２０２０年度

早稲田大学マニュフェスト研究所

人材マネジメント部会 SASEBO 共同論文

「変化に対応できる、変化できる組織及び職員」

～楽しまなければ続かない～

農業畜産課岩永七菜

職員課空閑圭

住宅課藤松公雄

人材マネジメント部会４期生

1. はじめに
(1)　早稲田大学人材マネジメント部会への参加
(2)　「変化に対応できる、変化できる組織及び職員」を目指して
2. 人材マネジメント研究活動概要
(1)　研究会スケジュール
(2)　第１回研究会
(3)　第２回研究会
(4)　第３回研究会
(5)　地域勉強会（in 天草市）
(6)　第４回研究会
(7)　地域勉強会（in 大牟田市）
(8)　第５回研究会
3. ありたい姿に向けた取組み
(1)　ありたい姿
(2)　アクションプラン
4. 次年度からのスタート
(1)　メンター制度
(2)　１on１ミーティング
(3)　自己紹介シート
5. 所感
(1)　空閑圭（総務部職員課）
(2)　藤松公雄（都市整備部住宅課）
(3)　岩永七菜（農林水産部農業畜産課）
6. 資料集
人材マネジメント研究会　他都市の取り組み
「提出課題　ポスター」

１.はじめに

（1）早稲田大学人材マネジメント部会への参加

佐世保市では平成２９年度から早稲田大学人材マネジメント部会へ参加している。私たちは、４期生として研究会へ参加することとなった。

佐世保市役所での人材マネジメント部会への参加は突然やってくる。総務部長からの部会への参加を告げられるのである。

「そもそも部会への参加とは？」「どうして自分が？」という気持ちを抱きながら、部会へ参加していく中で、業務とは離れて、組織・地域のことについて考え、悩みながら実践に向けて取り組みを行った。

佐世保市では、人材マネジメント部会に参加した職員は、自主研究グループとして、「人材マネジメント研究会」を組織し、1年間の研究会参加後も継続的な取り組みを行っている。

しかしながら、現時点において、佐世保市役所内で、「人材マネジメント研究会」の取り組みについての認知度が十分であるかというと、必ずしもそうとは言い難いのが現状である。

実際に、今年度参加した私たちも、派遣が決定した際に、「人材マネジメント部会（？）」という疑問符を覚えたことを記憶している。

佐世保市人マネ４期生として、１年間部会に参加した中で、これまでのマネ友（「人材マネジメント部会参加者＝マネ友」という。）の活動や、私たちのアクションプランを実行、継続していくことで、市役所内で変化のムーブメントを巻き起こしていきたい。

この共同論文は、1年間の部会へ参加した記録と、今後の活動の取り組みへの想いとして記していく。

（2）「変化に対応できる、変化できる組織及び職員」を目指して

私たちは、1年間の部会参加を通して、組織としてのありたい姿を、**「変化できる組織・職員」**ではないかと導きだした。また、その変化を楽しみながら実践・継続することが必要ではないかと考えている。いわゆる「やらされ感からの脱却」である。

変化することを求められ実践するのではなく、より良い方向を自ら考え、対話を行い、実践・継続していくことが、これからの社会の中で、地域における行政（市役所）の役割であると考える。「地域における本当の笑顔」を広げていくために、「最善に向けて常に考え、対話を行い、変化させていくことができる」ような、組織・職員の変化を行っていきたいと考えている。そのための、第一歩として**「コミュニケーション」**に焦点を当てて、アクションプランを作成し、今後実践していきたい。

２.人材マネジメント研究活動概要

（1）研究会スケジュール

人材マネジメント部会では、事務局が実施する「全５回の研究会」と自主的に開催する「地域勉強会」を軸として、研究会ごとの課題に向けて、参加者同士で対話を行ったり、キーパーソンへのインタビューを実施した。

研究会については、全国７２自治体全体での実施や、地域別に集合し、実際に他の自治体の参加者や幹事団との対話を通して考えていくことを基本としているが、今年度は、新型コロナウイルス感染症の発生、蔓延により、ZOOM を用いたフルオンラインでの実施となった。

１年前には、オンラインによる部会への参加や、業務実施といったものについて、全く考えもしていない状況であったが、今となっては、すっかり日常に取り込まれるようになった。

これまでとは、全く違う緊急事態が発生し、今年度は部会そのものが中止になるのではないかと考える中で、「このような予期せぬ非常事態こそ、人材マネジメントが重要である。」とのことで、このピンチをチャンスと捉え、価値前提（バックキャスティング）の行政活動へシフトしていく機会を創出する部会を運営するとして、「どのようにしたら出来るのか」ということを考えて、１年間実践された人材マネジメント部会の事務局、幹事団による今年度の部会実施そのものが、今後の私たちの活動に対して、最も身近なお手本であったようにも感じるものである。

しかし、一方でオンラインでの「対話」の実践はとても難しいこともあり、やはりリアルによる交流、対話ができなかったことは残念であった。

メインスケジュール		フォローアップ
4 月		
5 月	第０回研究会（オンライン）令和２年５月 22 日（金） ガイダンス「人材マネジメント部会　研究会概要」	**第１回事前課題発表**
6 月	第１回研究会（オンライン）令和２年６月２日（火） 事前課題「新型コロナウイルス感染症対策に関わる自分の役所の取り組みを調べる」 ①　所属部署レベルの取り組み ②　組織全体の取り組み	**第２回事前課題発表** キーパーソンインタビュー 副市長・対策関連部長 フォロー会（オンライン）

7 月	第 2 回研究会（オンライン）令和 2 年 7 月 2 日（木） 事前課題「現状把握の質を上げる」 ① 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 ② 現状の深掘り	**第 3 回事前課題発表** 人マネ経験者との意見交換会
8 月	第 3 回研究会（オンライン）令和 2 年 8 月 26 日（水）・27 日（木） 事前課題「緊急事態に対応できる組織・職員の状態」と「平時における理想の状態」 ① 緊急事態発生直後の状況 ② 緊急事態からの復旧･復興に向けて取り組む状況 ③ 緊急事態から平時の理想の状態を考える	キーパーソンインタビュー 対策関連課長～担当者
9 月		**第 4 回事前課題発表** 若手職員との意見交換 地域勉強会 in 天草市 フォロー会（オンライン）
10 月	第 4 回研究会（オンライン）令和 2 年 10 月 7 日（水） 事前課題「目指すあるべき姿」と「シナリオ」 ① 組織のあるべき姿 ② 組織・人材の現状把握（更なる深掘り） ③ 組織の変革に向けたアクションプラン	
11 月		職員課へ報告と調整 地域勉強会 in 大牟田市
12 月		**第 5 回事前課題発表**
1 月	第 5 回研究会（オンライン）令和 3 年 1 月 28 日（木）・29 日（金） 事前課題「ポスター作成」 ① アクションプランの見直し ② 気づきや学び	
2 月		
3 月	共同論文	

（2）第１回研究会

・「新型コロナウイルス感染症対策に関わる自分の役所の取り組みを調べる」

今年度の人材マネジメント部会については、新型コロナウイルス感染症という、これまでの日常を一変させるような感染症の発生により、「緊急事態に効果的に機能する自治体組織」という切り口から組織変革にアプローチを行うものであった。

第１回研究会の実施にあたっては、「新型コロナウイルス感染症対策に関わる自分の役所の取り組みを調べる」という事前課題のもと、オンラインによる対話を行った。

新型コロナウイルス感染症の実態について、まだよく分からないというような状況の中でどのような取り組みを実施しているのかということを調べていったが、振り返ってみると価値前提での意思決定を行っていたのかどうか考える機会でもあったのかと感じる。

私たちの活動としては、身近なところから対策を調べていき、取り組み状況を周辺地域と比較することで、独自性や強みを探ろうとした。

佐世保市の取り組みについては、他都市と比較しても、職員の配置、経済対策など対応に見劣りするところはないと感じた一方、IT 化の進む自治体では、テレワークやチャットツールなどを活用した対応も行っていた。

決して正解があるわけではない中、私たちはその時の状況や、今後を見据えたうえで、「生活者起点としたありたい姿」を思い描き、未知なるウイルスへの対応を行っていく必要があるのではないだろうか。

【第１回研究会事前課題　提出資料】

第１回事前課題

「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」

Ⅰ【所属部署での取り組み】

・R2.4.1　受付職員の辞令交付式を取りやめ
　　新規採用職員の辞令交付式の時間短縮実施
・R2.4.2　カウンター、執務室の計画的な消毒作業（3回／日）
・R2.4.13　窓口に飛沫防止のパーテーションを設置
・R2.4.17　施場でテイクアウトの取組みを開始

パーテーション設置状況

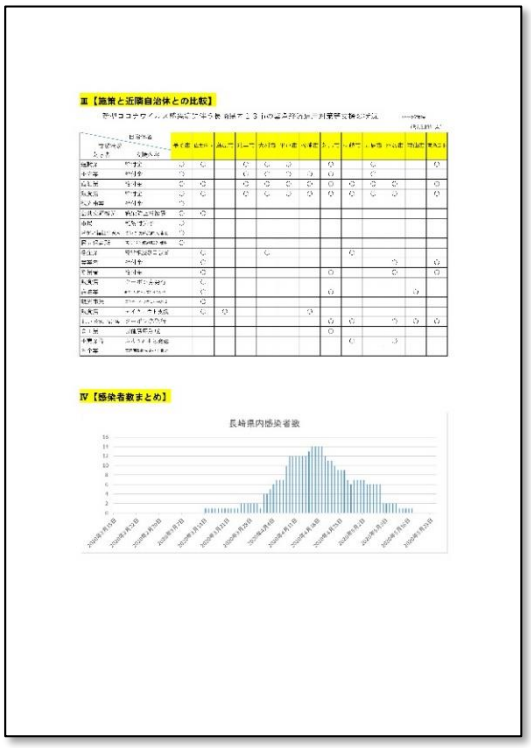
Ⅱ【組織全体での取り組み】

①感染拡大防止のために、職員への通知・通達　（R2.4.6～計６回）
　→　出張・外勤の取りやめ（自粛）、マスク着用、執務室の消毒作業実施、飲み会・会食自粛（テイクアウトの利用）、健康管理・行動記録など

②新型コロナウイルス感染症への対応のための部署設置及び職員の配置
・保健福祉部内に「傾聴者・相談者相談センター」「一般相談窓口」を開設　（R2.2.6）
　　「新型コロナウイルス感染症特別対策室」を設置　（R2.4.13）
　　→　兼職による職員配置　（R2.4.13、4.22、4.27）
・観光商工部内に「緊急経済雇用対策本部事務局」を設置　（R2.4.22）
　　→　兼職による職員配置　（R2.4.22、5.13）
・子ども未来部内に「子育て特別給付金事務局」を設置　（R2.5.1）
　　→　兼職等による職員配置　（R2.5.1）

