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

2020 年度人マネ活動報告

チーム常総　３期生　常総市役所（茨城県）

学校教育課　　金子　浩也

暮らしの窓口課　　粟野　真実

生活環境課　　藤田　寛史

２０２１年３月

目次

１　はじめに 2

１－１　人材マネジメント部会とは 3

２　研究活動 6

２－１　年間活動の軌跡 6

２－２　部会のテーマとオンライン今年度の特徴 8

２－３　現状把握 １０

２－４　現状把握の深掘り １５

３　ありたい姿 １７

３－１　緊急事態におけるありたい姿 １７

３－２　平時における組織のありたい姿 １８

４　これから取り組みたいアクションプラン ２１

５　最後に　～なぜ，いま人材マネジメントが必要か～ ２４

付記　「メンバーそれぞれの気づき，学び，変化，今後の展望」 ２８

資料編 ３３

1　はじめに

本論文は，我々3 名が常総市から 3 期生として派遣され，参加する機会をいただいた，早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会における 1 年間の研究活動の振り返りと，今後の継続的な活動のための道しるべとして，当時の想いや心に残る言葉などをまとめることを目的として，共同で執筆するものです。

【平成 27 年 9 月関東・東北豪雨災害】

平成 27 年 9 月 10 日 6 時 30 分に常総市若宮戸で鬼怒川が溢水，同日 12 時 50 分に常総市三坂町で鬼怒川堤防が約 200mにわたって決壊し，市の 1/3（約 40 ㎢）が浸水しました。

１－１　人材マネジメント部会とは

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会とは，元三重県知事である北川正恭顧問が設置された組織です。

目まぐるしく変わる社会環境の中で，自治体が果たすべく役割，自治体職員が担うべき役割を，自ら考え，仮説を立てて実証研究していく場です。そのために，全国各地の県や市区町村から，３名１チームで参加し，１年間の中で，講義を聞き，対話自治体として設定された他自治体のチームと継続的に対話をしながら，テーマについて深掘りして，自分たちの自治体の置かれている現状を把握し，そこから課題を見つけ，解決のための方策を検討し，提案・実行していくという流れになります。

この部会が設立された趣旨は，

・管理型人事システムから経営型人事システムへの移行

・地方自治体で人材マネジメントの中心となる指導者の養成

・組織を形成する，職員個々人の思考と行動の能力の高める

・経営管理者層の視点で考え，提言する

の大きく４つとなります。

また，部会が大切にする４つのキーワードがあります。

キーワード１　「立ち位置を変える」

「相手の立場から考える，住民起点，組織全体の価値前提・客観視」

キーワード２　「価値前提で考える」

ありたい姿から考える，バックキャスティング

キーワード３ 「一人称で捉え，語る」

何事も自分事として考える

キーワード４ 「ドミナントロジックを転換する」

過去や前例に過度にとらわれずに考える，思い込みを捨てる

最重要キーワード「そして，一歩前に踏み出す」

同じ思いをもつ仲間とともに，挑戦をつづけていく

１年間の部会を通じて，今の考え方や取り組もうとしているアクションプランはこの４＋１のキーワードを踏まえているのかなど，これらのキーワードを繰り返し問われ続けました。

我々公務員は，前例踏襲，組織の論理で仕事をしていると言われますが，部会のキーワードの前例にとらわれずに考えるということに慣れていません。その中で，これまでのやり方を 180 度変えて，ありたい姿から考えるということは正直なかなか慣れない作業でした。「こうしたいけどなかなか出来ない」といった

葛藤を持ち続けた１年でした。

通常，部会は４月からスタートしますが，我々が参加した2020年度の部会は，新型コロナウイルス感染症の感染者数がどんどん増えてきて，人が集まる形での集合研修の開催が難しくなってきた時期でした。そのため，どのように部会を運営することが良いのか，オンラインでやれるのかなど，開催に向けて我々参加自治体の意向を確認しながら，幹事団を中心に事務局の方々が協議を重ねていただきました。その結果，2020 年度の部会はオンラインで，全国をつなぎ開催するということが決定され，6 月に第１回部会が開催されることとなりました。

常総市においては，感染拡大にともない時差勤務や分散勤務が開始され，これまでの働き方自体ができない状況になっていきました。そんな中，オンラインでの開催となり，通信環境やパソコン環境など，人事部局や情報部局に相談しながら，準備を進めていきました。ある意味，先陣を切る形でそういった環境構築に向けて取り組むこととなりました。当初，市役所内に業務のパソコンでオンライン会議に接続できる機器の準備が情報セキュリティ上難しく，個人のパソコンやスマートフォン，タブレットを準備するという方向性になりましたが，人マネ事務局に相談したところ，同じような環境の自治体向けに iPad を貸し出していただけることになり，正直ほっとしました。その後，同じようにさまざまな部署で国や県などの説明会や会議がオンラインで開催される状況が増えてきたことから，情報担当部署で業務用のパソコンでオンライン会議に接続できる環境整備を進めていただきました。当初，市役所にそのような環境はありませんでしたが，関係各所に根気強く相談したこと，どうしたらできるかを考えて調整を続ければ，協力してくださる方はいるということを実感した出来事でした。

