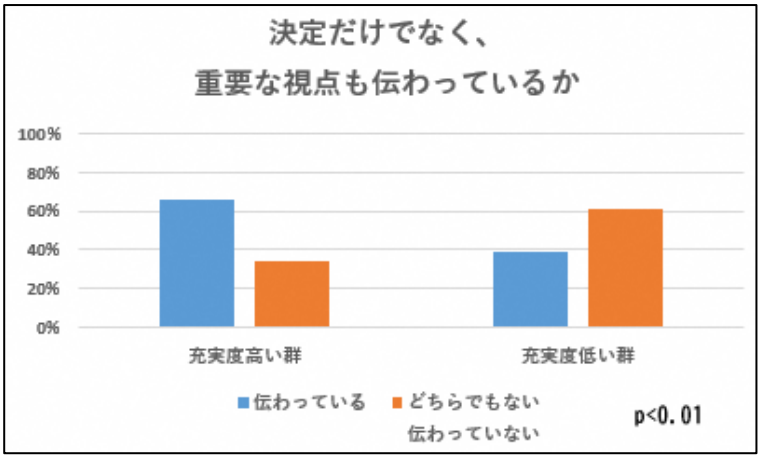
	浸透している	どちらでもない 浸透していない
充実度高い群	58.8%	41.2%
充実度低い群	30.3%	69.7%



充実度が高い群は低い群と比べて、
所属長の目指すビジョンや目的、目標が
浸透していると
回答した割合が有意に高かった(p<0.01)

◆上司からの指示について、決定だけでなく、重要な視点(決定までの過程や目的等)についても伝わっているか

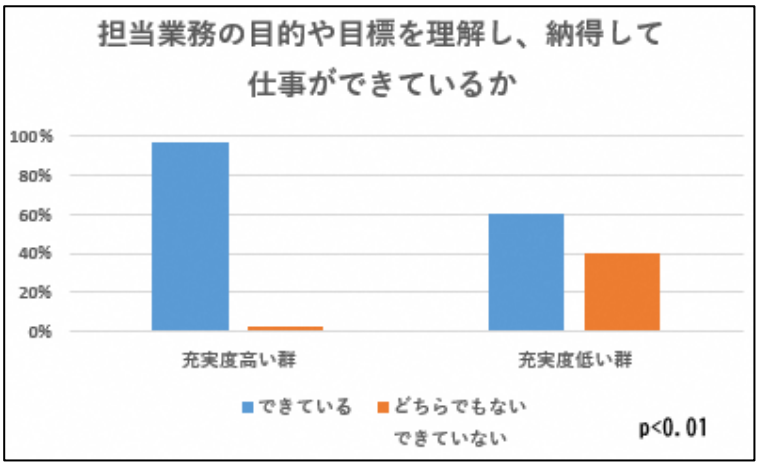
	伝わっている	どちらでもない 伝わっていない
充実度高い群	66.0%	34.0%
充実度低い群	39.2%	60.8%



充実度が高い群は低い群と比べて、
決定だけでなく、重要な視点が伝わっていると
回答した割合が有意に高かった(p<0.01)

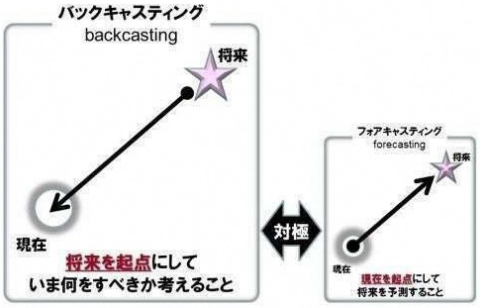
◆担当業務の目的や目標を理解し、納得して仕事ができているか

	できている	どちらでもない できていない
充実度高い群	96.9%	3.1%
充実度低い群	60.0%	40.0%



充実度が高い群は低い群と比べて、
担当業務において、目的や目標を理解し、
納得して仕事ができていると
回答した割合が有意に高かった(p<0.01)