③感染拡大防止対策等
・全庁ファイルサーバーを利用した情報共有の開始　（R2.2.7）、効率化　（R2.3.16）
・新型コロナウイルス感染症情報の一元化　ホームページ　（R2.3.3）
・町内会等に対する対策への協力依頼　（R2.3.5）
・市職員の時差出勤の導入　（R2.4.22）
・テレビ会議システムの活用促進　（R2.4.13）
・公園遊具封鎖　（R2.4.24～）
・飲場でテイクアウトに対する役付食からの補助
　　（R2.5.20）
・中国友好都市へのマスク送付　（R2.2.6）

公園遊具閉鎖状況



Ⅲ【施策と近隣自治体との比較】

Ⅳ【感染者数まとめ】

（3）第２回研究会

・「現状把握の質を上げる」

組織としての現状把握を行う上で、新型コロナウイルス感染症対策に中心的に携わった組織のキーパーソンへインタビューを行った。

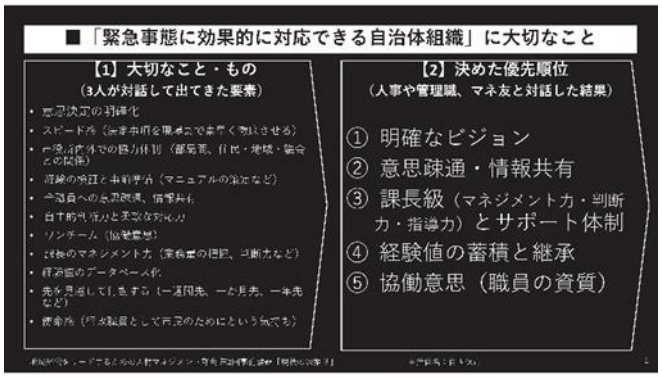
どのように対策を組み立て、実施されていったか、また、その過程でどのような問題が発生したかなど、詳しい状況の把握に努めた。

≪インタビューを行ったうえでのキーワード≫

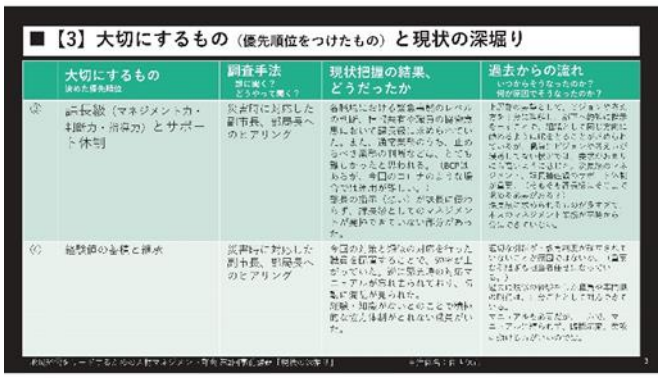
・過去の災害や緊急事態時の対応の検証、緊急事態に備える事前準備
・トップや幹部職員から現場職員までの意思疎通、情報共有
・他自治体等での取り組み
・対応の機敏性や職員の柔軟な対応
・意思決定の明確化、決定事項の徹底
・住民、地域、関係機関等のニーズ把握や協力
・職場や部局を超えた職員間の協力体制、チームバランス

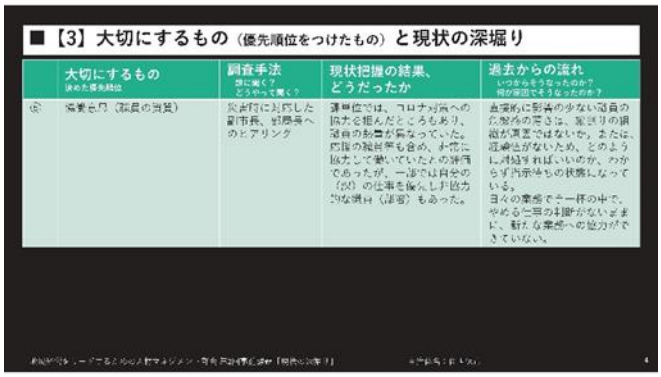
インタビューでは、「新型インフルエンザ行動計画により動こうと思ったが、動けず初動対応が遅れてしまった。」との話があった。計画は策定していたものの、策定当時から時間が経過する中で、その計画に基づいて動いた経験もなく、計画のことを知らない職員もいた。また、これまで様々な経験に対しての十分な振り返りができておらず、経験が引き継がれていない部分もあったのではないかという話もあり、今回の初動対応の遅れにつながったのではないかと考えた。

緊急事態と呼ばれる状況に速やかに対応するためには、一定の経験値というものが非常に有意なものであり、これまでの対応の振り返りや情報共有が大切な要素の一つであることが分かった。



また、様々な対応を行うにあたって、「指示待ちで状況に応じた柔軟な対応ができていない部分があった。」という話がある一方で、「部署や職員によっては、自らの判断で柔軟な対応ができていた。」という話もあった。人材マネジメント部会での４つのキーワードでもある、「立ち位置を変える（相手の立ち位置から考える）」「一人称で捉え語る（何事も自分ごととして考える）」といった視点を持って対応できている部署や、部局長のマネジメントにより、効果的に動いている職員がいる部署もあることが分かった。





さらに、「スピード感を持って対策を進めることが出来た」と話す部局長からは、通常行っている意思決定の方法より「迅速な対応」という点で良い手法だった、との意見もあった。

これは、通常、ピラミッド型の組織形態では、下層から提案し、上層まで順を追って承認を受け、意思決定を行っていくため、時間を要するが、緊急事態においては、上層部で、素早く重要な意思決定がなされ、その方向性に即した対策を構築するため、スピード感があったとの意図である。

第１回の研究会で調査した結果をみると、個別の対策で見た場合では、対策を打ち出すまでのスピード感もあり、周辺自治体との比較においても見劣りすることはなかったが、一方で、局所においては、情報の共有が出来ていないことが原因となった作業の手戻りなど、情報伝達や連携の悪さやが見受けられた。通常の業務においては、各部局とも専門性を活かし、業務効率を高めることが出来るが、今回のような緊急時では、連携強化に割く時間はなく、各部局ともに対応が閉鎖的になってしまう可能性が高いのではないだろうか。

また、職員のメンタルの部分でも問題があった。直接的に影響の少ない職員の危機感が薄く、他人事として協力が疎かになる状況も見受けられた。縦割りの組織では、想定される現象と思われる。

今回の新型コロナウイルス感染症対策は、自然災害などと異なり被害の状況等が見えないことや、どのくらいの期間対応が必要なのか、また初めて対応する職員が多かったこともあり、通常業務を止めるべきタイミングなど、緊急事態としてのレベルの判断が難しかったと思われる。

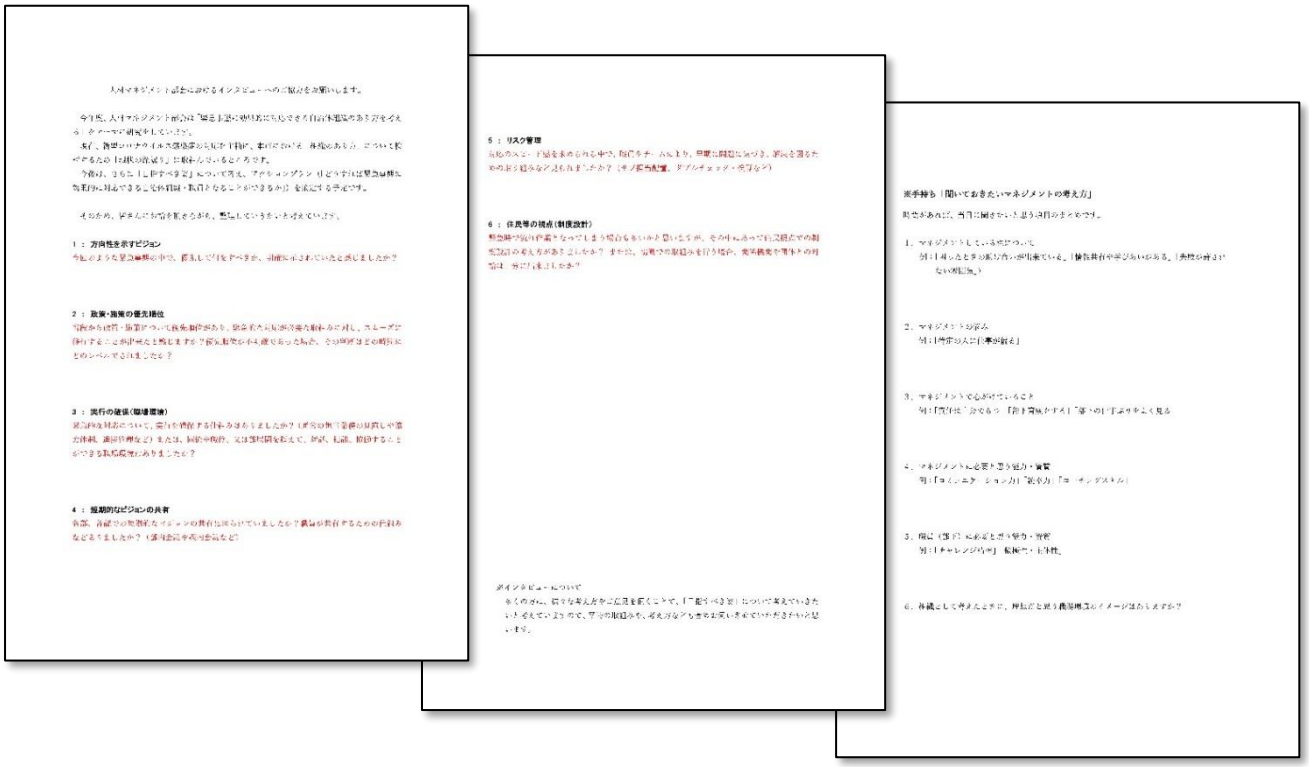
これらの問題については、第２回研究会において、研究会幹事も「通常時に出来ないものは、緊急時も出来ない」と言われていた。日頃より、それぞれのポジションで果たす役割を理解し実行することが重要である。

（4）第３回研究会

・「緊急事態に対応できる組織・職員の状態」と「平時における理想の状態」

組織における理想の状態、各立場における理想の状態とは何か、現状の問題点から考えるために、先のインタビューと第 2 回研究会で感じた気づきを基に、深掘りを進めるためインタビューの範囲を広げることにした。

インタビュー対象者は、コロナ対策関連課長～担当者まで


人材マネジメント部会におけるインタビューへのご協力をお願いします。

今回、人材マネジメント部会は「緊急事態に柔軟に対応できる自治体組織のあり方を考える」をテーマで研究をしていきたい。

来年、新型コロナウイルス感染症対策を中心に、本庁だけでなく、各現場のあり方、どういう組織ができるか「土台の形成」に取り組んでいくとのこと。

今回は、まずは「上位すべき事」について考え、アクションプラン（どのような状態に緊急事態に臨機応変に対応できるか、何が出来ないか）を検討する予定です。

そのため、皆さんにお話を聞きたいが、思ったままでいろいろ考えていただき、

1：方向性を示すビジョン
今、どのような緊急事態の中で、職員として何をすべきか、組織に示されていたと感じましたか？

2：政策・施策の優先順位
可能かを政策・施策について優先順位があり、緊急度の高い部署等優先順位に対し、スムーズに移行することが理想だと感じますか？緊急施策が不足感があった場合、その部署はどの順位にとのレベルでよいましたか？