２　研究活動

２－１　年間活動の軌跡

令和２年５月27日 【オンライン】 Zoom 体験会

令和２年６月３日 【オンライン】 第１回研究会

令和２年６月10日　庁内情報共有のため，人マネ通信（掲示板）の発信を開始！

令和２年６月19日　＜組織の現状把握＞危機管理監へインタビュー

→水害の経験は強み！

令和２年７月１日　＜組織の現状把握＞副市長・マネ友へインタビュー

→普段からのコミュニケーションが大切！

令和２年７月７日　対話自治体とのオンライン作戦会議

令和２年７月10日 【オンライン】 第２回研究会（７月５日市長選挙のため３日から日程変更）

令和２年８月18日　市役所爆破予告（ある意味，緊急事態）

令和２年８月20日　＜ありたい姿とは？＞市長へインタビュー

→暗いと不平を言うよりも自ら灯りをともそう！

令和２年８月26日 【オンライン】 第３回研究会

◎職場の仲間が抱える課題の把握のため，メンバーそれぞれ個人インタビュー活動を開始！

→約40人の職員と対話を実施！自らの足を使って行動することの大切さを実感！

令和２年　９月26日 【リアル開催】 地域勉強会　茨城県内自治体　@石岡市

令和２年10月　７日 【オンライン】 第４回研究会

令和２年 11 月７日 【リアル開催】 地域勉強会　茨城県内自治体　@常総市

→リアルな対話ってやっぱり楽しい！

◎実践に向けて，総務課研修担当係長と話し合いを開始

令和３年１月７日　マネ友と作戦会議

令和３年１月 28 日・29 日 【オンライン】 第５回研究会

２－２　部会のテーマとオンライン今年度の特徴

2020 年度の人材マネジメント部会において大きな特徴が２つあります。

（１）部会全体で共通のテーマ（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を考える）が決まったこと。

（２）「オンライン」で部会を開催すること。

（１）について，過去の部会では各自治体がそれぞれ現状の課題からテーマを考えていくものでしたが，今年度はあらかじめ共通のテーマ「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を考える」が設定されました。当市は，平成 27 年 9 月に関東東北豪雨災害を経験しているため，そこでの課題を深掘りすることがポイントの一つではないかと考えました。

（２）のオンラインでの開催については，今年度新型コロナウイルスの影響で移動や３密の回避が社会全体として呼びかけられ対策を講じた結果オンラインでの開催となりました。主な IT ツールについては，web 会議ツール「zoom」，動画視聴ツール「YouTube」，事務連絡・コミュニケーションツール「Slack(スラック)」が導入されました。

オンライン開催というのは，私たち３人にとっても初の取り組みであり，部会に参加するうえで最初の課題となりました。

オンラインで活動をするにあたっては通常の業務で使用する端末を使用できない，情報漏洩やウイルスセキュリティ等の対策を講じる必要があるため，その対策に多少の時間を要することになりました。当初

は人材マネジメント部会事務局から端末を貸与して活動することになりましたが，最終的には３人がそれぞれ市側で用意した単独のパソコンで参加できるようになりました。

　オンラインでの開催は，会場までの移動の時間がなくて済むことや，活動の内容を記録・保存できる等のメリットがある一方，相手の息遣いや表情が読み取ることが難しく，対話のタイミングが難しいこと，回線の不具合や電波状況によって対話が途切れてしまうことなどの課題もありました。

２－３　現状把握

ここでは，今年度のテーマに沿って研究していった流れとありたい姿へどのようにつながっていったのかを説明します。

まず，今回のテーマ「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を考える」について，どのように現状把握を行っていくかの方向性を決めました。検討した結果，以下の方法で進めていくこととしました。

（１）当市の災害報告書を熟読する。

（２）キーパーソンインタビューを行い，過去から現在の状況を調査する。

当市は平成 27 年 9 月関東東北豪雨災害により被災した経験があり，過去の課題を読み返し，現在との対比や流れから今を知ろうと考えました。その中で，当時の状況をまとめた災害報告書は，初めに読む必要があると考え，災害報告書から得た情報や，3 人で対話の中から生まれた要素，質問事項をもとに，キーパーソンインタビューを行い，大切なポイントを洗い出すことにしました。事前に 3 人で対話した結果が下記の要素となります。

【大切なこと・もの】(3 人が対話して出てきた要素)

○事前の準備や訓練は大前提で大切

○機能的な人材(動ける人)

○平時の時も意識を持つこと

○トップから現場へすばやい情報伝達

○部署間・横の連携

○受け身ではなく自分事で動ける

○現場での判断力

上記の要素を基に 3 人でさらに対話をし，キーパーソンインタビューに向け，質問事項を定めていきました。

キーパーソンインタビューは，市長，副市長，危機管理監，人材マネジメント部会の OB,OG（マネ友）に対して行いました。インタビューを行った結果から，様々な意見が出た中で「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なことを，下記のようにまとめました。

①土俵づくり

②情報集約

③トップによる当面の目標の明示

④論理的思考に基づいた任務分析

⑤人材育成

そして，この５つの要素を過去からの流れと現状の結果を分析すると下記のようになりました。

①土俵づくり

【過去からの流れ】

過去の水害では，災害対策本部を参謀的役割を持つ課から乖離した場所に設けており，災害対策本部の部屋も狭いところであった。必要な資器材もなく情報収集に苦慮していた。

【現在】

災害対策本部の設置場所を大人数収容できる場所に変更し必要な資器材を用意している。

②情報集約

【過去からの流れ】

過去の水害では，各関係機関（リエゾン）の同席はなく閉鎖的な状態であった。平時の庁議メンバーで対策本部を運営しており，情報の集約・発信が行えていなかった。

【現在】

現在は，地域防災計画上の各班をすべて災対本部に集約している。また，リエゾンを同席させ各関係機関との情報集約・発信を迅速に行うようにしている。

③トップによる当面の目標の明示

【過去からの流れ】

過去の水害では，当面の目標明示があいまいであり，庁議メンバー全員で問題解決にあたっていた。

【現在】

現在は，各関係機関，各班を災対本部に集約し情報を活用できる状態にしたことにより，本部長の判断ができやすい環境を整えている。

④論理的思考に基づいた任務分析

【過去からの流れ】

過去の水害では，情報伝達手段が迅速性に欠くものであったため，情報不足に陥っていた。論理的思考に必要な情報が乏しい状態にあった。よって任務分析を十分に行えていなかった。

