2021 年度（令和 3 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

岩手県一関市　8 期生
福祉課　坂本　寿究子
下水道課　千葉　彦旭
職員課　小野寺　涼

目次

1　はじめに……1

2　取り組んできた活動の概要と成果……2

(1) 活動の概要……2

(2) 成果……15

3　次年度以降に向けて……17

4　おわりに……18

1　はじめに

■一関市の概要

一関市は、岩手県南、宮城県との県境に位置し、平成 17 年９月の７市町村合併、平成 23 年９月の１町との合併により、人口 12 万５千人の市として誕生した自治体です。

東北地方のほぼ中央部、また、盛岡市と宮城県仙台市の中間地点に位置し、高速道路や新幹線に直結するなど、恵まれた交通環境にあります。

市の人口、職員数、一般会計当初予算額の推移は下表のとおりで、人口減少に対して予算規模の減少率は小さく、まち・ひと・しごとづくりのための施策や ILC、震災復興、新型コロナウィルス感染症に係る施策などの各種取組を進めており、限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ）の有効活用が求められています。

項　目	平成 24 年４月１日	令和３年４月１日	増　減
人　　口	127,326 人	112,639 人	△14,687 人(△11.5%)
職　員　数	1,286 人	1,191 人	△95 人(△7.4%)
一般会計当初予算額	70,494 百万円	66,538 百万円	3,956 百万円(△5.6%)

表　一関市の人口・職員数・一般会計当初予算額の推移

■人材マネジメント部会の取組

これまで人材マネジメント部会に参加した職員数は、今年度の８期生を含め 24 名となっており、部会終了後も自主研究活動グループ「ハミダシ隊」として、『対話』を中心とした各種活動を行っています。

今年度の部会のテーマは、「『地域のための人・組織づくり』を考える」です。

市の人材育成については、平成 17 年度に「一関市人材育成基本方針」が策定されましたが、進行する少子高齢化と人口減少への対応、住民意識の多様化への対応、法改正による人事評価制度の導入や女性が活躍できる環境の整備など、社会環境の変化を踏まえて、部会参加者も関わりながら「一関市人材育成基本方針」を改正してきました。

「一関市が目指す職員像」

１　市民起点に立って、対話を深め、ともにまちづくりに取り組む職員
２　問題意識を持って変化の兆しを的確に捉え、柔軟な発想で未来の創造に挑む職員
３　人と地域を愛し、情熱を持って、常に考え、自ら学び、行動する職員
４　同じ目的に向かって、チームとして業務を遂行し、互いの力を高め合う職員

８期生の私たちは、「『地域のための人・組織づくり』を考える」というテーマについて、市長・副市長、幹部職員、議員、市民、そしてマネ友、たくさんの方々との対話を通じて、（ほとんどの時間をモヤモヤしながら）１年間考えて続けてきました。

2　取り組んできた活動の概要と成果

(1) 活動の概要

第１回研究会（R3.4.16）

・部会の狙いの共有＆対話に慣れる
・⇒**部会は研修ではなく、実践研究！？**

第２回研究会（R3.5.25）

・組織の課題を考える（現状分析）
・⇒**本当に市民が望んでいることなのか！？**

第３回研究会（R3.7.26~27）

・あなたとあなたの自治体の「人・組織づくり」の"ありたい姿"を考える
・⇒**住民の満足感・幸福感が高いまちでありたい！！**

第４回研究会（R3.8.25）

・アクションプランの作成＆幹事団フォロー
・⇒**日常的に取り組む仕組みも必要ではないか！？**

第５回研究会（R3.10.26）

・これまでの取組をストーリーにまとめる
・⇒**大事なことは「面倒くさい」！！**

第６回研究会（R3.1.27~28）

・プロセスを振り返る／自らにコミットする
・⇒**「シビれる仕事」の経験がプロを育てる！！**

第１回研究会（R3.4.16）「部会の狙いの共有＆対話に慣れる」

第１回研究会は、部会の狙いを共有し、対話に慣れるというものであった。研修でいきなり動画を視聴し、講義の熱い内容に圧倒され、日常業務ではあまり使っていない分野の思考のためか、どっと疲労感に襲われた（脳みそ沸騰？！）。