3：実行の体制（職場環境）
緊急時対応について、実行を理解する仕組みはありましたか？（例えば個人業務の見直しや業務体制、連絡管理など）または、同僚や職場、又は部署間を超えて、相談、協議することができる職場環境がありましたか？

4：短期的なビジョンの共有
各部、各課での短期的なビジョンの共有は図られていましたか？職員が共有するための仕組みなどありましたか？（部署会議や朝礼など）

5：リスク管理
危機のスピード感を求められる中で、現状をチェックしたり、問題に気づき、解決を図るための仕組みなど見られましたか？（チェック配置、ダブルチェック・相談など）

6：住民等の視点（制度設計）
緊急時の臨時作業となってしまう場合もあるかと思いますが、その中にあって住民目線での制度設計の考え方があるとしたら？また、臨時での取組みを行う場合、業務概要や期間の明確化・分けは、後はいかが？

インタビューについて
皆さんのお、広くな考え方をご協力を頂くことで、「配すべき事」について考えていきたいと考えているようで、皆さんの取組みや、考え方などを参考にさせていただきたいと思います。

実手持ち「聞いておきたいマネジメントの考え方」
現状があれば、当日に聞きたいと思う項目のまとめです。

1．マネジメントしている状況について
例：目指したと多の取り方の説明業でいる。（情報共有が必要なものある。（実際が解よりない理解無）

2．マネジメントの考え
例：目指示の人と（事が解え）

3．マネジメントで心がけていること
例：「当行は」分ける「指示・職場がオス」「多くの仕事をよく見る

4．マネジメントに必要と思う能力・資質
例：「コミュニケーション力」「変革力」「コ・オンデスト」

5．現在（部署）に必要と思う能力・資質
例：「チャレンジ精神」「柔軟性・主体性」

6．組織として考えたときに、理想だと思う職場環境のイメージはありますか？

≪インタビューを行ったうえでのキーワード≫

・現場職員の不安感

・課長クラスと担当職員での思いの不一致

・全庁的な一体感のなさ

・仕事の優先順位、業務分断の割り振りの不十分

・公務員としての本来のあるべき姿

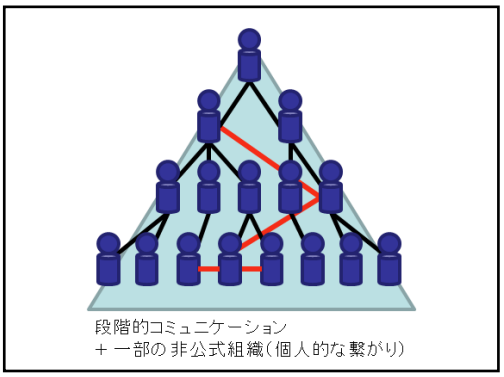
今回のインタビューを行った中で、「所属長としては納得のいく業務遂行ができている」と考えている一方で、担当職員からは、「誰にも相談できず、本当に大丈夫なのだろうか」と不安な状況で業務を行っているとの意見があった。

また、緊急対応のため、兼職により招集され業務に従事している職員は、使命感を持って業務に従事しているが、「元々の職場での業務のことが気になる」との意見や、「市役所内の他の部署とのやり取りに時間を要する部分もあったりした」とのことであり、担当部署として主体的に取り組んではいるものの、市役所全体として一体となって取り組めているとの感覚はなく、「温度差を感じる」とのことであった。

その他、「毎年、服務の宣誓を行い公務員としてのあるべき姿を改めて理解する必要があるのではないか」といった意見もあった。公務員として業務を行うにあたっては、服務の宣誓を行っており、その内容はまさに、公務員としての心構えを記しているものである。緊急事態にこそ、基本に立ち返り、価値前提での判断を行うべきとのことであろうが、現在の自分の業務に対して、事実前提での判断になっているのではないかという意見もあった。

第２回までの研究会の中では、「課長級のマネジメント強化」が重要ではないかという視点で考えてきた。しかしながら、それを構成する「職員の資質」が最も重要ではないかと考えるようになった。

今回の新型コロナウイルス感染症に対する緊急時の対応にあたっても、いくつかの混乱は生じているものの、結果として非常に大きなトラブルが生じることなく対応ができていた。これらの対応の経過を見てみると、核になる数名の職員が、それぞれのアンオフィシャルによる職員間のネットワークやつながりの中で、いち早く情報を収集したり、それを元に業務上で素早い対応を行ったりしていることが分かった。



その時々の状況に合わせた柔軟な判断を行うにあたっては、その意思決定や実行にあたり、職員間でのコミュニケーションによる対話がとても重要であり、また、その中で柔軟に

変化することができる組織や職員といったものが必要であろうと考える。

これまでの研究会による対話やインタビュー等をもとに、「緊急時に対応できる組織・職員」と「平時のおける理想の状態」について３人で考えていった。

今回の新型コロナウイルス感染症というこれまでに経験したことのない緊急事態はもちろんであるが、様々な小さな変化に対し、敏感に対応できることが必要ではないかと考える。

変化とは、「外部的要因」と「内部的要因」による変化がある。「外部的要因による変化」とは、変わらざるを得ない状況により変化を行うことで、新型コロナウイルス感染症により、生活や働き方の変容というものもこれにあたるものである。一方で、「内部的要因による変化」とは、変えたいという想いから変化するものである。行政組織としては、そのどちらとも大事なものであり、社会情勢や地域の状況を分析したうえで、その時々の最善・最適に向けて変化していくことができる組織が強い組織であろう。

社会状況が著しく変化する昨今においては、時代に遅れることなく対応していくことが必要である。その時々の時代に合わせ、仕事や組織も臨機応変に変化していく必要があるのではないだろうか。

また、根本の目的については、変わらない場合であっても、その方法等は随時変化するものである。さらに、根本の目的が変更される場合であっても、遅れることなくそれに対応し、変化していくことが必要である。

組織、職員として向かうべき大きな目的や方向性を経営層が示し、それに向けて何が最適・最善なのかを常に考え行動できる組織・職員といったものが、私たち３人が考える組織としてのありたい姿である。

平時においては、内部的要因による変化を行い、緊急事態には外部的要因による変化が必要になってくるであろうが、遅れることなく対応していく。そのためには、「価値前提で考え、常に自分ごととして物事を捉え、対話による立ち位置をかえるとともに、ドミナントロジックを転換する」という、部会の４つのキーワードがまさに重要である。

（５）地域勉強会（in 天草市）

第３回研究会終了時、第４回、第５回の研究会に向けて、それぞれの地区で勉強会が開催され、本市にも熊本県天草市の呼びかけによる「九州地区勉強会」への参加案内が事務局よりなされた。

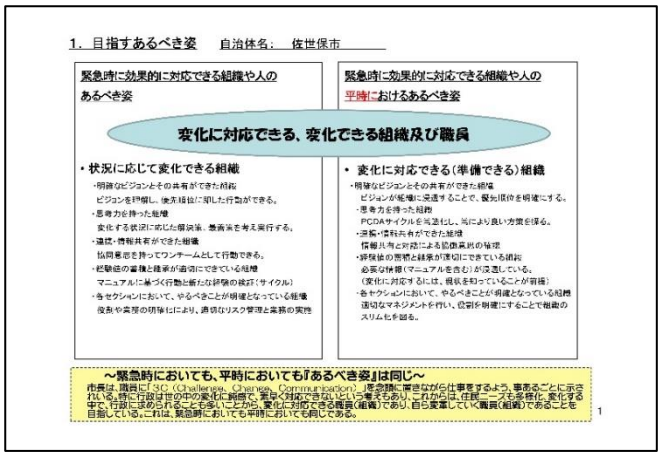
熊本県天草市で行われた「九州地区勉強会」には、丸本幹事にも出席いただき、九州内６つの自治体が実際に集合した。今年度の人材マネジメント部会が始まって以来、全てオンラインでの実施となっており、初めてのリアルでの開催であった。

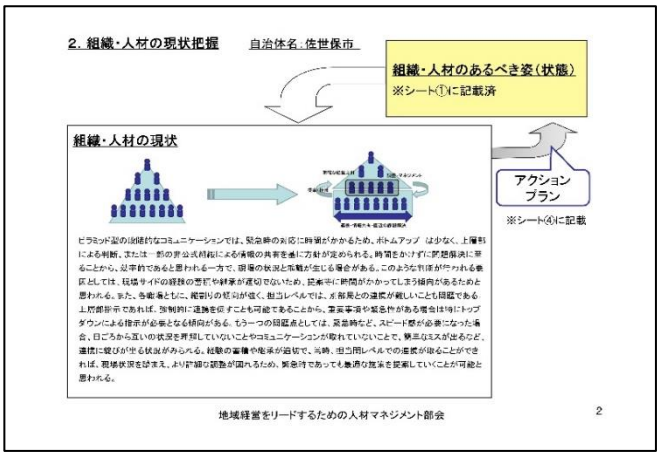
第３回研究会が終わり、第４回研究会に向けたアクションプランの作成にあたっては、同じような悩みをもつマネ友と、悩みを共有しながら、実際に対話を行う中で、色々な気づきと発見がある勉強会となり、オンラインとは異なるリアル開催ならではの良さを感じる勉強会でもあった。

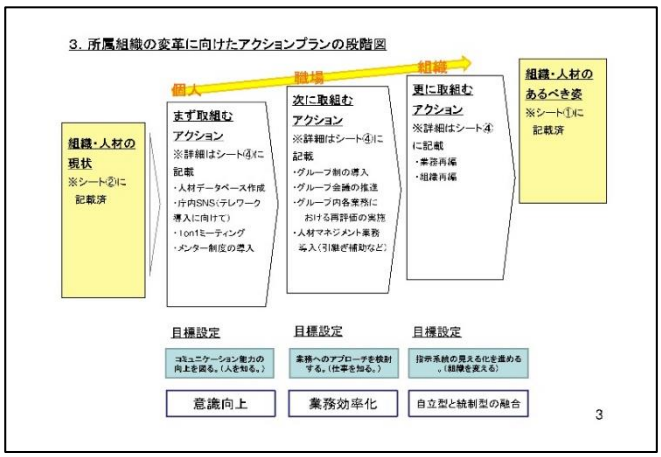
（6）第４回研究会

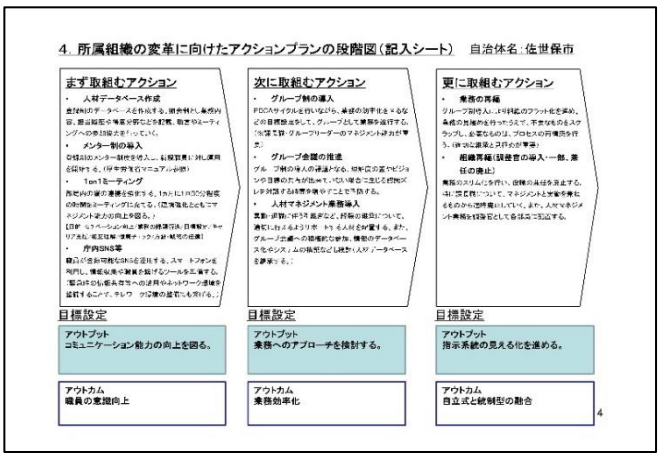
これまでの研究会や、キーパーソンインタビュー、勉強会を踏まえたうえで、先に述べた通り、「変化に対応でき、変化できる組織及び職員」というものが、佐世保市が目指すべきありたい姿としての組織、人材であろうと考える。