【現在】

現在は，土俵づくりを行ったことにより情報収集能力が向上した。それにより，情報を活用し任務分析が可能になる状態を以前よりは作り出すことができている。実行できるかどうかは，職員の意識にもよる。図上訓練参加者には任務分析研修を行っている。

⑤人材育成

【過去からの流れ】

以前は，職員が各課を回り，自己紹介を行っていたが，採用人数の増加や市民からの苦情により，実施を見合わせた。人事との対話の中で，やり方を工夫し，課題がクリアできれば実施できそうな感触を得た。

【現在】

現在は，災害に関して訓練等を行っているが，市役所としての基本的な知識，実務を要する人材研修が不十分な面がある。それは，入庁した職員が各課で大まかな仕事内容，課の場所を把握しきれていないことからも裏付けられると言っても過言ではない。

研究を始めた当初から，平時の準備の重要性がポイントであると感じていましたが，キーパーソンイン

タビューを経て，改めて平時に準備しいかにシステマチックな体制を気づけるかが重要だと見えてきました。その中で，多くの部署がある自治体では，１ つの計画や事業にあらゆる部署が関連してくるため，部署を超えての連携が必要不可欠となります。しかし，目前の業務への対応に高い重要性が生まれてしまうことから，どうしても全体的な計画や業務には，前向きさが減少している傾向にあると感じています。これは，有事に向けたものだけでなく，平時における通常業務の中でも考えられるものではないかと考えました。

今回の部会のテーマの入り口は，有事（緊急事態）についてでありますが，根本的な課題を探る中で，当たり前のことですが「普段の平時のあり方が習慣として有事の際に活きてくる」という一つの気づきを得ました。

２－４　現状把握の深掘り

そして，次の活動として，当市の平時のあり方はどうなっているのか深掘りしていく意味から，3 人がそれぞれで個別インタビューを行い，現在の当市の課題を探っていこうと考えました。

個別インタビューでは，本音を引き出したいということと，普段全体をマネジメントすることの経験が少ない若手の職員や，人材マネジメント部会に対して認識のあまりない職員に対して実施するということをポイントとしました。

また，3 人の中では時間がかかってもリアルな対話を行いたいとこだわりました。なぜなら，そこに対話の意味や効果があると感じ，本当の課題に気づけるかもしれないと考えたからです。

結果として，3 人で延べ 40 人以上の職員にインタビューし対話を行いました。中には，普段の仕事の愚痴や雑談もありましたが，それだけ多くの本音を引き出せたと感じています。

じっくり対話をしていった結果，組織のおける課題や不満にいくつか気づくことができました。

1 つ目は，人事についてです。これは，組織の中でも重要な核となる部分なので多くの方が関心を持っていました。特に，人事研修や人事評価制度，採用についても多くの意見がありました。

2 つ目は，部署間の連携についてです。市役所の組織の中では，大きく分けて窓口・事業部門と企画・総務部門に分かれます。問題は，窓口・事業部門と企画・総務部門との連携にあると思われます。窓口・事業部門は，市民との直接対応の場面が多いため，突発的にあらゆる業務，仕事に追われる日々を過ごします。また，企画・総務部門は組織内の部署に対してや，長期的な計画を事業として行うことが多くあります。そのため，意見の一部としては，忙しいのに計画の事務などやっていられないというようなニュアンスの意見もありました。どちらも同じ組織であるのでお互いを尊重しながら進むべきだと感じま

す。

　これまでの現状分析を進めてきた結果，ありたい姿が見えてきました。ありたい姿については第３章にて述べていきます。

３　ありたい姿

３－１　緊急事態におけるありたい姿

今年度の研究会では，まず緊急事態における理想の組織のあり方について考えました。現状分析や，対話，インタビューの結果，緊急時に大切なこととして私たちは以下のことあげました。

◎事前の準備や訓練

◎機能的な人材

◎平時から意識をもつこと

◎トップから現場への素早い情報伝達

◎部署間の横の連携

◎受け身ではなく自分で動けること

◎現場での判断力

上記を考えると，事前の準備や素早い情報伝達のためのツールといった設備的なものである「土俵づくり」と，意識や人材といった「ヒトに関するもの」に分けられることに気が付きました。インタビュー等を通して，水害後には当時の反省から設備が大幅に改善されているように思いました。しかしながら，土俵があっても，その土俵のうえで働く人々が同じままでは緊急時にうまく対応できないと思われます。そこで人や組織をどうすれば変えることができるかを考えるようになりました。

３－２　平時における組織のありたい姿

常総市は５年前に水害が発生したため，他の自治体職員よりも災害対応に対する経験値がありました。たしかに，水害は災害であったし二度と起きてほしくありませんが，このような世の中に起こりうる変化に対して経験を活かし，対応できたらと良いと思います。実際，今年度は新型コロナウイルス感染症により日本だけでなく世界全体で世の中の大きな変化が起きましたが，この変化に組織としてうまく対応できていただろうかと考えるようになりました。