また、ZOOM を使ったオンラインでの研修、これも新しい生活様式として慣れていく必要性を感じた。

【部会が大切にするキーワード】

- 立ち位置を変える（生活者起点）
- 価値前提で考える（バックキャスティング）
- 一人称で捉え語る
- ドミナントロジック（思い込み）を転換する。

◆主な活動内容と気付き

職員課長と部会取組について年間の取組予定を確認（R3.4.16）	
	【内容】 ・ 派遣職員を職員課でもバックアップする。対象となる職員の「組織サーベイ」診断を研修開始時受診し、研修終了時再度受診し一年間の成果を測定する。対象とする課は後日検討する。 →特定の課への働きかけは行わず、本研究参加者自身が診断を受診した。
	【「モヤモヤ」と「気付き」】 ・ 組織として、この研究会を活用して実践的な取組をしていこうとしていることを感じた。

第２回研究会（R3.5.25）「組織の課題を考える（現状分析）」

第２回研究会の事前課題は、「『人・組織づくり』の現状とその背景を掴む」だった。私たちは、組織の現状分析を行うため、

① 市内部から見た市役所（一市民でもある職員）

② 市外部から見た市役所（いちのせき市民活動センター長）

③ 元人事担当から見た市役所（市部長級職員）

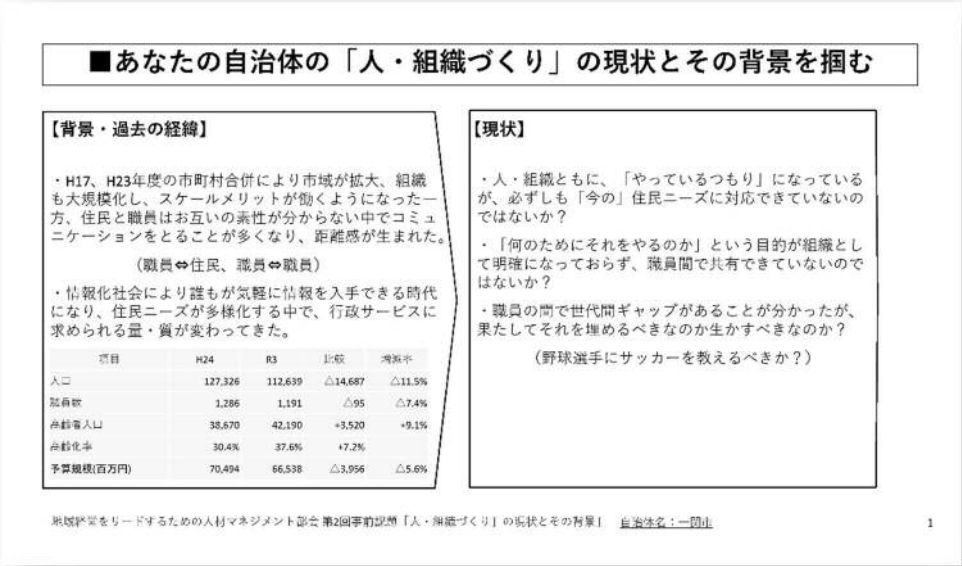
の３つの視点からインタビューを行った。ここでの気付きは、

- ニーズが多様化する中で、本当に市民が望んでいることなのか（負担になっていないか）、市民のためになることなのか、考えながら仕事をする必要性
- 時代の変化にあった変化をしていくことの大切さ
- 「サービス向上」と「人員削減」という二兎を追う必要性
- 業務の断捨離はエネルギーが必要で大変だがやるべき

である。

第２回研究会では、講師からの講話、各ルームでの対話を中心にテーマについて話し合った。そこでの気付きは、

- 本部会は、研修ではなく実践研究である。
- 問いをみがき、答えを考える(何のために、誰に問うのか)
- 思考の三大原則：時間軸、多面的、根本的
- プランの実践には、多くの共感を得る必要があるが、どのような手法が良いか難しさを感じた
- 講習会終了後「モヤモヤ」感はさらに深まる



■あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む

【背景・過去の経緯】

・H17、H23年度の市町村合併により市域が拡大、組織も大規模化し、スケールメリットが働くようになった一方、住民と職員はお互いの素性が分からない中でコミュニケーションをとることが多くなり、距離感が生まれた。