そのありたい姿に向けて、バックキャスティングを行い、これから私たちが行っていきたいアクションプランの作成を行った。









組織・人材の現況（再考）

佐世保市における組織としての現状分析を行う中で、ピラミッド型の段階的な組織によるコミュニケーション、並びにボトムアップでは、緊急時の対応に時間がかかるため、上層部による判断、または一部の非公式組織による情報の共有を基に方針が定められる。この手法は、時間をかけずに問題解決に至ることから、効率的であると思われる一方で、現場の状況と乖離が生じる場合がある。

このような状況が生じる背景としては、現場サイドの経験の蓄積や継承が適切でないため、提案等自体、時間がかかっていることや、経営層のビジョンが担当レベルまで浸透していないことが要因と思われる。その根拠として、各職場ともに、縦割りの傾向が強く、組織の仕事と個人に与えられた仕事が独立した別物となってしまっているため、担当レベルでは、別

部局との連携が難しいといった問題がある。
　また、こういった組織の状況下において、仕事をおこなう職員は、「やらされ感」といったものも感じることがある。
　先に述べたように、重要事項や緊急性がある場合は、特にトップダウンによる指示が必要となる傾向にあり、これにより、強制的に連携を促すことになる。しかし、緊急時などスピード感が必要な場合ほど、日ごろから互いの状況を理解していないことやコミュニケーションが取れていないことで、簡単なミスが出るなど、連携に綻びが出る状況もみられるのに加え、職員が主体的になって仕事に取り組みにくいという問題も生じることになる。
　経験の蓄積や継承が適切で、常時、担当間レベルでの連携を取ることができれば、現場状況を踏まえ、より詳細な調整が図れるため、緊急時であっても最適な施策を提案していくことが可能と思われる。
　なお、こういった組織・人材については、緊急時における対応として特に必要であると考えるものであるが、緊急時に急にスイッチできるものではなく、平時の際にいかに十分にできているかということがポイントでもある。

　私たちは、このような組織・人材を目指したうえで、3段階のアクションプランを作成することとした。
　アクションプランの内容については後述することとするが、時間軸により「個人→職場→組織」と変革につながるようなアクションを実行していきたいと考えている。
　第4回研究会の中で、担当幹事からは「現状分析の甘さや、アクションプラン実行にあたっての人事担当部局との連携不足」などの指摘を受ける部分もあり、最後の研究会やアクションプランの実行に向けて修正を行っていくこととなった。

（7）地域勉強会（in 大牟田市）

　最後の研究会である第5回の研究会に向け、福岡県大牟田市において2回目の九州地区勉強会が開催された。
　それぞれの参加自治体がアクションプランを作成しているが、その実行にあたって「課題を感じている」という状況であった。私たちも、作成したアクションプランを実行し、変化を生み出していくために、どのように行動すべきかという点で悩んでいたが、他自治体のマネ友と「対話」する中で、エネルギーをもらうことができたように感じており、第5回研究会前に改めてこれまでの活動を振り返ることのできる勉強会でもあった。

人材マネジメント部会 2020
～緊急事態に効果的に対応できる自治体の在り方を考える～

【人材マネジメント部会とは】
個人の成長ではなく、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究の場

部会のキーワード
- ■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（過去や前例に過度に囚われず考える）

そして、
一歩前に踏み出す。

組織としてまとまっているように感じるが・・・

第1回　課題『新型コロナウイルス感染症対策に関わる自分の役所取り組みを調べる』
所属部署レベル、組織全体の取り組みを調査、近隣自治体との比較を行った。

他都市と比較しても緊急経済雇用対策等の支援状況としては、スピード感をもって実施できていたと感じた。また、身近なレベルでも、消毒作業やパーテンション設置、テイクアウトの取り組みなど、自発的に実施したものがあり、一定の成果があったと思われる。
しかし、テレワークや手続きのシステム化など、情報化社会の中で先行する自治体も多くみられた。

第２回　課題『緊急事態に効果的な対応できる自治体組織』に大切なこと
今回の新型コロナウイルス感染症について対応した部局長を中心にインタビューを行い、対応についてのよかった点や反省点などの聞き取りを実施し、組織の現状把握を行った。
新たなキーワード
明確なビジョン（共通目的）市長の考え方、ビジョンを部長級では共通理解が出来ている。ただし、本来レベルでは温度差が分かれる点が見られる。（実務に落とし込む過程で、現場との整合性を図る点もある。）
ワンチーム（協働意思）各部局により熱意が異なる。ビジョンが担当レベルまで届いていないためか、そもそも他人事として、職員自身が情報を取りに行っていないためか、組織としての方向性を把握出来ていない状況がみられる。（指示待ちとなっている。）
情報収集どの部局においても比較的出来ていたと思われる。ただし、ビジョンが浸透していないと無駄な作業も増幅する。
経験（臨機応変）的確な指示が出せるのが強み。指示待ちの職員が減少するため、効率が上がる。ただし、経験の引継ぎが出来ない場合、部下等が自ら判断することは難しい。
管理職：課長級（意思疎通）上層部のビジョンを誠実に伝え、的確な指示を行うことで、　部下の質を上げることが可能。であると部長級が認識する。出来ていないのは、コミュニケーションなのか異務量等の問題なのか、改善のため更なる深堀が必要
判断力、決断力緊急時の対応は難しいと感じるため、普段からのコミュニケーションが重要。今回の対応では、スピード感が必要であるため、普段からのビジョンの共通認識により、少数制（１層話）で決められていた。
バランス感覚（職員全般）全体を把握し、関係者の利害を把握した上で、適切な落とし所を見極めることが出来ているか。外部から求められるものと専門の知識の中で、最適解を提案することが求められている。

組織やシステムを変えても基盤が整っていないと・・・

第3回　課題『目指すべき姿』
前回の部局長のインタビューからの『気づき』を、深めるため、課長級から事業担当者まで、インタビューを行い、組織の問題点、改善点を整理した。

組織・人材の現状

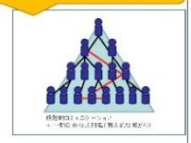
○ピラミッド型の段階的なコミュニケーション。
- 緊急時の対応に時間がかかる。
- ボトムアップは少なくなる傾向。

○一部の非公式組織のコミュニケーション。
- 時間をかけずに問題解決に至る。
- 効率的であるが、現場の状況と乖離が生じる場合がある。

○経験の蓄積や継承が適切でない。
- 調査等に時間がかかるため、捜索が遅くなる。
- 担当者の負担が大きくなる。

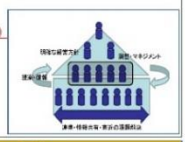
○縦割りの傾向
- 担当レベルでは、別部局との連携が難しい
- 上層部指示であれば、強制的に連携を図ることも可能であるが、日ごろから互いの状況を理解していないため、簡単なミスが出るなど、連携に綻びが出る状況がみられる。

だまだまし、変化に強い、対応が出来る人材がいるだけで、組織としては問題を抱えている。



目指すべき姿《変化に対応できる、変化できる組織及び職員》

○明確なビジョンとその共有ができた組織
○思考力を持った組織
○連携・情報共有ができた組織
○経験値の蓄積と継承が適切にできている組織
○各セクションにおいて、やるべきことが明確となっている組織



組織の変革に向けたアクションプラン（第４・５回）

考える組織の基盤

まず取組むアクション
- メンター制の導入
全体部のメンター制度を切入し、新採職員に対し運用を開始する。（別紙「メンター制度マニュアル」参照）
- 1on1ミーティング
職場内の指導・連携を強化する。1回15分程度の対話ミーティングにおける。（業務時をとおしてマネジメント能力の向上を図る。）
【目的：コミュニケーションの向上、効果・モチベーション向上・業務の課題解決・目標設定・キャリア支援・相互理解・目標チェック・方向・制度の協議など】
- 自己紹介シート作成
メンター制度の総合的として、業務内容、保有資格や得意分野などを記載した自己紹介シートを作成する。また、将来的には、1on1ミーティングでの活用や今職員が関覧できるもので、配置やミーティングへの参加登録制のデータベースを作成する。配置部署と業務内容、担当業務や得意分野などを記載、配置やミーティングへの参加協力を行っていく。

時間を作り出せる職場

次に取組むアクション
- グループ制の導入
PDCAサイクルを行いながら、業務の効率化を図るなどの目的指定をして、グループとして業務を遂行する。（部課長間・グループリーダーのマネジメント能力が重要。PDCAサイクルについては日常チェック確認、現状はPDCAサイクルを行うことが難しくなっている。）
- グループ金庫の推進
グループ制の導入の課題となる、現状生の各ビジョンや目標の共有が出来ていない場合に生じる認識ズレ対策や時間を埋めやすことで下回する。
- 人材マネジメント業務導入
異動・退職に伴う人材確保と、資格の優遇について、適切に行えるようサポートする人材を配置する。ポジションはグループリーダーを定めており、グループ内の情報についてデータベースやシステムの構築なども設計

変化に強く瞬発力のある組織

更に取組むアクション
- 業務の再編
グループ制導入により関係のフラット化を図る。業務の見直しを行いながらで、不要なものはスクラップし、必要なものは、プロセスの再構築を行う。（進行状況と見極めが重要）
- 組織再編（関係官の導入・一部、兼任の廃止）
業務のスリム化を行い、役割の兼任を廃止する。現金庫は、マネジメントに特化していくとともにマネジメント業務を経験する意味として課長職を部局に配所する。（現課長のポジションは部局を担当しているが、課長業ではなしいため（仮称）改整官とする。）