前項の緊急時における組織のありたい姿から，平時における組織のありたい姿を考えました。

◎さまざまな部署と情報共有する習慣がついている

◎他の部署のことにも関心を持つ

◎平時の業務に余裕を持っている

◎冷静な状況分析ができ，熱い想いをもって仕事をしている職員のいる

◎コミュニケーションがとれていて信頼関係がある

◎熱い思いをもって主体的に行動できる職員がいる

そして上記のような職員を増やしていくためには，「愛情をもった人材育成」が必要ではないかという結論に至りました。

まず，緊急事態には連携が大切と述べました。そのためには，日頃からコミュニケーションをとり，組織の縦も横も顔見知りであることが必要であると考えます。

横の連携については，自分の部署のことばかりでなく他の部署のことについても考えることができることが理想です。しかしながら，現状では自分の課や係のことしか知る機会がありません。これでは，災害が起きた場合でも業務の押し付け合いが発生してしまいます。特に，窓口や現場対応を行う部署と企画や計画を行う部署は敵対しやすくなっているという意見が，人材マネジメント部会に参加する多くの自治体の対話の中でも話題になりました。どちらも市民にとっても市役所にとっても大切な業務ですが，お互いに分かり合えないことが多いという話になりました。平時におけるありたい姿とは，お互いの部署や仕事のことを思いやり，協力し合える組織です。そのためには，日頃から他の部署に関心をもって自分の仕事に取り組むこと，自分の業務以外の，他のことを知る機会も大切であると考えました。

縦の連携については，トップや経営層と現場の関係性がありますが，対話を通じて感じたことは，現状ではやらされ感を感じたり，あきらめながら仕事をしている職員が多いということでした。その原因として，決定事項にいたるまでのプロセスが見えないことがあげられます。そのプロセスに自分が携わることにより，仕事を自分事にすることができると思います。また，意識をもって仕事ができ，やりがいも感じられると思います。そして，そのやりがいが，災害時にも平時にも必要な冷静で熱い思いを持った行動のできる職員につながっていくのではないでしょうか。

組織や制度をいきなり変えることは難しいことですが，そのためには，まず人を変えることが必要だと，私たちは考えました。しかしながら，人それぞれに価値観や仕事への意識は異なるため，人を変えることも簡単ではありません。そこで，常総市として人材育成に力をいれてはどうかと考えるようになりました。知識を学ぶ研修だけではなく，今回私たちが参加した研究会のように組織の理想のあり方について話し合ったり，問題点や不満を洗い出したり，理想を実現するためにどうすればいいのか，意識をしながら仕事

ができるような研修があると良いのではないかという案が出ました。組織にいるみんなが組織の理想像について考え，行動し，やりがいをもって行動していることが平時におけるありたい姿です。また，人材育成では研修のほかにも日頃のコミュニケーションも大切になります。納得できないまま仕事をするのではなく，日々の関わりから信頼がおけると思う職場の人たちとの間で働くことで人として学び，成長することができると思いました。

自分と異なる意見と出会ったときはそれを否定せず，本音で対話をすることが大切だと学びました。そして，このような取り組みに対して批判的な考えの人がいたとしても自分たちを正義とせず，また活動を自分たちだけのものにしないようにすることを心にとめておきたいです。組織を変えるために，人を変える，そのためにはまず自分たちが変わらなければならないと思いました。

組織のあり方について考え，理想のために行動し，やりがいをもって仕事をしていることが私たちが考える平時にありたい組織の姿となりました。

平時にありたい姿の「コミュニケーション」「信頼関係」「やりがい」「意識」「自分事」「連携」というのはどれも密接にかかわっていることがわかりました。

４　これから取り組みたいアクションプラン

ありたい姿を実現するために私たちが考えたアクションプランは以下のとおりです。

①対話を続けて行うこと

今年度の取り組みのなかで，職員たちひとりひとりに対話しに行く活動を行いました。これは研究会の事前課題に取り組む際，現状把握として行ったものです。実際に，仕事の悩みや組織についての思いを対話すると，今まで知らなかった別の部署の話を聞くことができ，何人かで集まって話すことによってお互いに新たな発見がありました。現状では，組織のなかでも自分の部署についてしか知ることがないように思います。これでは他の部署の立場になって考えることは難しいと思います。この取り組みは他の課について知ることができ，組織の理想のあり方について考える機会にもなりました。そのため，今後もこの活動を続けることで組織について考えるきっかけができたらと思っています。

②この取り組みを続け広めていくこと

人材マネジメント部会のキーワードの一つである「部会に卒業はない」という言葉のとおり，活動を今年度だけのものにしないようにしたいと考えています。また，組織のことを考える取り組みについて，人材マネジメント部会参加者や関心のある層だけでなく，みんなに考えていってほしいと思いました。今年度は，人材マネジメント活動で行った活動記録を「人マネ通信」と題して職員向けに庁内掲示板を使い，メールの配信を行ってきました。それにより，オンラインの研修を見学にきてくれる人や応援してくれる人が増え，活動の成果をわずかではありますが実感することができました。一部の人たちだけで活動を行うのではなく，

多くの職員を巻き込み，組織の問題についてみんなが考え，自分事としてとらえられるような雰囲気づくりをしていきたいです。そのため，今後も活動をつづけながら広報活動を行い，組織について考える機会や職員を増やしていきたいと思います。