第３章　ありたい姿とアクションプラン

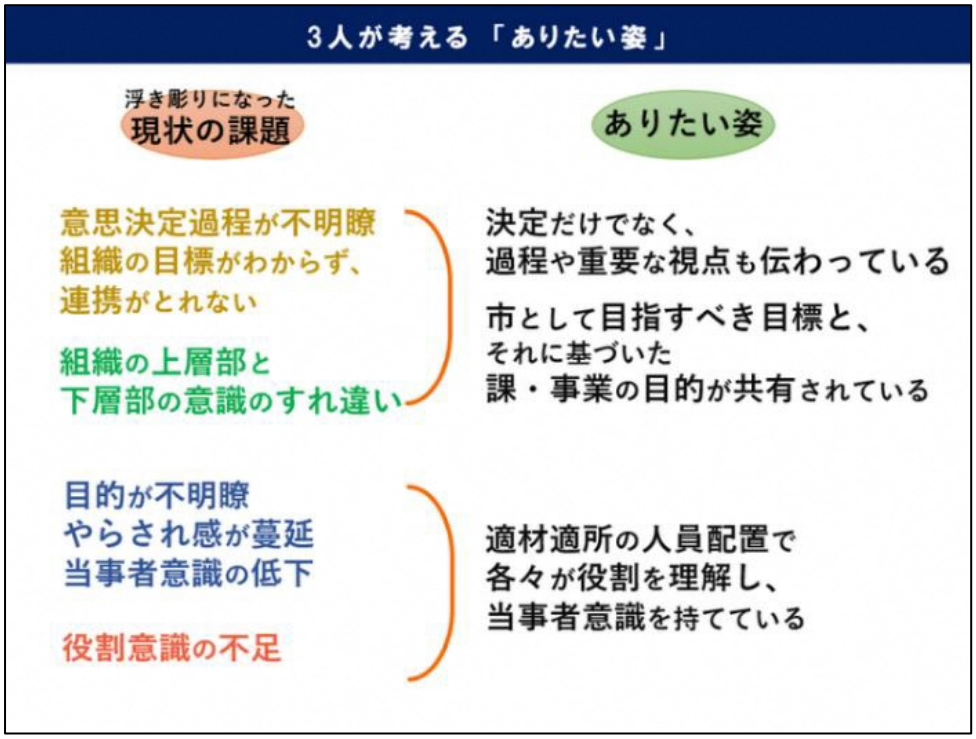


１．ありたい姿

２章では、「現状の深堀」と「課題（現在）」について述べた。
3 章では、2 章で深堀した課題に対して、「ありたい姿（未来）」を明らかにし、そこから何をすべきかを考えていく
「バックキャスティング方式」でアクションプランを検討していく。

（1）３人が考える「ありたい姿」

３人で「ありたい姿」について対話した結果を以下にまとめた（詳細は、付録⑤「第 5 回事前課題」参照）。

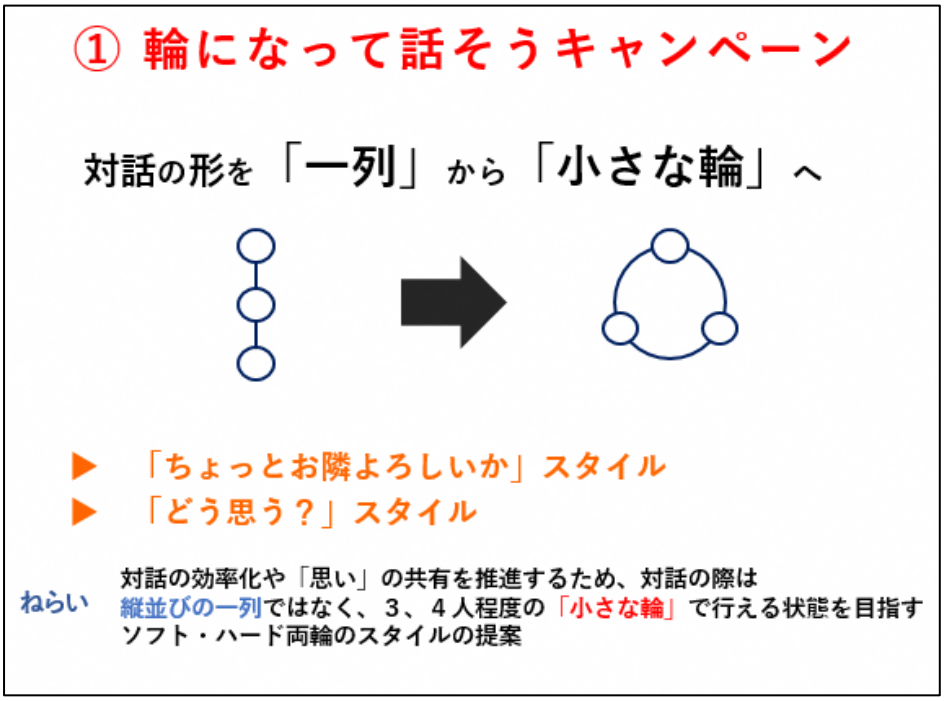


２．アクションプラン

我々は、「ありたい姿」に近づくために、今必要なことは「土壌づくり」ではないかと考えた。そして、土壌づくりで一番重要なことは、多くの職員に、「これならできそうかも」と思ってもらい、少しずつ取り組めそうなことから始めてもらうことではないか、と考え、「輪になって話そうキャンペーン」および「みんなで育とうキャンペーン」の２つのキャンペーンを提案した。