考える組織の基盤（コミュニケーションの向上）

1．コミュニケーションの向上とメンタルケア『メンター制度の導入』
（早期離職を防ぎ、職場内における新たな人間関係の構築とキャリア開発を促進する。）

参考：厚生労働省「女性活躍の推進を図るための メンター・ロールモデル普及マニュアル」

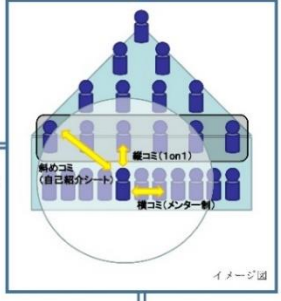
メンター制度を導入するメリット・デメリット
【メンター側】メリット
メンターになることで、メンティの良いお手本になろうとする意識が働き、自発的に仕事に取り組むようになるなど、仕事に対する責任感が高まるといった効果が期待できる。
また、経験を活かしマネジメント能力の向上に期待できる。
【メンター側】デメリット
通常の業務に加えてメンティのサポートを行うことになるため、業務的負荷が増えてしまう傾向がある。通常業務とは無関係であることから、繁忙期にメンターが疲弊してしまわないように、協力体制を構築する必要がある。
【メンティ側】メリット
メンティは悩みを一人で抱え込まなくなる。そのため、会社でのストレス緩和につながる。メンター制度の期間が終わっても「何かあったら相談できる相手がいる」という安心感を得ることができる。
【メンティ側】デメリット
メンターによって、態度や接し方は多少なりともバラツキがある。相性次第では、信頼関係の構築が難しくなる可能性もあり、メンター研修での意識統一や慎重なマッチングを実施する必要がある。

2．部局内の縦の連携を強化する。『1on1ミーティングを実施』
実施者を限定せず、課長、課長補佐、係長職等により、職場環境に合わせて実施する。ミーティングの時間は、月に１回１５分程度を目標とする。

目的：定期的に１対１で自由に対話し、相互のコミュニケーションを高め、上司が部下の状況を把握して成長へとつなげるもの。また、将来、部下が実施者となった場合、どのようにコミュニケーションを取ればよいかを考えるきっかけを作る。

上司と部下の１対１のミーティングといえば、人事考課が主流であったが、月等がなくても近１回、月１回などの短期間で定期的に行い、自由な内容で話をする。上司が一方的に指示を出す、指導をする、報告を求めるなどの管理的なものではないため、そもそも関係性が築けていないと「本音で話してもらえない。」、コミュニケーションに問題を抱えていると、「確認的な話題に乏しい」「何を話せばいいのか分からない」などの問題が出てくる。

ミーティングテーマの例
- プライベートの悩み
- サポートしてほしいこと
- 知っておいてほしいこと
- 社内での人間関係
- 仕事に対する疑問
- 仕事に対する意見や報告



イメージ図

3．部局間を超えた協力体制を強化する。『自己紹介シートの作成』

Step.1　メンター制度への活用
目的：メンター制度の実施に向けて、制度を活用したい新規採用職員に対し自己紹介シートを作成し、登録者の中からメンターを選任させる。
Step.2　1on1 ミーティングへの活用
目的：各課において、１on１ミーティング実施時に各職員に自己紹介シートを作成させることで、ミーティングのテーマを選択を容易にすることができる。
Step.3　全職員への公開（連携強化と伴に有効活用を目的とした人材データを可視化する。）
目的：業務内容、担当職種や得意分野などを記載することで、必要とされる機会で助言やミーティングへの参加が可能となる。（非公式な見解、個人的な意見が欲しい時など）

○自己紹介シート運用開始時の基礎情報（当初は、Excel 等で運用開始）
- 氏名、年齢、性別
- 職務内容
- 業務実績
- 経歴
- 趣味や特技
- 資格
- 自由記載（アピールポイントなど）

※自己紹介シートの活用について
最終的には、一般職員に情報を公開し、活用していくことを目標とする。
自己紹介シートが構築されると、人事戦略やタレントマネジメントへの活用も可能となる。視化が難しいとされる職員の性格やモチベーションといった内容も項目に追加することも可能。

（8）第５回研究会

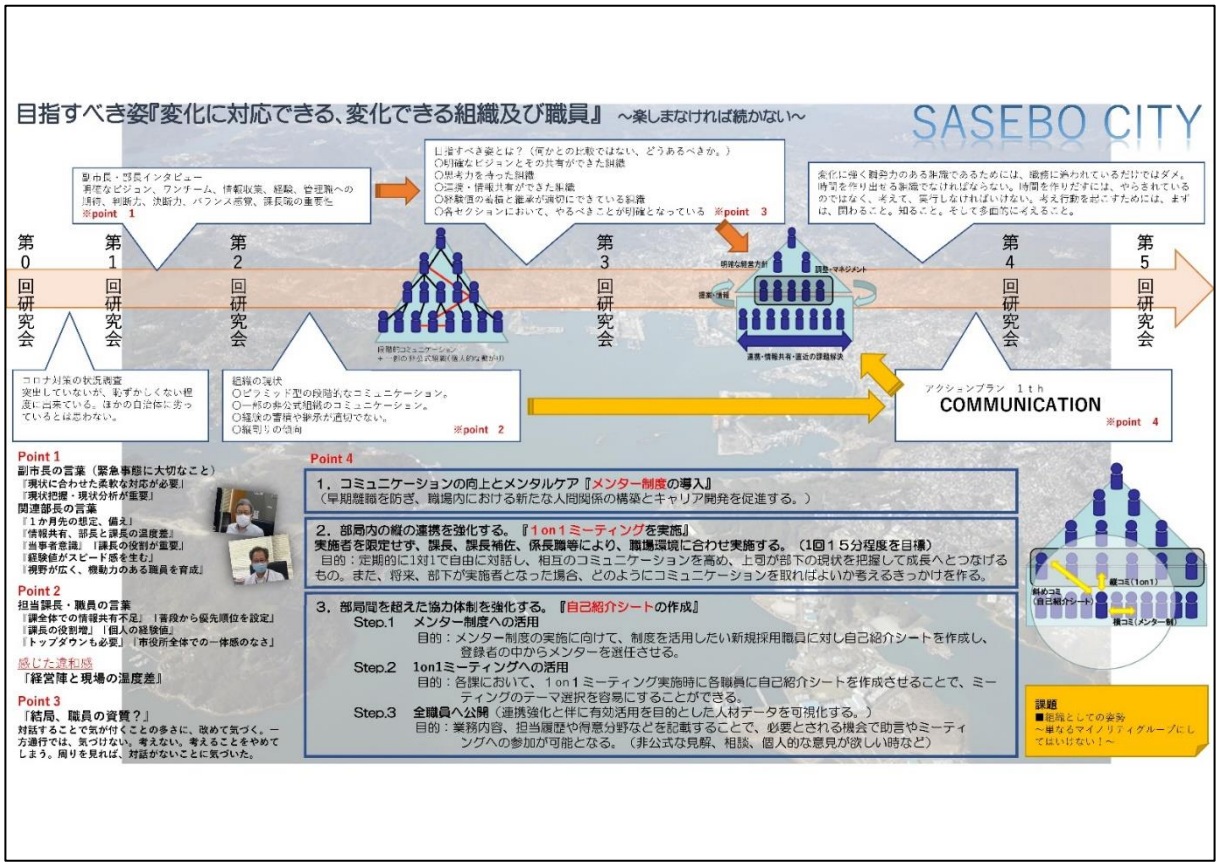
今年度最後の研究会も二日間の日程で全参加自治体一斉にオンラインでの開催であった。５回目の研究会は、最後にして、改めての気づきと覚悟の研究会であったように感じる。

「部会に卒業はない」ということは、本部会に参加した際に話があった言葉であったが、まさにそれを痛感するものでもあった。

第５回研究会に向け参加自治体が作成したポスター発表をはじめ、特別講演、幹事団によるトークセッションが行われた。

≪第５回研究会での気づき≫

・信念をもってできることからやっていく、やり続ける
・「ほんとうの笑顔」を創るための対話、人材マネジメント
・生活者起点での組織変革
・部会はこれで終わるが、ここからがスタート



3．ありたい姿に向けた取組

（1）ありたい姿

これまでの研究会に参加した活動概要においても述べてきたが、「変化に対応できる、変化できる組織及び職員」をありたい姿として、それに向けた取り組みを行っていきたい。

現状の行政組織というものは、過去からの連続で成り立っており、変化しにくいという面が見られる。

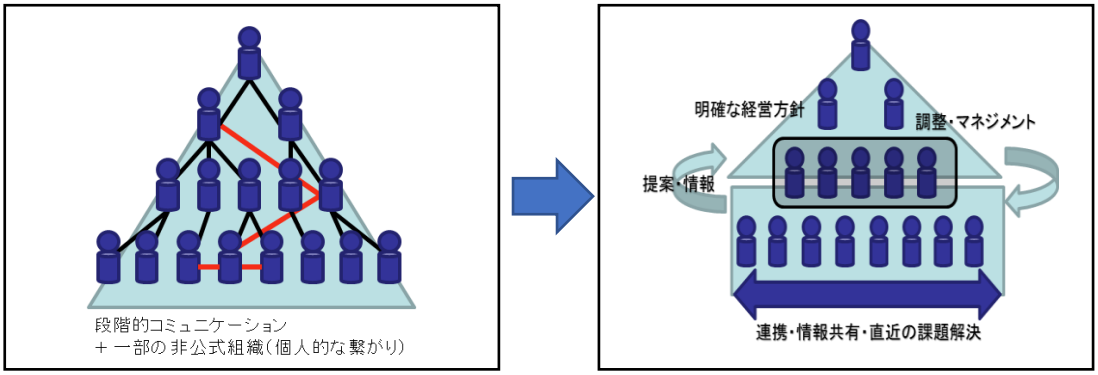
新型コロナウイルス感染症という、非常に強い外部的要因があったにも関わらず、変わらない・変われないという状況も見られるのが現状である。

しかし、本来市役所（行政）が何のために存在しているのかという視点から改めて考えてみると、時代や社会情勢に応じて乗り遅れることなく変化していく必要があるものであろう。

変化のスピードはこれからますます加速していくことが考えられる中で、これまでと同じやり方・考え方では地域住民のほんとうの笑顔を創出し、広げていくための仕事ができないのではないだろうか。

現在の本市の組織体制を調査した中でも、「変化に対応できる人材」がキーパーソンとなり、非公式なコミュニケーションを十分に活用する中での対応、問題解決に至っているのではないかと思われる。このような組織体制では、経験の蓄積や継承が適切でなく、業務の実施段階でも縦割りや、やらされ感が発生してしまう。また、一番重要な「生活者起点」という視点を省いて業務に従事してしまうことに繋がっていくのである。

そうした現在の組織から、「経営層が示した明確なビジョンを職員間で共有し、自ら考える思考力を持った組織」、「連携・共有ができる組織」、直近の課題については、現場において即断即決により対応し、経営層は未来に向けたビジョンを描くといった、「各セクションにおいてやるべきことが明確になっている組織」という組織が「変化に対応できる、変化できる組織及び職員」というものであろうと考える。