③新規採用職員向けに行う市役所業務案内研修

組織の現状の課題として，他の課や仕事を知る機会がないということがあります。このままでは，組織の中で自分の部署以外の立場にたって考えることが難しいと思います。また，組織を変える前に人を変えるために今必要なのは人材育成であると話し合いをしたことから，この研修を企画しました。これまで，市の施設を巡る研修が新規採用職員向けに行われてきたことがありました。その研修は経験した職員からはとても好評だと伺いました。そこで，この研修を市の施設だけではなく，市役所全体の課を巡る研修として実施したいと考えました。それぞれの課のある場所を歩き，その課の人に話をきいてみる！というものです。それにより，普段仕事をしているだけでは分からない，他の部署の現場の空気や業務について知ることができると思います。まずは，新規採用職員向けに実施し，他の職員に向けてもそのような機会を作っていきたいと考えています。その結果として，自分の課以外の業務に関心をもち，お互いを思いやって仕事ができるような組織になったら良いと考えてます。新規採用職員向けの研修として，来年度実施する予定なので，さらに準備を進めたいと思います。

④係長になる前リーダーシップ研修

この研修を企画した趣旨は，市役所に入職すると，主事（主事補）→主幹→主任→係長→課

長補佐→課長→部長という風に職位が上がっていくことになりますが，特に係長になると，議会答弁や予算要求書の作成，係の長として部下が配置されることになります。それまでの職位と比べても，市役所の仕事の実務上，大きな役割を担うことになります。しかし，上述しましたが，係長に限らず課長補佐，課長，部長と，その職位についてからの研修はあるものの，その職位になる前の心構えのようなものを学ぶ場が少ないと感じています。そこで，庁内にいるJSTリーダー研修（人事院のリーダーシップ研修）の講師の資格を有する職員を講師に迎え，入庁 10 年を超え，今後係長になっていく世代向けに，係長になる心構えについて対話する研修を企画しています。人事研修担当者及び講師をお願いする職員と，開催時期や方法を今後詰めていく予定です。

⑤経営層へのアプローチを実施

今年度の部会の活動で，経営層と言われる部長級の職員の方々に対する働きかけが少なかったことが反省点と言えます。1 期生は部課長級の職員の前で研修の中間報告や最終報告を行ったと聞いています。そのため，来年度になってしまいますが，2 期生とともに研修報告会を行えるよう，人事研修担当と調整中です。

また，「愛情をもって職員を育てる」という考え方は，部長や課長を育成するという点でも同様であると考えます。つまり，組織経営という視点で見ると，今の部長が将来の部長候補を育てるということが必要なのではないかと考えています。そういった視点での仕組みを取り入れていけないか，今後提案していきたいと考えています。

５　最後に　～なぜ，いま人材マネジメントが必要か～

2020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組織のあるべき姿を考える」でした。そのためには，平時ではどうあるべきか，どのような職員が必要かについて，対話を通じて深掘りしました。

対話の中で年代を問わず出た意見が，部門間の横のつながりの希薄さという意見です。新規事業や新しい事業を始める際には必ずと言っていいほど業務の押し付け合いが発生します。どうしたらできるか，どこまでなら出来るかといった考え方をすることがなかなか難しい現状があります。目の前の業務に一生懸命に取り組むことは当たり前のことで，それ以上に他の課のことや市役所全体のことに意識を向けて，全体の中で自分の業務がどういった役割を担っているかということを，業務多忙により考えたくても考えられないという状況で，いざ緊急事態に直面しても，縦割り組織の考え方になってしまい，横に連携すれば解決の糸口がつかめるものも，うまく調整ができないということが多々あります。当市が経験した平成27年9月の関東・東北豪雨災害の際にも，災害対策本部への情報伝達がうまく機能しなかったという反省点があります。

さらに，今回部会に参加して耳にしたのが，企画・総務などの管理部門と窓口や事業を行う事業部門との考え方の壁のことです。財政をはじめとする管理部門は，全体の中でどのような配分ややり方をすれば効率的に事務を執行できるかという考え方になりますが，窓口や事業部門は目の前のお客様や事業を間違いなく対応するかを考えます。そこで，どうしても仕事のやり方やスピード感にずれが生じてしまうのです。それらを解決していくためには，「対話」しかないと考えます。お互いのやっていることは無駄なことではないはずですが，事業部門からすれば無駄な作業（例えば行政評価など）と思えることも，市民

への説明責任という考え方からすれば，行政運営にとっては必要なことです。

また，我々３ 人が対話を進める中で感じたのが，特に若手職員に対する指導・教育の面です。通常，市役所に新規採用になると，庁内の研修及び広域事務組合主催の合同研修が行われ，その後職場における OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）へと移行していきます。とはいえ，どの職場でも職員数の減少により，自分の業務で手一杯で，ゆっくり部下を育てていく時間と余裕もなく，すぐに即戦力として窓口や業務を行うことになります。育てる意識と時間が足りないと感じています。それは何年も前に，市役所に外部から派遣されていた職員が退職の際にお話しされていた中にも，部下を育てる意識を持つべきというお話がありました。最近では民間企業や他自治体などを退職して市役所へ転職する職員も多く，それと比べても，常総市において新規採用職員に対する研修の充実が必要なのではないかと考えるようになりました。

その趣旨としては，横のつながりを意識しながら仕事に取り組む考え方や姿勢を入庁したての若いうちから気づく機会を持ってもらいたいというものです。詳細については，アクションプランの部分で述べています。