以下で２つのキャンペーンについて説明を行う（詳細は、付録⑤「第５回事前課題」参照）。

（１）輪になって話そうキャンペーン



このキャンペーンは、意思決定過程が不明瞭で、組織の目標がわからないことで、組織の上層部と下層部の意識のすれ違いがある、という課題に対して、対話の形を 3～4 人程度の「小さな輪」にすることで、過程や重要な視点・想いの共有を推進するというものである。

我々は、決裁や報告・相談の際に、「係長→課長代理→課長（→部長）の順（下層部➡上層部）に説明して（「一列の対話」と定義）、課長（または部長）で白紙に戻ってしまう」ことや、反対に、「（部長→）課長→課長代理→係長（上層部➡下層部）へと指示が下りる間に、決定がなされた過程や背景、想いなどが削ぎ落とされ、なぜやらなければいけないのかわからなくなってしまう」といった事象が生じているのではないか、と想定した。このような「一列の対話」では上層部と下層部でのすれ違いが起こりやすく、このすれ違いによって、意思決定までに時間を要し、うまく想いが伝わらないことで担当者のモチベーションも低下する、という悪循環が生まれているのではないか。

そこで我々が提案するのが「小さな輪」という考え方である。「小さな輪」とは、各自が業務についての説明を行う際、担当者、係長、課長代理、課長、部長（※輪の構成メンバーはその都度変更あり）の中から２～４人程度（「小さな輪の対話」と定義）で輪になって対話することを指す。上から下、下から

上への一方通行のやりとりではなく、複数人での「小さな輪」を作ることで、その場でお互いの考えや想い、背景や価値観も含めた意見交換（＝「対話」）を行うことができ、やりとり自体の共有がその場でできるので、効率の良い対話を進めることができるのではないか、と考えた。また、対話が効率化されるので、意思決定までの時間が短縮されること、対話において想いの共有が促進されるので、担当者のモチベーションの向上にもつながることが期待できる。

この「小さな輪」を様々なところで実践していただけるよう

・ちょっとお隣よろしいかスタイル

・「どう思う？」スタイル

の２つのスタイルを提案した。

◆「ちょっとお隣よろしいか」スタイル

上層部も下層部もお互いの意見を聞くために歩み寄る、ハード面のプランを提案。

①組織レベル（経営層⇔現場）:「市長（タカシ）と対話（オハナシ）」

②所属レベル（部長・課長⇔課長以下）:「机上ツライチ大作戦＆職場ディスタンス改革」

①組織レベル（経営層⇔現場）:「市長（タカシ）と対話（オハナシ）」

【目的】

市長と職員の対話の機会を作ることで、市として目指すべき方向性の共有、市長の考えを知る機会を増やし、職員のモチベーションの向上を図る

【方法】

目的と方法に応じて、大人数スタイル、少人数スタイル、職員研修参加型スタイルを選択。ざっくばらんに市長と話す。

②所属レベル（部長・課長⇔課長以下）:「机上ツライチ大作戦＆職場ディスタンス改革」

【目的】

机の上に立てている書類や荷物を片付け、ツライチにすることで、顔が見え話し合いのしやすい環境を作り、チームがいつでも輪になって話せる状況を作ること。

【方法】

コンプライアンス推進課が進めている「ファイリングシステム」と共同で進めていく。「ファイリングシステム」は、新庁舎への移行に向けて限られた執務スペースを有効活用する、というハード面の整備のみを目的とした取組だが、ハードを整備する（机上がツライチになる）ことで、会議室がなくてもチーム内での会議がしやすくなることや、相談したいタイミングで相談しやすい環境を整えることにつながり、前向きな雑談（＝会話）が増えることが期待されるなど、ソフト面でのメリットも同時に想定できる。ハード面（庁内へのファイリングシステムの導入）はコンプライアンス推進課が主導、ファイリングシステムを導入した部署のコミュニケーション面（ソフト面）のフォローを人材マネジメント部会が担っていく。