（2）アクションプラン

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：　佐世保市

まず取組むアクション

- **自己紹介シート**

メンター制度の紹介用として、業務内容、担当履歴や得意分野などを記載した自己紹介シートを作成する。また、将来的には、1on1ミーティング時の活用や誰もが閲覧可能なものとし、部局間を越えた助言やミーティングへの参加協力を行っていく。

- **メンター制の導入**

登録制のメンター制度を導入し、新規職員に対し運用を開始する。（厚生労働省マニュアル参照）
その後、採用から5年目程度の職員の研修の一環として位置づけ、全体のボトムアップを図る。

- **1on1ミーティング**

部局内の縦の連携を強化する。15分程度の時間をミーティングに充てる。（連携強化とともにマネジメント能力の向上を図る。）
【目的：モチベーション向上/業務の課題解決/目標設定/キャリア支援/相互理解/健康チェック/方針・戦略の伝達】

目標設定

アウトプット
様々な場所で問題解決に向けた対話が生まれる。

アウトカム
職員の意識が向上し、考える組織の基盤が整う。

次に取組むアクション

- **グループ制の導入**

PDCAサイクルを行いながら、業務の効率化を図るなどの目標設定をして、グループとして業務を遂行する。（※課長職・グループリーダーのマネジメント能力が重要）

- **グループ会議の推進**

グループ制の導入の課題となる、理解度の差やビジョンや目標の共有が出来ていない場合に生じる認識ズレを対話する時間を増やすことで予防する。

- **人材マネジメント業務導入**

異動・退職に伴う引継ぎなど、経験の継承について、適切に行えるようサポートする人材を配置する。また、グループ会議への積極的な参加、情報のデータベース化やシステムの構築なども検討

目標設定

アウトプット
業務の問題点、進捗状況を共有でき、事務作業の統合や業務の多面的な評価が可能となる。

アウトカム
生産性の向上、業務改善等により、時間を作り出せる。

更に取組むアクション

- **業務の再編**

グループ制導入により組織のフラット化を進め、業務の見極めを行ったうえで、不要なものをスクラップし、必要なものは、プロセスの再構築を行う。（適切な継承と見極めが重要）

- **組織再編（調整官の導入・一部、兼任の廃止）**

業務のスリム化を行い、役職の兼任を廃止する。特に課長職について、マネジメントと実働を兼ねるものから適時廃止していく。また、人材マネジメント業務を調整官として各部局に配置する。

目標設定

アウトプット
指示系統が明確になり、緊急時や人為的なミスへの対応がスムーズとなる。また、調整官の配置により、連携強化が進む。

アウトカム
様々な変化に対応できる。

佐世保市の組織変革のため、時間軸により「個人→職場→組織」の変化に向けたアクションプランを策定した。

組織の基盤になる職員個々人の意識変容をスタートとして、職場における問題解決から組織全体として様々な変化に対応できるような組織を目指していきたい。

ｉ）職員個々人の意識変容に向けたアクション

課題　情報の共有と協働意志に欠ける。

目標　他人事ではなく、組織としてワンチームを目指す。

『一人称で捉える』

『相手の立場から考える』

『広い視野でみる』

成果　考える組織の基盤が出来る

◆ アクションプランの方針

コミュニケーション力とマネジメント力の向上を図るために、多くの人材との多くの対話が重要であることから、縦・横・斜めのコミュニケーションを充実させる。また、雑談も対話、相談の入り口であり、楽しむことを忘れずアクションプランを提案する。

ⅱ）問題解決、業務改善ができる職場に向けたアクション

課題　職場により波があるが、PDCA サイクルを行うことが目的となっており、業務の適正な評価が出来ていない。（スクラップが苦手）

目標　価値前提で考え、あるべき姿を目指す。

成果　時間を作り出せる職場となる

◆ アクションプランの方針

ⅰ）アクションプランを通して、職員の意識変容、管理職のマネジメント力の向上を図り、業務の効率化を目指すアクションプランを提案する。（PDCA サイクルの適正化を行う。）また、複数人のグループで業務を遂行することで、個人の能力を補完するとともに底上げし、グループとして目標を達成する環境を作り出す。

ⅲ）変化を楽しみ、様々な変化に対応できる組織に向けたアクション

課題　現在の状況では余力が足りない、生産性の向上と業務のスリム化が必要。

目標　適切にマネジメントされた組織。

成果　変化に強く瞬発力のある組織となる

◆ アクションプランの方針

ⅰ）、ⅱ）アクションプランを通して、変化に対応するため基礎力、業務遂行に関する余力を創りだすことが出来るため、組織の再編に取り組む。適切な人員配置を実施した組織を編成することで、緊急時に迅速に対応できる職員及び組織を目指す。

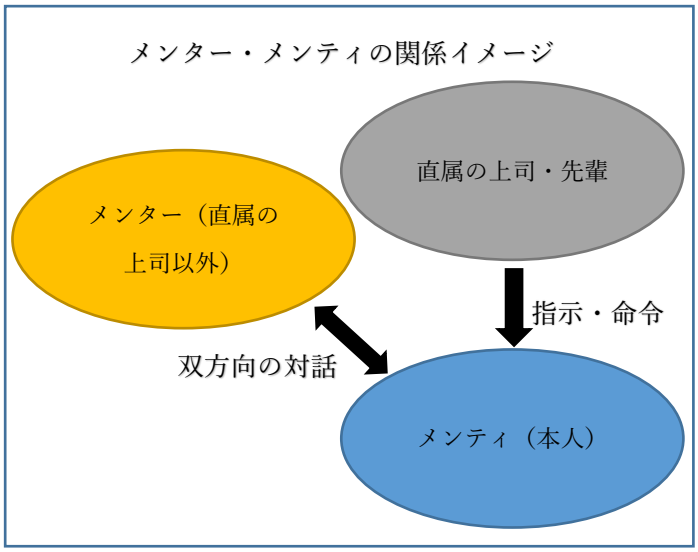
4. 次年度からのスタート

(1)メンター制度

i) メンター制度とは？

メンター制度とは、豊富な知識と職場経験を有した社内の先輩職員（メンター）が後輩職員（メンティ）に対して行う個別支援活動。キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たす。

職場の上司は、職務・業務の指示・命令を行い、組織目標の達成を行う。それに対し、メンター制度とは経験豊かな先輩職員（メンター）が双方向の対話を通じて、後輩職員（メンティ）のキャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助して個人の成長をサポートする役割を果たす。具体的には、定期的にメンターとメンティとが面談（メンタリング）を重ね、信頼関係を育む中で、メンターとメンティの抱える仕事上の課題や悩みなどに耳を傾け、相談に乗ります。そして、メンティ自らがその解決に向けて意思決定し、行動できるよう支援する。



メンター・メンティの関係は職場において自然に発生する、先輩・後輩間の育成的な人間関係を制度的に作り上げるもの。いわば、斜めからの支援といわれているメンター制度においては、基本的にメンターは、仕事の指示・命令を下し、評価を行う利害関係の直属の上司や先輩ではなく、異なる職場の先輩職員（役員・管理職層レベルから数年先輩まで目的によって設定）がメンターになることが一般的。

働く社員の就業形態や企業組織に対する帰属意識や職場の人間関係に変化がみられる。職場でのコミュニケーションが希薄になってきたことにより、「人材育成」を行う組織風土が崩れてきていると懸念されている。管理職がプレイングマネジャー（担当業務を持ちながら部下の管理を行う）化し、業績を重視することによって、組織全体として後輩を育成する余裕がなくなっていることも指摘されている。こうしたなか、メンター制度を導入することで、キャリア意識の啓発、視野の拡大、社内外のネットワーク構築などに効果を発揮する。

ii） 実施計画

① メンター・メンティの選定

◆メンター

下記の選定基準により所属長が選考する。なお、お試し期間中は、人材マネジメント研究会参加者より選考するもの。

『選定基準』

・業務実績を有し、経験が豊富であること。

・人材育成の重要性を理解し、指導に一定の評価があること。

・仕事の優先順位がつけられ、時間管理ができること。

・信頼があり、誠実であること。

◆メンティ

・当該年度の新規職員

・制度内容を理解し、自薦するもの。

・自己紹介シート登録者の中からメンターを指名するもの。

② 事前研修

メンターとメンティに対して、メンター制度の意義や目的を正しく理解し、メンタリングを双方にとって満足度の高いものとするため、事前研修を実施する。ただし、お試し期間は、事前研修に代え、メンター側は、実施前と実施期間中の各月に 1 回のミーティングを行うことで、メンタリングの進め方や問題の対処法を整理していくものとし、メンティに対しては、事前研修に代え、メンタリング開始前に個別面談を実施する。

◆事前研修の内容

・導入の目的

コミュニケーションの向上とメンタルケアを行い、社会人基礎力を身に着ける人材育成の場をつくる。

・メンタリングの内容

メンターとメンティとの人間関係、信頼関係に基づいて展開されるため、私生活

や個人情報に関することも含まれることから、守秘義務等についても十分理解しておく。

・基本スキル

メンターに求められるのは、メンティの話に耳を傾け、よき理解者として、受容・指示する態度であることを理解する。

・問題の対処法

メンターとメンティの双方による自主的解決を基本とするが、各月のメンターのミーティングで整理していく。

③　メンタリング実施（チェックリスト）

メンター制度を成功させるために、コミュニケーションチェックを行う。

◆メンター用チェックリスト

NO.	項目	チェック
1	メンター制度の趣旨を理解し、メンタリングの目標をメンティに示している。	
2	熱意や使命感を持ってメンタリングに臨んでいることをメンティに示している。	
3	メンタリングに必要な知識やコーチングスキルなどの習得に努めている（もしくは実践している）	
4	メンターが行いたい指導ではなく、メンティの要望を踏まえた支援になるよう努めている。	
5	自身の業務が忙しいことを理由にメンターとしての役割を疎かにしていない。	
6	メンティの話を積極的に聴き、支援のニーズを理解することに努めている。	
7	メンティの気づきを喚起している。	
8	メンティの不得意な面よりも良い面に注目するようにしている。	
9	素直に話せるように気兼ねない雰囲気を作っている。	
１０	メンタリングが原因で、業務や職場の人間関係に支障が出ないよう配慮している。	
１１	守秘義務を守っている。	

④　振返り（アンケート実施）

　メンター・メンティに対してアンケート調査を実施し、次期のメンタリング実施に役だてる。

◆アンケート内容

・総合的な満足度
・仕事に対する取組みやキャリア開発への影響（効果）
・メンタリングの感想や自身の気づき
・メンター制度に対する意見や改善点

iii）事例紹介

企業事例	キリン株式会社　東京都　国内総合飲食事業（キリンビール、ギリンビバレッジ、メルシャン）の事業管理 **公募による委員会で女性活躍推進を企画し、メンティが次のメンターになる「メンタリングチェイン」を実施**