また，経験年数を経ると係長・課長補佐という風に，経験年数などに応じて，役職が上がっていきますが，役職別の研修はほとんどがその役職になってから実施するものがほとんどになっています。「中 1 ギャップ」のように，新しい職場になったり，役職が上がったり，環境が変わった際に休職される職員も多くいるのが現状です。それらを少しでも解消するために，「係長になる前にリーダーシップ研修」を実施したいと考えました。

横のつながりだけでなく，上司と部下という縦のラインの活性化という意味で，ボトムアップ，若手のア

イデアの抽出という点においても，うまく機能していないと感じています。例えば，職員提案制度という，事務事業の改善や市長が求める新規事業等に対するアイデアを提案する程度がありますが，年々その応募数は減少しており，アイデアを提案できる雰囲気が職場の中に少なくなっている状況です。例えば，採用になっても，担当課との調整を行うと，実現に至らないということもあります。それが，よりモチベーションを下げる結果になっています。もちろん，自分が担当する事務を改善することは当たり前のことですが，市役所全体として，たとえ他部署の仕事であっても，効率的・効果的に事務が実施できるようにすることは，市全体で見れば必要なことです。それを若手，ベテラン関係なく，提案できる雰囲気を職場に浸透させることはとても重要なことです。アイデアを気軽に提案でき，それが実行されるというプラスのサイクルを作りたいと思います。

一年間さまざまな学びの場であった人材マネジメント部会は，３つの考え方を大切にしています。

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。

この３つの考え方は，普段の仕事に通じることです。地域の課題や組織の課題を解決するために，自らもしくはチームで考えること，そしてそのためのツールとして，根付いてきた対話の文化を広げていくことは，常総市役所における上述の課題を解決するために必要なスキルです。実質 10 か月の研究活動ではありましたが，そこで考えた経過や活動した経験はこれから仕事をしていくうえでとても貴重なものとなり

ました。

人材マネジメントが必要な理由として，職員一人一人が，

①何をどう目指しているのかを皆が理解し（目的・目標の共有）

②強みが生きる仕事を分担し，皆が納得している（適材・適所の追求）

③仕事で後悔したため，互いに声をかけている（連携・協働・チームワーク）

を意識し，自分の仕事によって貢献をできている実感を得ることによって，市役所だけでなく，市民・市にとって必要にされているという安心感を得ることができます。

そのためには，トップは組織としての未来展望を示し，部局長は優先度を定めて資源配分する，課長は目標を定め適材適所を図る，係長はメンバーのやる気を引き出す，担当者は直近の課題と向き合いながら業務を完遂し仲間を助ける，というそれぞれの役割を果たすことで，組織は健全に動き始めます。

そのために，「人材をマネジメント」する必要があるのだと思います。このポジティブな循環を回し続けるために，人材マネジメントを学び続けたいと思います。

付記　「メンバーそれぞれの気づき，学び，変化，今後の展望」

「魅力ある人に！」　暮らしの窓口課　粟野真実

今年度は研修で東京にたくさん行けるぞ～！と思っていた矢先，コロナウイルスによって世の中は一変しました。その影響をうけ，ひとつの会場に集まるのではなく，オンラインによる研究会に取り組むことになりました。私は，もともと新しいことに取り組むのは得意な方ではないので最初のころはとても緊張していました。しかし，この研究会をとおし，変化や新しいものに柔軟に対応していくことの大切さを学びました。“市役所”という組織も私と同じようにあまり変化を好まない組織かなと思います。

研究会では多くの自治体の方とお話をすることができ，ニュースなどで対話した自治体が出ていると「お，〇〇さんのところだ！」と勝手に親近感を抱くようになっています。他の自治体の方たちと話をしてみると，縦割り，横の壁，やらされ感，前例踏襲など同じような悩みを抱えていることが分かりました。また，庁内で対話を行ったときも悩み，もやもやを抱えたまま仕事をしている職員が多いことに気が付きました。これからきっと何十年も働き，仕事をする時間は人生の大部分を占めるのに，自分は，周りの人たちはこのままでいいのか…？と思ってしまいました。時代の変化に対応するためにも新しいことに取り組む必要がありますが，いま人や組織が抱えている問題を解決するためにもまずはなにか行動しなければいけません。研究会のなかで「なにか新しいことに取り組もうとしたとき，できない理由を考えてしまうのではなく，いま自分にできることに焦点をあてることが大切だ」と聞き，ハッとしました。毎日，窓口対応で精一杯になっていると組織の理想の姿について考えたりする時間ない！とつい思ってしまいます。でもこのままでは良くない気

がします。

私がいま考える理想の組織像は，皆が笑顔でやりがいをもって仕事に取り組んでいる組織です。

理想の姿を考え，そのためにできることはなんだろう？と考えた結果，まずは自分が行動しよう，そしてその行動を応援してもらえるような人になっていたいと思いました。

ドラマや映画の見過ぎかもしれませんが，みんなを巻き込む人物には応援したくなるような魅力があります。その人の日頃の行動が，周りの人からの人望や応援を集めるのではないかと思いました。そのため，まずは自分が変わること，魅力的であることが必要ではないかと考えました。日頃から自分自身が何事にも努力し，仕事に対してあきらめ感ではなく，やりがいをもって取り組むこと。頑張っていない人や尊敬できない人には味方はできないと思うからです。いつも自分を誇れるように働きたいです。また，思い込みにとらわれずにあらゆる人とコミュニケーションをとりたいなと思いました。今は苦手な人でも話してみたら何か変わるかもしれません。また，いつも相手の立場になって考えることを忘れないようにしたいと思います。積極的に声をかけ，人を笑顔にし，職場のなかでも良い人間関係を築いていきたいです。そして「この人なら任せられる」「信頼できる」「この人のやっていることならやってみよう」「応援しよう」などと思ってもらえるような人になりたいと思います。微力ではあっても，周りに少しでも良い影響を与えられるようにしたいです。このようにして，いま自分ができることを精一杯取り組んでいきたいと思います。