（職員⇔住民、職員⇔職員）

・情報化社会により誰もが気軽に情報を入手できる時代になり、住民ニーズが多様化する中で、行政サービスに求められる量・質が変わってきた。

項目	H24	R3	比較	増減率
人口	127,326	112,639	△14,687	△11.5%
職員数	1,286	1,191	△95	△7.4%
高齢者人口	38,670	42,190	+3,520	+9.1%
高齢化率	30.4%	37.6%	+7.2%	
予算規模(百万円)	70,494	66,538	△3,956	△5.6%

【現状】

・人・組織ともに、「やっているつもり」になっているが、必ずしも「今の」住民ニーズに対応できていないのではないか？

・「何のためにそれをやるのか」という目的が組織として明確になっておらず、職員間で共有できていないのではないか？

・職員の間で世代間ギャップがあることが分かったが、果たしてそれを埋めるべきなのか生かすべきなのか？

（野球選手にサッカーを教えるべきか？）

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 第2回事前課題「人・組織づくり」の現状とその背景」 自治体名：一関市 1

◆主な活動内容と気付き

激励会（R3.5.13）

勝部市長、職員課、ハミダシ隊（人マネ OB：17 人）との対話

【内容】

★市長からのお話

- 市役所のあるべき姿、職員のあるべき姿を探っていきたい。
- 人マネ OB のみの構成の課を作ってみたい。
- 朝礼暮改だっていいと思う。
- 市役所内だけの考えで支配されていないか。外から中を見ることも大切。
- 何でもメモをとっておいて、後で振り返ると面白い。

★課題検討対話　～現状分析～

（設定：あなたは一市民です））質問①～③

① 一関市役所について満足していますか？（Y:16%/N:84%）
職員の元気がない、モチベーションが低い、一般職と専門職の意識の違い

② 一関市役所は、市民に対してよく話を聴き、わかり易い説明に努めていますか？（Y:53%/N:47%）
もっとも市民とのギャップがありそう、やっているつもりになっている、行政用語の変換力が弱い（分かりにくい）

③ 一関市役所には、ムダがあると思いますか？（Y:79%/N:21%）
費用のムダ（夜間の電気 etc）
業務のムダ（複数窓口、手続き論 etc）
情報のムダ（冗長な文書、言葉遣い）
人の時間のムダ使い

８期生頑張って参加してきます！

【「モヤモヤ」と「気付き」】

- それは市民が望んでいることなのか、それは市民のためになることなのか、ニーズが多様化する中で考えながら仕事をする必要性。

いちのせき市民活動センター長との対話（R3.5.14）

【内容】

- 住民も市役所も変わることにお互いに勇気を持つこと。
- 止まって、ムダやムラをやめる。地域がやることを増やさない。棚卸、整理、整頓。最終的には独自の自治方法の確立が必要。
- 機能しない組織：しがらみ風土、慢性的人材不足、盛り上がらない、市役所内の課題、発想転換が必要なのでは。
- この町で暮らす市民を支える。
- 今の時代の行政、本当に変わる覚悟を持つ。
- 市民の声が行政に届くように、市民の声をひろい行政と共にやっていく地域活性化。
- 各種制度で「安心」があると「関心」がなくなる。
- 地域福祉とは、ふだんの、くらしの、しあわせのことなのでは（ふ・く・し）。
- 高齢化が進み、単位自治会の活動力には格差が生まれる（福井県では自治会解散した）。
- 今ある制度を工夫し使い勝手良くする程度でよい。新しい制度が増えるのは面倒。
- どこの行政もとなりどうし、同じようなことやっている。

【「モヤモヤ」と「気付き」】

- 職員は目先のことだけに追われていないか。
- 市役所内部が悪循環だと市民に対する良い出力は生まれない。
- 高齢化により、地域に任された様々な「やること」は負担感を増している。
- 制度は、住民共助の関係性を奪うこともある。
- みんなと同じ町になりたいのではなく、「一関」になりたい。
- 時代の変化にあった変化をしていくことの大切さ。