女性の活躍推進のための環境づくりや、女性自身のキャリア支援を目的に、公募で選出されたメンバーによる委員会を組織した。現場の課題に応じたボトムアップ型の人材育成プログラムを企画し、女性社員の意識改革を推進している。そのなかでも中心的役割を担っているのが、メンター制度である。
女性総合職の継続就業と女性経営職のキャリア支援を目的にスタートさせ、役員とメンタリングを経験した女性経営職が次のメンターになっていく「メンタリング・チェイン」の仕組みを作って展開している。メンタリング経験者が増えることで、社内に女性活躍推進の理解者と支援者が増えたほか、メンター同士が後輩のキャリア支援を相談し合うなどメンタリングの輪が拡大した。各種制度の整備や研修も含めた施策が奏功し、総合的な課題であった女性社員の離職率が低下した。また、女性がいなかったポストへの登用や、女性社員活躍支援を重要視する意識が高まるなど着実に成果に結び付いている。

企業事例	富国生命保険相互会社　東京都　生命保険事業 **メンター・メンティに対する丁寧な事前研修とマッチング・フォロー**

新入職員の育成と幅広い世代間交流による人的ネットワークの構築を目的としてメンター制度をスタートさせた。メンター・メンティの関係を構築する機会として合同研修を実施し、メンターには、その後も電話によるコーチング研修やカウンセリングを学ぶ機会を設けた。毎月の活動報告書を提出することで、事務局が活動状況を把握している。報告書はメンターが作成し、メンター自身の気づきと次回のメンタリングの目標について記載する。また、互いの自己紹介シートを事前に提出してもらい、出身地や趣味なども加味しながらマッチングを行っている。女性総合職にもメンター制度が浸透し、女性間のネットワークづくりにも貢献している。新入社員の成長と同時にメンターの成長や若年層のモチベーションアップに繋がっている。

企業事例	株式会社オークローンマーケティング　愛知県　通信販売業 **メンタリング実施後に意見を集約し、ノウハウを継承**

新入社員の職場への早期定着と順応、キャリアイメージの形成、社内ネットワークづくりを目的としてメンター制度を導入した。メンターは公募しており、管理職の登竜門的な位置づけとしている。メンター同士が自身のメンタリングの進め方やアドバイスの視点等を共有する育成懇談会を主催したり、メンターのため「メンタリング虎の巻」を作成することによってノウハウを継承している。また、終了後には、メンターの上司に人事部担当者が協力の御礼を直接伝えるなどきめ細かい現場のフォローを実施している。メンター制度導入後の離職率が低下すると同時に部署の垣根を越えたメンター同士の連携が強化され、メンター経験を持つ女性マネージャーも増加した。メンタリングを通じた女性同士のネットワークも構築され、ライフイベントに左右されない職場環境が実現している。

（2） 1 on 1 ミーティング

i) 1 on 1 ミーティングとは？

1 on 1 ミーティングとは、上司と部下が定期的に 1 対 1 で自由に対話をして、相互のコミュニケーションを高め、上司が部下の現状を把握して成長へとつなげるもの。

上司と部下の 1 対 1 のミーティングといえば、人事考課が主流であったが、用事がなくても週 1 回、月 1 回などの短期間で定期的に行い、自由な内容で話をする。

上司が一方的に指示を出す、指摘をする、報告を求めるなどの管理的なものではないため、そもそも関係性が築けていないと「本音で話してもらえない。」、コミュニケーションに問題を抱えていると、「継続的な話題に乏しい」「何を話せばいいのか分からない」などの問題が出てくる。あくまでも、上司と部下が信頼関係を築く場で、上司が部下の成長を支援する時間として捉え、テーマを設定する。

ii) 対話例

・仕事の悩み、プライベートの悩み
・職場において、サポートしてほしいこと
・職場に、知っておいてほしいこと
・職場内の人間関係
・仕事に対する疑問、意見、報告したいこと
※「特にない」でも可とする。1 on 1 ミーティングは繰り返し行うことに意味を持つため、当初は、話せる環境を作るだけでも価値があることだと捉えます。

iii) 実施計画

① 実施者

◆上司：部長職・課長職・係長職など（職務におけるマネージメントリーダー）
職場の人員や業務内容など、状況に合わせて実施する。

② 手法

形式は問わず、業務の隙間時間（会議後や移動の車中など）に部下と 2 人で 15 分程度の対話の時間を作っていくことを心掛ける。

③ 導入

強制的ではなく、身近な職場から成果を上げ、その効果を口コミで広げていく。

※業務に支障ない形で、自発的に実施しなければ、1 on 1 ミーティングの実施が目的となってしまい、人材の育成、コミュニケーション力の向上への効果を発揮しない。

注意点

実施者は、部下の話を真摯に聞いても、その場で改善に向けた行動が決められずに終わってしまうと、部下の内省支援にはつながらないため、部下の気持ちを理解した上で、良かったことは「続けていくために何をすべきか」、 良くなかったことは「改善するために何をすべきか」という視点で、次のアクションまで 落とし込むことが必要である。

（3）自己紹介シート

i） 自己紹介シートとは？

メンター制度並びに 1 on 1 ミーティングを有効な取組みとするため、実施に際し自己紹介シートを作成する。

○自己紹介シート運用開始時の基礎情報

・氏名、年齢、性別

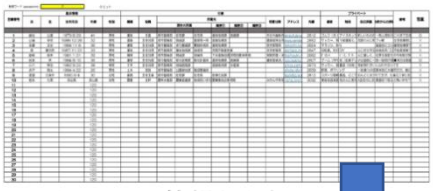
・職務内容

・業務実績

・経歴

・自己評価・他己評価

・備考（自由記載、アピールポイントなど）



Excel シートへ情報を入力

入力後の出力画面

ii） 活用例

・メンター制度において、メンター側が登録時に作成し、メンティが自己紹介シートの中からメンターを指名する。

・1 on 1 ミーティングにおいて、実施者（上司）が対象者（部下）に作成を依頼することにより、ミーティングテーマの設定や対話、対話記録として活用することが出来る。

・将来、全職員へ公開することが出来れば、連携強化と伴に有効活用を目的とした人材データとして可視化することができる。

※部局間を越えて、非公式な見解、個人的な意見が欲しい時など必要とされる機会で、助言やミーティングへの参加が期待できる。

5. 所感

(1) 空閑圭（総務部職員課）

今年、1 年間の研究会への活動は非常に自分にとって有意義なものであった。1 年間、組織のことについて対話をしながら考えることで、これまでとは違う大きな気づきを得ることができた。

最後の研究会で、本部会の基本でもある「生活者起点」という話もあり、組織変革を行う意味もそこにあるのだということを改めて気づけたことが自分にとっては非常に大きなものであった。

市役所内の様々な職場を見ても、「雰囲気がいい職場、そうでない職場」というのが存在しているように感じるが、私たち公務員（市役所職員）としての、本質的な意味を考えて業務を行うことが、自分本位な考えからも脱却するとともに、部局内での様々な連携を生むことができるのであろうと思う。

組織変革ということについては、すぐにできるものでなく時間を要するものであろうが、それに向けてやっていく、やり続けていくということの大切さを学ぶこともできた。

私たちが研究会を進めていく中でも、三人で話をしたり、マネ友と話をしたり、キーパーソンへのインタビュー等により非常に大きな気づきをする機会もあり、身をもって「対話」の必要さを感じた。

私たちのアクションプランを実行していくことで、「対話」の必要さ、仲間で取り組むことの大切さなどの、気づきを持ってくれる職員が少しでも増えるとともに、その成功体験を次に繋げていくことができるように取り組んでいきたい。

今回、このように部会に送り出してもらった職場や、1 年間研究会を運営いただいた幹事団、事務局に感謝するとともに、一緒に活動したマネ友とともに、今回 1 年間かけて研究会に参加し、考えてきたことについて、今後も継続していくとともに、一歩踏み出すということに取り組んでいきたい。

(2) 藤松公雄（都市整備部住宅課）

一年間、本研究会を通して 3 人で対話を繰り返しながら、組織を多面的に検証し、問題点と解決策を探ることに努めてきた。

当初、本研究会のベースにある「組織変革」という言葉は、佐世保市役所の現状を見ても、参加する私たち 3 人の立場から言っても、馴染まないように感じたが、様々な立場の職員の皆様から話をいただく中で、組織として改善すべき点が見えてきたように感じる。

組織の中には、業務の振り返りを行ったとしても問題提起されないような課題が多くある。例えば、「内部の協力が少なかった」「情報の共有があれば、より早く進捗することが出来た」「当初、関係部局は否定的であったが、上層部の進言があってからはスムーズに進んだ」など。

これらの問題は、データとして蓄積がないため改善は難しく、放置すれば、「機能しているが無駄な労力や時間を費やしていることに気づきにくい組織」であり続ける。この問題の解決のためには、問題への「気づき」と、解決に向けた「対話」の積み重ねが重要であると考えている。

私たちが提案するアクションプランは、解決に向けたアプローチである。身近なところに対話の場を作り出すことで、職場におけるコミュニケーション力の向上と重要性を再認識していただく機会になると期待する。

(3) 岩永七菜（農林水産部農業畜産課）

今回、本研究会への参加は、「自分が今まで考えてこなかった組織のマネジメントについて主体的に考える」という自分なりの目標を掲げたなか始まった。

参加してみると、組織の矛盾や組織における自分の立ち位置、組織の課題など、様々なことを主体的に考えている職員が多くて、自分の意識の低さが恥ずかしくなったが、3 人で対話を重ね、人マネ参加自治体の皆さんのいろんな意見を聞くことで、自分の意識が変わってきたように感じている。

「組織の変革」と一言でいうのは簡単だが、そんなに簡単なことではないことを皆が知っている。そういった中、一つの考え方として、幹事の方々が言っていた「10 年後の組織、自分の自治体を考える」ということが重要ではないかと考えた。私たちのアクションプランは、そういった意味で『職員→組織（課）→組織全体（市)』と 10 年後の佐世保市役所のありたい姿を目指したプランになっていると思う。

しかしながら、それを実行するためには、人マネの先輩マネ友、職員課などの協力はもとより、自分自身がどのように実行していくのか、一歩を踏み出すのかが大切になってくる。

最後の研究会においても、参加自治体の方との対話を通して、皆が不安な気持ちであることを感じた。「自分が組織の中で何をすればいいのか」「何を求められているのか」「何をすれば組織が変わるのか、何も変わらないのではないか」など、アクションプランを作成したものの実行することに、また一歩を踏み出すことに皆が不安なのだと思った。そして、私もその一人なのだ。

いずれにしても、一歩を踏み出さなければ何も変わらない。まずは、自分の身近なところから始めてみたいと考えた。今回の研究会を通して得た、議論や討論とは異なる「対話」を中心に、自分の周りとのコミュニケーションを深めていきたいと思う。それぞれの立ち位置はあるが、率直な意見を積み重ね、皆が納得した一つの方向を示せる組織にしたいと考えている。小さな一歩ではあるが、10 年後の佐世保市役所が笑顔で働ける組織であり、市民が笑顔で訪れる場所となることを願って、一歩踏み出すこととしたい。