最後になりますが，この部会に参加する機会をくださった方々，また心よく送り出してくれた周りの方々に感謝しています。本当にありがとうございました。この経験を糧に日々努力したいと思います。

「一年を通して」　生活環境課　藤田　寛史

今年度１年を通し人材マネジメント部会に参加し活動してまいりましたが，当初は人材マネジメント部会がどのようなところで，何を学べるのか不安や疑問から始まったのが正直なところであります。私自身は生活環境課に属しており，市民窓口の業務が多くあるのが日々となっていますので，その傍らでどれだけ参加できるかも不安でした。しかし，一年を何とか活動することができたのは，周りの方々の協力や理解があったからだと感じています。ありがとうございました。

そして，今年度の活動で大きく感じたことは，人材育成という面においてです。当初は緊急事態とうテーマでありましたが，研究を進めていく中で，市の新人教育にもっと伸びしろがあるのではないかと気づきました。私自身も，６年前に入庁したときも新人研修はこれで終わりなのだな。と少し研修の厚みに疑問を感じたことも思い出します。部会を通して学んだ「今できることを実践し一歩踏み出す。」ことを意識するのであれば，今年度は新人研修の拡充を人事部局に提案し，共に実践していきたいと思います。今できることは少ないですが，これからの市役所人生の中で少しでも気付きを実践に変えていけるよう努力したいと思いました。

私自身は，あまり，大きな改革や変革を強く呼びかけることは得意でないので，少しづつ理解を得ながら進んでいければと思っています。そして，協力し，理解してくれる方が少しでも多くなることを期待したいです。

「まずは係員を笑顔に！」　　学校教育課　金子　浩也

まず初めに，今年度部会への参加の機会を提供いただいた人事研修担当，快く送りだしてくれた所属課及び係の方々に御礼を申し上げます。本当にありがとうございました。

私には，この部会に参加するにあたって，３つの目的がありました。

一つ目は，メンバーが持っている力を発揮できている事例を勉強すること。

二つ目は，全国の方々との対話から，力を発揮してより良い成果を出すためのヒントを得ること。

そして，三つ目は，自分たちが学んだことを市に還元し，常総市がチームとしてより発展できるような起爆剤となることです。

一つ目に関しては，部会の中で幹事団から話題提供があった「ストレングスファインダー」という考え方と出会えたことです。自分の資質・才能・強みを正確に把握して，それらを生かしてチームを作ることで，より良いチーム・職場を作ることができます。

自分が本来得意とすることを発見し，自分の最も優れた才能を強みにする方法を学び，それらを生かして，潜在能力を最大限発揮することが大切です。

このことを意識しながら，普段からの職員同士のコミュニケーションをとりたいと思います。

二つ目に関しては，部会に参加して，たくさんの自治体の方々と対話する中で，神奈川県川崎市のチームに非常に心を打たれました。それは，ストレングスファインダーを駆使して，それぞれの強みを把握し，また密なコミュニケーションから強みだけでなく弱みもお互いに把握することで，互いに補い合いながら，チームとして，とても楽しそうに課題や対話を楽しんでいるように見えました。それぞれの個性を生かし，プレ

ゼンが得意なメンバー，資料作成が得意なメンバー，ムードメーカーのメンバーなど，周りから見ても本当にいいチームだと思いました。自分も今回の常総市チームの最年長として 2 人のメンバーの力を最大限発揮させてあげることができたかと言われると反省ばかりです。人マネメンバーに限らず，職場の同じ係・課のチームとしても，川崎市の事例を意識しながら，行動していきます。

三つ目に関しては，個性を生かしたチーム作りを常総市で行うにはどうしたらよいのかを考えると，やはり普段からのちょっとした声掛けから，悩みや弱みも相談できる関係性，信頼関係を作っていくことだと考えます。

1 年間どうやったら出来るかモヤモヤを感じながら取り組んだ経験と，部会に参加された他自治体や活動で得られた仲間とのつながりは，何物にも代え難い貴重な財産となりました。この財産を自分たちだけで終わらせるのではなく，市役所しいては市に還元できるように，この想いを持ち続けながら，次なる一歩を踏み出していきます。そして，北川顧問の言葉である「組織変革は自分が変わること」，そのための日常の努力と非日常の決断を続けたいと思います。

資料編

【部会の資料の抜粋】

【課題シート】

1．目指すあるべき姿　自治体名：茨城県常総市

緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿	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
・緊急事態の全体の状況を把握し，所属する部署や自分が今どうすべきかを考え，行動できる ・主体性をもって，自分事として行動できる ・他部署と協力し合える ・地域の現状を把握し，どうなりたいかどうあるべきかを考えられる ・住民などの声を真摯に聞くことができる ・目標にむけて団結できる	・普段から多くの職員とコミュニケーションをとり，顔と名前，仕事内容を把握 ・さまざまな部署と情報共有する習慣をつける ・先を読んで，準備や行動をする習慣をつける ・他の部署のことにも関心を持つ ・平時の業務に余裕を持っている ・冷静な状況分析，熱い想いをもって仕事をしている