◆「どう思う？」スタイル

「小さな輪」では、3~4 人程度で集まってただ話すだけで、けんかのような話し合いや、一方的な意見の押し付け合いになってしまっては意味がない。そのため、会話の語尾に「どう思う？」を積極的につけることなど、対話の際に気を付けておきたいこと、知っておきたいことを啓発することで、対話力を向上させ、お互いの意見や想いを引き出すことをねらう取り組み。

・インスタント対話術
【目的】
職員一人一人の対話力を向上すること。
【方法】
枚方市に所属する社会福祉士や精神保健福祉士といった対人に関わる専門職の方にコラムを執筆していただく、オフサイトミーティングで対話力の向上につながる内容（例：対人援助技術）を紹介する、等。

（2）みんなで育とうキャンペーン

このキャンペーンは、前段で我々が提案したアクションプランや、これまでのマネ友が蓄積してきた研究について、一方的な押し付けにならないよう、その根底にある意図や想いを含めて組織に「ハラオチ」させるための継続的な機会を設けるとともに、学びたい意欲を持った職員を育てるような仕組みを提案し、職員全体の質の向上を目指すことで、職員みんなで育っていきたい、というねらいで提案する。学ぶ機会を提供する「学ぶスタイル」、学ぶスタイルを継続的にバックアップするための体制を作る「支えるスタイル」に分け、以下で各スタイルの説明を行う。

◆学ぶスタイル

【目的】
・人マネの研究について、ハラオチしてもらえる（学ぶ）機会を設ける。
・組織における各役職の役割やマネジメントについて、学ぶ機会を設ける。
・世代毎の考え方・捉え方の違いをお互いが知り、歩み寄るきっかけとする（管理職⇔若手職員）
・自分の強み(ストレングス)、他の人の強みに気づくことで、将来的に適材適所の人員配置につなげる。
・各課の強みや魅力を知り、横の繋がりを作る。
・積極的に学びたい職員の意欲を削がないような仕組みをつくる。

【方法】
①庁内向けの広報を行い、職員に対しての人マネの活動周知を行うことで、提案したアクションの背景にある想いを伝える。
・人マネ通信（詳細は、付録⑧「人マネ通信 vol.1~3」参照）
　今年度については vol.3 まで発行を行い、活動の周知を行った。
・LINE オープンチャット
　スマホアプリ「LINE」の機能のうち、匿名で参加できるグループチャット機能である「LINE オープンチャット」を利用し、人マネのオープンチャットを立ち上げた。オープンチャット内では今年度の人マネの活動についての報告を行うコラムの配信（詳細は、Web サイト「マネ TOMO-HIRAKATA｜note」参照）や、後述のオフサイトミーティングの実施案内等を行った。また、参加者は情報を受けるだけでなく発言もできることから、参加者同士の意見交換も行われている。令和 3 年 3 月時点で約 90 名の職員が参加。

②テーマを設けたざっくばらんな対話の機会を作り、職員が成長するきっかけを作る。
・オフサイトミーティング
　業務時間外に有志の職員で集まり、固すぎずゆるすぎない、ざっくばらんな対話等の機会とする。今年度はグラフィックレコーディングの講師を招聘して講座を実施し、16 名の職員が参加した。今後はマネジメントや世代間の捉え方の違いなど様々なテーマで対話を行い、職員が考え、成長するきっかけを作っていく。

③各課の研修を共有し、職員が興味のある分野に参加できるようにする。
・各課で実施している職場研修のオープン化を提案
　既存のシステムである「グループウェア」に各課の研修日程・内容・場所を掲載する。参加を希望する場合は、所属が違っても参加可能。詳細については次年度以降に検討を行う。
・現行制度の周知
職員がより成長し、学ぶための現行制度を、LINE オープンチャットやオフサイトミーティングで周知していく。

◆支えるスタイル

【目的】
・学ぶスタイルの活動を継続的に実施していく。
・これまでの研究成果を活用し、継続的に人マネとしての活動を行う。

【方法】
・自主研究グループ（ノンオフィシャル）の立ち上げ
　令和２年度中に、今年度の人マネメンバー含む数名で自主研究グループ「マネ TOMO」を立ち上げた。令和２年度は、LINE オープンチャットで人マネの活動の足あとやコラムの紹介、オフサイトミーティングを開催した。
・人事課への人マネ組織（オフィシャル）の要望
　人マネの活動が単年度で終わらず、継続して取り組むことができるよう、公式な組織化を人事課へ要望した。