部長級職員（A さん）との対話（R3.5.17）

【内容】

- 現在の若手職員は、採用されることがゴールになっている。市役所に採用され、目的・目標がないまま働いている。
- 「サービス向上」と「人員削減」、二兎を追って二兎を得なくてはならない。
- 理想を追い求めない限り何も実現しない。
- 小さい市役所を目指すのか、大きい市役所を目指すのか。過剰な行政サービスは結果的に特定の人に集中してしまい、全体にいきわたらない。これからは最低限の行政サービスを全体に行使することが必要。
- やめるエネルギーが必要で大変だが、やった方がいい（業務の断捨離）。
- 階層毎に見えている景色が違う。組織として効率的にあるために権限と分担をどう配分するか。
- 2-6-2 の法則（いずれそうなる）があり、全員がエースプレーヤーでなくても、組み合わせで力を発揮していけばいい。

【「モヤモヤ」と「気付き」】

- 「サービス向上」と「人員削減」、どうすれば実現できるのか掘り下げていきたい。
- 手間や時間がかかっても、未来のための仕事をすることの大切さ。
- 人口に見合った、最低限の機能を備えた小さな市役所を目指していくこと。
- やめることを決める。

第３回研究会（R3.7.26~27）「あなたとあなたの自治体の「人・組織づくり」の"ありたい姿"を考える」

第３回研究会のテーマは、「あなたとあなたの自治体の「人・組織づくりの“ありたい姿”を考える」だった。私たちは、10 年後の地域のありたい姿について、

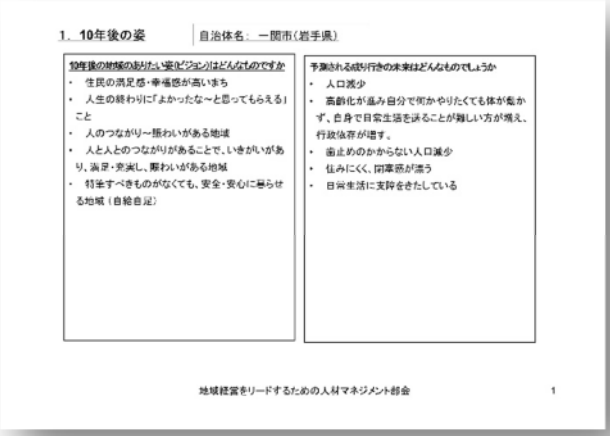
① 市議会議員（議会運営委員会出席者）
② 部長級職員
③ 総務部職員（次長級職員、職員課職員）
④ 石川副市長

へのインタビューを行った。ここでの気付きは、多くが共通していて

- 住民の満足感・幸福感が高いまち
- 人生の終わりに「よかったな～と思ってもらえる」まち
- 人のつながり～賑わいがあるまち
- 人と人とのつながりがあることで、いきがいがあり、満足・充実し、賑わいがあるまち
- 特筆すべきものがなくても、安全・安心に暮らせるまち（自給自足）

であった。

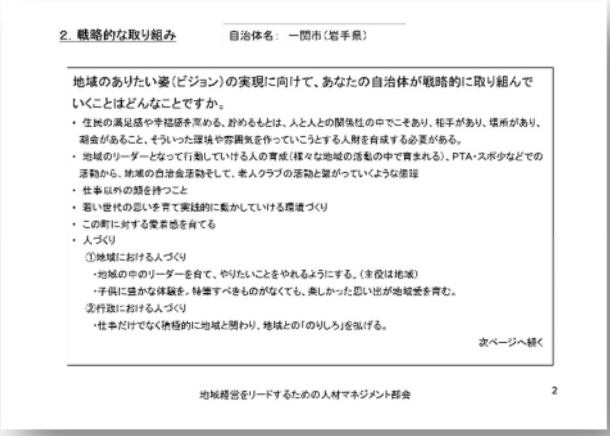
また、そのために最も重要なことは「人（組織）づくり」だということも共通していた。


1．10年後の姿　自治体名：一関市（岩手県）

10年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものですか
- 住民の満足感・幸福感が高いまち
- 人生の終わりに「よかったな～と思ってもらえる」こと
- 人のつながり～賑わいがある地域
- 人と人とのつながりがあることで、いきがいがあり、満足・充実し、賑わいがある地域
- 特筆すべきものがなくても、安全・安心に暮らせる地域（自給自足）