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　1

2. 組織・人材の現状把握　自治体名：茨城県常総市

組織・人材のあるべき姿（状態）
※シート①に記載済

組織・人材の現状

・新しい業務が出てくると，押し付け合いが発生する
・管理部門と事業部門の意識の差がある
・組織の一体感がない・目の前のことでいっぱいで組織のことを考えられない
・あいさつができない職員が多い
・一つの課に10年近くいる職員も多数・職員が他課の業務内容を知らないことが多い，部を超えるとより知らない
・他課の業務内容を知らないがゆえに市民からの問い合わせに対応できない
・新人研修や若手研修の内容が業務に直結しない
・人材マネジメントのアクションは一部の人間にしか響いていない
・人事評価制度等の評価の公平性について不満を感じている
・人材育成（新人・若手）が不十分
・職員としての自覚や意識に差がある
・納得できずに仕事に取り組んでいる
・水害を経験したので経験値あり

アクションプラン
※シート④に記載

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　2

3. 所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図　自治体名：茨城県常総市

組織・人材の現状
※シート②に記載済

まず取組むアクション
※詳細はシート④に記載
・自分たちから対話に行こう！
・他部署の仕事や困りごとを直接聞いてみよう！

目標設定
アウトプット
アウトカム

次に取組むアクション
※詳細はシート④に記載
・係長になる前研修の実施
・定期開催の対話の場の開催

目標設定
アウトプット
アウトカム

更に取組むアクション
※詳細はシート④に記載
・新規採用研修プログラムの改革

目標設定
アウトプット
アウトカム

組織・人材のあるべき姿
※シート①に記載済

3

4. 所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図（記入シート） 自治体名： 茨城県常総市

まず取組むアクション

・自分たちから対話に行こう！

・他部署の仕事や困りごとを直接聞いてみよう！

・対話の結果分析と1・2期生のアンケート結果分析（検証と改善）

目標設定

アウトプット
・対話した職員の人数
・困りごとの数

アウトカム
・組織変革に向けた意識醸成
・人マネ応援団の増加

次に取組むアクション

・定期開催の「対話の場づくり」

・係長になる前リーダー研修の実施

・人マネの取り組みの詳細を周知（職員が組織について考える機会を増やす）

目標設定

アウトプット
・研修や対話の場の参加者数
・周知回数

アウトカム
・組織変革に向けた意識醸成
・職員力（チーム力）の強化

更に取組むアクション

・新規採用研修プログラムの改革

・他部署の人の仕事を知る機会や仕組みをつくる

・組織で達成する目標？計画等を作成？（年度毎など）

目標設定

アウトプット
・新規採用職員へのアンケート

アウトカム
・組織変革に向けた意識醸成
・一歩踏み出せる職員の増加

4

5. まず取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート） 自治体名： 茨城県常総市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように・目指す変化は
３人で	・第3回研究会が終わってすぐに	・庁内の職員と	・仕事の困りごとや組織の課題について，雑談のような対話を	・これまで人マネに興味はあったが，一歩踏み出せなかった人へ，一緒に組織変革を考えていく意識をもってもらう（現実は・・・）
マネ友と	・第4回研究会までの間に	・マネ友と	・論文をもとに，アクションプランの検証と課題を共有する	・それぞれのアクションプランの実施に向けて，３期生としてできることを一緒に考えていく
みんなで	・第4回研究会後に	・庁内の職員と	・定期開催の対話の場の開催	・まずは月1回か月2回程度，誰でも入ってこられるように，気軽に雑談（対話）できる場をつくる
参加者 粟野さん	・第4回研究会後に	・職員と	・掲示板に人マネの取り組みについてより詳しく掲載する。 ・集まったり、または個別でも多くの対話の場を設ける	・知ってもらうことで職員に組織について考える機会を増やし、また活動を応援してもらえるようにする
参加者 金子さん	・第4回研究会後に	・総務課の研修担当と	・係長になる前研修の実施に向けた企画書をつくり実施	・庁内の係長及び係長になる前の世代に向けたリーダー研修を実施する
参加者 藤田さん	・第4回研究会後に	・職員と	・仕事や組織についての課題に対する対話	・こちらから出向いて（相手の懐に飛び込んで），対話をすることによって相手に意見を吐き出させる機会を作り，共に組織を考える

5

【ポスター】

【ポスターに対する他市からの応援メッセージ】

・活動テーマが明確で、目指してきた事、大切にしたいことがとてもわかりやすいです。市役所の同僚や新人など、身近な職員への愛を感じました。（小布施町）

・対話の場つくりや係長になる前リーダーシップ研修の実施はとても良い取り組みだと思いました。（熊本市）

・愛情という言葉がよかった。市役所案内研修ツアー研修がおもしろそうだと思った。（ひたちなか市）

・人財育成には愛情が肝であるが、それを明確に表現したのがよい。（ひたちなか市）

・「愛情」という言葉に目が留まりました。愛情をもって、後輩や部下を育てていくことは重要だと思います。自分がよければいいや、ではなく、組織として人材を育成していくことで、信頼関係がうまれ、他者と協力しながら行動できる組織になっていくと感じました。（三戸町）

【各研究会の写真】

Zoom 体験会＆第 1 回研究会

第 2 回研究会

3 人で 1 台のタブレット，他の 2 人はスマホで参加。

キーパーソンインタビュー

第３回研究会

ウェブ会議用のパソコン２台とタブレット１台で参加

茨城部会（常総市会場）

第４回研究会

幹事団からのフィードバック内容を真剣に聞いています。

第５回研究会

神達市長も飛び入りで参加いただきました。

最後の研究会では１人一台の PC で参加