最後に、今まで自主研究のような取組が苦手で避けていた私が、2 人に助けられながら、1 年間取り組むことが出来た。改めて、当研究会に参加できたこと、また 3 人で取り組めたことに感謝して、私の所感を締めくくる。

6. 資料集

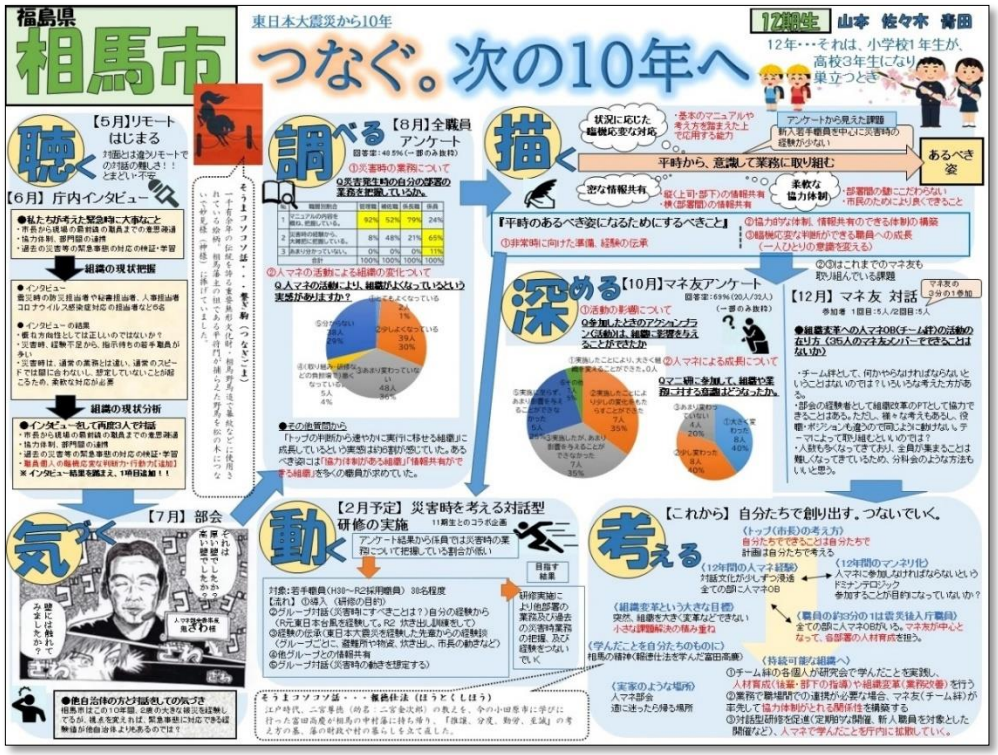
人材マネジメント研究会　他都市の取り組み
「提出課題　ポスター」

(1) 参加団体投票１～３位

一位　山形県鶴岡市

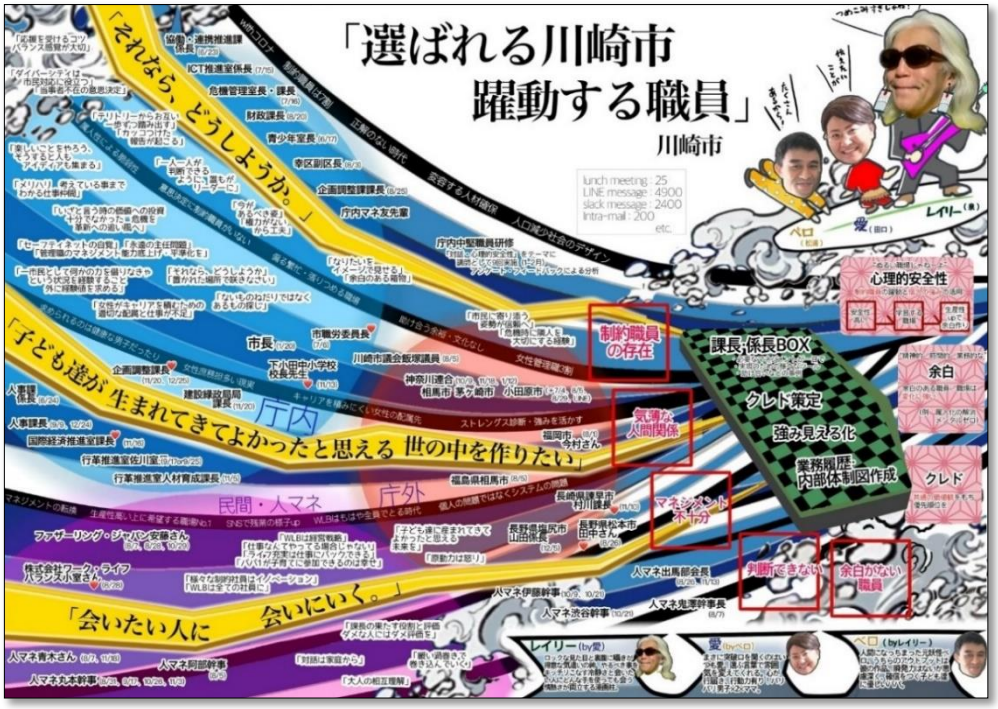
二位　山梨県甲府市

三位　福島県相馬市



(2) 幹事推薦（順不同）

幹事推薦　神奈川県川崎市

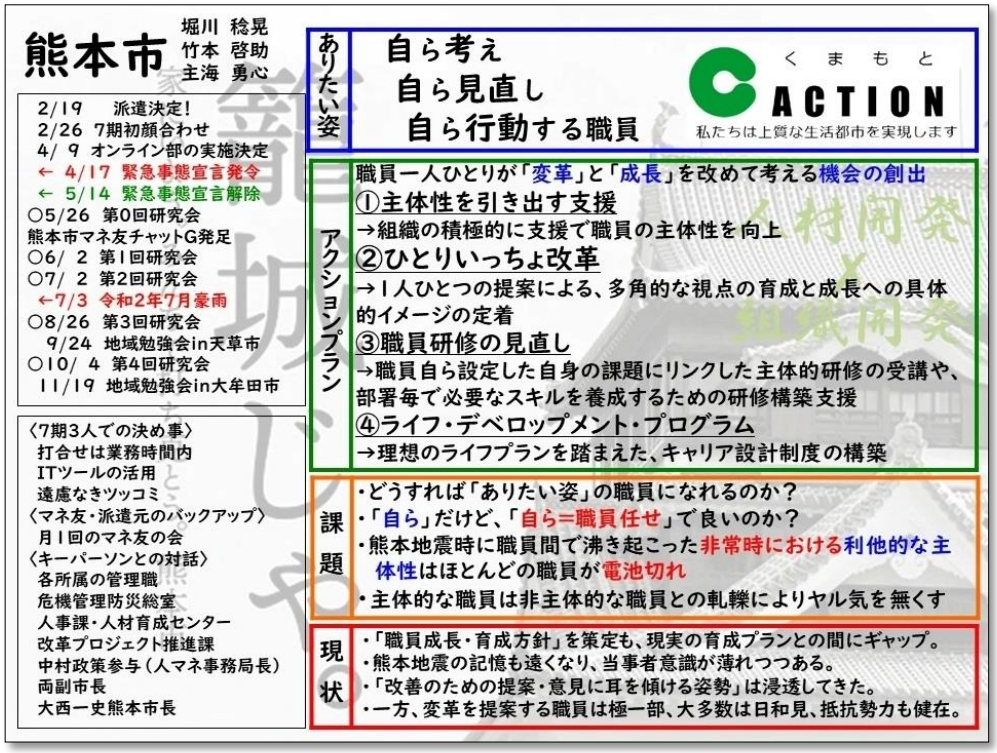


幹事推薦　長野県諏訪市

幹事推薦　山梨県市川三郷町

(3) その他（対話自治体など）

熊本県熊本市



福岡県大牟田市

熊本県天草市

大阪府枚方市

和歌山県海南市

研究テーマ「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方」

Team Regilience,Kainan

和歌山県海南市　３期生　妻木宏樹・田中宏幸・岩出栄人

取組経過

5/28	人材マネジメント部会
6/4	人材マネジメント部会
6/15	先輩マネ友との勉強会 Vol.1
6/17	総務課長インタビュー
7/16～	LINE オープンチャットによる意見交換開始
8/4	市長インタビュー
8/6	教育長インタビュー、副市長インタビュー
7/10	人材マネジメント部会
8/26・27	人材マネジメント部会
9/23	先輩マネ友との勉強会 Vol.2
9/25	対話自治体との勉強会
10/8	人材マネジメント部会
11/20	対話自治体等との合同勉強会
1/28・29	人材マネジメント部会

目的　緊急事態においても効果的に対応できる「強い組織」「靭やかな組織」をつくる

対話・インタビュー等から － 緊急時の対応には、平常時の組織のあり方が重要

緊急時、刻々と変わる環境や要望に柔軟に対応するには、組織内での情報や目標の共有が重要。
ただ、情報や目標の共有は、緊急事態になった段階で実現できるものではなく、平常時から意識しないと実現できない。

背景 － ＰＣ導入による個業化・人員削減等による負担増

ＰＣ導入で共同作業が減った結果、チームで課題を共有・解決する意識が希薄に。

業務に追われ、仲間に気を配る余裕が少なくなった。
出る杭に寄りかかる風潮（頑張る人に仕事が集まる）。

現状 － 「危機意識のなさ」、「やらされ感」が課題

危機意識が希薄
アクシデント等への組織的対応なし
課題への対応が個人の能力に依存し、組織的かつ抜本的な対応が根付いていない。

目標の共有・共感なし
情報の受手に「やらされ感」、「やりがい」を得られない
組織の方針や自分の役割に対し、「一方的にやらされる」という感覚に陥り、やりがいを見つけられない。

方法 － 「課題解決力」と「働きがい」を養う

個人志向からチーム志向へ
お互いに「気に掛ける」「声を掛ける」

業務分担の適正化
業務を見える化し、偏った業務分担を随時見直す。

見える化・改善にチームで取り組む
仕事の見える化を通じて、複数の視点で改善策を出し合える。同時に、見える化はＲＰＡなどの導入への足掛かりとなる。

業務管理コミュニケーションツールの導入

褒め合うことで、強みを再発見
強みは自覚しにくい。
互いに見つけ合い、強みの自覚を促す。

できることを褒め、強みを伸ばす
強みを伸ばし、互いの弱みをカバーし合う。

「褒める」に親しみやすいチャットツールの導入

理想像 － 高い「危機意識」と仕事に対する「納得感」を持つ組織に

日常的に動く危機管理の仕組み、箱がある
日常に潜む問題・課題に対し、組織的・抜本的に検証や見直しを行う組織を目指す。

自分の仕事に納得感を持って取り組んでいる
誰もが組織の方向性や自らの役割を自発的に理解し、自ら動く組織を目指す。