予測される成り行きの未来はどんなものでしょうか
- 人口減少
- 高齢化が進み自分で何かやりたくても体が動かず、自身で日常生活を送ることが難しい方が増え、行政依存が進す。
- 歯止めのかからない人口減少
- 住みにくく、問題感が漂う
- 日常生活に支障をきたしている

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．戦略的な取り組み　自治体名：一関市（岩手県）

地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。
- 住民の満足感や幸福感を高める、高めるもとは、人と人との関係性の中でこそあり、相手があり、場所があり、機会があること、そういった環境や雰囲気を作っていこうとする人財を育成する必要がある。
- 地域のリーダーとなって行動していける人の育成（様々な地域の活動の中で育まれる）、PTA・スポ少などでの活動から、地域の自治会活動そして、老人クラブの活動と繋がっていくような連環
- 仕事以外の顔を持つこと
- 若い世代の思いを育て実践的に動かしていける環境づくり
- この町に対する愛着感を育てる
- 人づくり
  ①地域における人づくり
  ・地域の中のリーダーを育て、やりたいことをやれるようにする。（主役は地域）
  ・子供に豊かな体験を。特筆すべきものがなくても、楽しかった思い出が地域愛を育む。
  ②行政における人づくり
  ・仕事だけでなく積極的に地域と関わり、地域との「のりしろ」を広げる。

次ページへ続く

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　2

◆主な活動内容と気付き

市議会議員（議会運営委員会出席者）インタビュー（R3.6.24）	
	【内容】 ・　安心して暮らせる町。拡大ではなく、自給自足できる社会（昔に戻る） ・　子ども達の声が響きあう、高齢者が生き生きしている町。 ・　地域共生社会に向け、何が最適なのかを自ら見つけ、取り組んでいく人材の育成。 ・　一関ワンチームの考え方を更に進めていく必要がある。 ・　「人づくり」。住んでいる人達を良い方向にと考えられる人を育成。さらに行政では、経営的視点をもった人材育成を。 ・　行政マンとしての個々の専門知を高める必要があり、数年間での人事異動は弊害。 ・　長時間労働（家庭・子育てへの影響）の是正し、行政以外の分野で地域とのつながりを持っている職員の育成 ・　支所と本庁間で情報共有を行い、地域に寄り添う。
	【「モヤモヤ」と「気付き」】 ・　住民とともに考え実践していくワンチームの姿勢は今後ますますひつようとなってくる ・　「拡大ではない」が「衰退でもない」、この地域で暮らしたいと思える持続可能な状況を地域と行政で、ともに育んでいこうとすることが大切
部長級職員（B さん）との対話（R3.7.12）	
	【内容】 ・　存在感のある地域になる。（他と同じではない何か、違う色合い＝特色・特性） 「まち」：魅力 「ひと」：若い人 「しごと」：増やす ・職員自身のモチベーション・やる気が必要（将来を見据えた人材育成を） ・早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会経験者のみの部署の創設 ・「画一的な考えの職員」に育てがち ・縦割り（縄張り意識）が強い、エリート（選民）意識、思い上がり（うぬぼれ・勘違い）と妬み
	【「モヤモヤ」と「気付き」】 ・　この町の特色って何だろう？ ・　職員のやる気は、どんなことを取り組むと上がるのだろう？

総務部次長級職員、職員課職員との対話（R3.7.13）

【内容】

- 人生の終わりに「よかったな～と思ってもらえる」こと
- 「賑わい」賑わいにはいろいろな意味があるが、活力、連携・集団の中での精神的なつながりの中で生きがいを持って、やりたいことができている市民が増えていくこと
- あるものを残しつつプラスしていくもの、におい・なつかしさ・愛着・心理的な緑豊かさを育む
- 定時に帰れるようにして、仕事以外の地域活動ができるようになるとよい。そのことが結果的には仕事にも活かされてくる。
- 「役所」と「市民」、「市民」と「市民」でつながりのある地域
- 効率性だけの関係ではない地域
- 職員がそれぞれの地域に入っていく（行事などで地域と関わりを持つ）
- 専門性を持った人材の育成は必要
- 事務分掌に縛られず、本務をはみ出して仕事をしないとうまくいかない。
- 人口が減っても生きがいがもてる地域
  ※生きがい＝やりたいことができる
- 子供の頃の「楽しい、嬉しい」思い出が地域への愛着、寛容性を生む。
- 立案→市民、具体的な政策→行政
- 希望を重視の人事
- 心の余裕の確保（自己防衛が主体となり、相手に対して攻撃的になる。）