第５章　まとめ

　令和２年度は、人マネ 2020 メンバー白石、落合、能瀬、人事課井田課長代理、竹光係員を中心に活動をした。
現状分析、課題の抽出、ありたい姿の検討、アクションプランの検討を行い、市長（タカシ）と対話（オハナシ）、オフサイトミーティング、LINE オープンチャット、人マネ通信が実施できた。
　今後は、現在まで実施してきたアクションプランを継続するとともに、今年度の研究について知ってもらう活動や、「小さな輪の対話」の体験会の開催、若手と管理職の考え方のギャップについてのお伝え、ファイリングシステム導入後の対話の変化についてモニターの募集をするといった活動を検討している。
　今年度以上に、マネ友、人事課、関係各課と連携して、その先の誰かのために、より良い組織を目指していきたい。

おわりに

（1）感想

・生活福祉担当：白石　毅

【夢を叶えるきっかけ】　これは、最後の研究会で「あなたにとっての人マネとは？」の問いに浮かんだ私の言葉です。社会人として２０年近く経つ中で、職場の仲間と働くことについて少しずつ確かめ、大事にしてきた感覚がありましたが、言葉にならずモヤモヤしていました。この１年間、研究メンバーと対話を続け、インタビューやアンケート、色々なアクション等を通じて様々な方々と関わらせていただく中で、このモヤモヤが少しずつ晴れ、共通の言葉にしていくことができ、「これでよかったんだ」と感覚が確かなものになっていくことがとても心地よかったです。これからも様々な人と関わらせていただきながら、失敗や挫折もあるでしょうが諦めることなく、対話を続けて共通言語をたくさん紡いでいきたいと思います。

2020 年度人マネメンバーの落合さん能瀬さんへ、二人と対話を繰り返したことが今年の僕の一番の糧です。僕の突拍子もないアイデアにも向き合ってくれ、修正をし、アクションに向けて一緒に行動してくれてありがとう。これからも、今年我々にともった心の灯を、また対話しながら「追い焚き」していきましょう。

・健康増進・介護予防担当：落合　都

1 年間駆け抜けました。感想を一言でいえば「しんどかったけど、楽しかった」。答えがあるわけではない作業を繰り返し、しんどい時もありましたが、メンバーにも恵まれ、たくさんの人と対話して、アイデアを共有して、やりたいことをやってみて、人マネに参加していなければできなかった経験をさせてもらえました。以前から所属組織の在り方について疑問をもっていましたが、あきらめていたことも多く、部会に参加したことで「対話」の大切さ、「やってみる」ことの重要さを学べました。部会に卒業はなく、これからも、職員がやりがいをもって働ける職場を目指して自分のできることをやっていこうと思います。

一緒に 1 年間対話を繰り返してきた 2020 メンバー、わがままもたくさん言いましたが、お付き合いいただきまして、本当にありがとうございました。二人のおかげで楽しく活動できたと思います。そして、人事課の竹光さんをはじめ担当者の皆さま、マネ友の皆さま、関わってくださったすべての皆さま、人マネに行かせてくれた栃川課長、白井所長、本当にありがとうございました。

・選挙管理委員会事務局：能瀬　由芽子

　はじめに、この場を借りて、1 年間活動を共にしてきた白石係長、落合主任に厚くお礼申し上げます。2 人にはややこしいことばかり言っていたので、迷惑をかけっぱなしだったと思います。また、私はいつも考えるばかりで動けなくなってしまいがちだったので、2 人の行動力には本当に助けられました。

　今年度の人材マネジメント部会の活動は、私にとって学びの連続でした。振り返ると、色々な人と関わっていく中で、自分自身に足りていないものを改めて実感させられた 1 年だったように思います。相手に求めるばかりになっていないか、まずは自分から動かねば・・あまりに自分の欠点が多く見え、落ち込

むこともとても多かったです。

これからも、もっと良い枚方市にしていくために自分にできることは何なのか？考え続けていきたいと思います。1 年間本当にありがとうございました。

（2）謝辞

共同論文の作成にあたり、ご指導いただいた人材マネジメント部会幹事の皆さま、意見交換にお付き合いいただきました八幡市、海南市の皆さま、本研究会参加にあたり全面的にバックアップ頂いた枚方市人材マネジメント部会事務局（人事課）の皆様、マネ友の皆様に心からお礼申し上げます。

付録

①第 1 回事前課題
②第 2 回事前課題
③第 3 回事前課題
④第 4 回事前課題
⑤第 5 回事前課題（パワポ）
⑥第 5 回事前課題（ポスター）
⑦職員アンケート報告書
⑧人マネ通信 2020　Vol. 1 ～3