【「モヤモヤ」と「気付き」】

- 原風景、温もり、この町に対する愛着を育む
- 人と人とのつながりの中で「生きがい」をもってやりたいことができている市民を増やすにはどうしていけばいいんだろう？
- 職員が仕事以外の地域活動ができるようにする
- 小さな失敗の中で育てていくことが大切

石川副市長との対話（R3.7.14）

【内容】

- 実際に住んでいる人たちの「満足感・充実感」を保つまたは高めたい。
- しんどいことがあってもトータル的に良かったと思ってもらえることが肝で、それらは人と人との関係性の中で高まる。
- 若手職員の中にも、一人ひとりいいものを持っているはず。それを引き出す環境づくりが必要。
- 職員の「ＯＮ」「ＯＦＦ」は必要。
- 立候補制で個人交渉の人事異動も面白いか。
- いかに楽するかを考える職員、頑張ってはダメ。

【「モヤモヤ」と「気付き」】

- やめることに労力を使うことは大切
- 職員である前に地域で暮らす人として他の人とのつながりが大切（仕事以外の顔を持つ）
- 若手の声を引き出すにはどのような手法がよいのか？

第４回研究会（R3.8.25）「アクションプランの作成＆幹事団フォロー」

第４回研究会では、“10 年後のありたい姿”を実現するために、自治体が戦略的に取り組んでいくこと（「人・組織づくり」）について、段階的にどんな変化を起こすのか、何にどう取り組んでいくのかを示したアクションプランを作成してみることになった。

幹事団からは、次のようなアドバイスをいただいた。

- 求められる成果につながる面談となっているか？
  （上司のコーチング力、ティーチング力）
- 日常的に取り組む仕組みも必要ではないか？
  例）金曜日の夕方にミーティング→月曜日から新鮮な気持ちでスタート
- 上司・先輩ができていないのに部下・後輩は「はい」とはならない。
- ハードルは高いが、昇任と降格につながれば間違いなく変わる。
- ダメな部分に固執しても組織全体の向上につながらないので、チームとしてのマネジメント力を考える必要がある。
- 犯人捜し的なものは難しい（あまりうまくいかない）。
- 他課へのアプローチ、干渉方法の検討。
- 新人・若手に対するモチベーションアップの働きかけ。
- 上司・先輩ができていないのに部下・後輩は「はい」とはならない。
- 「人をどう育てるか」よりも「いかに人が育つ環境を整えるか」。
  ※日常にある「空気感」が大事。
- 計画や行動指針等の「明文化」よりも「実践者の数」を増やす。
- プラン作りのコツ→反対立場の意見をどんどん出してもらう。

また、アクションプラン作成にあたり、職員課との協議の中では、

- 当事者意識を持つことをどのように波及していけばいいか
- やれることから始めるプランにするのが良いのでは？と職員課からアドバイスあり
- 「職員行動指針」の内容を職員面談で示す。
- 人材育成推進会議の定期的な実施
- 若手職員との対話、職員研修における対話など
- 特定部署のサポートはプランから除外する

第５回研究会（R3.10.26）「これまでの取組をストーリーにまとめる」

第５回研究会のテーマは、作成したアクションプランについて、「これまでの取組をストーリーにまとめる」ことだった。私たちは、当初作成したアクションプランについて、平成 30 年度に「一関市人材育成基本方針」の改定に参加した人マネ OB（８人）と対話を行い、ブラッシュアップを図ったうえで、第５回研究会に臨んだ。

研究会では、幹事団から次のアドバイスをいただいた。

- クレド（行動指針）については、「分かりやすさのワナ」がある。分かりやすいだけではダメ。　→アクションプランから外すことにした。
- クレドよりも、日々のコミュニケーションで具体化していけるものはないか？（定期的なミーティングとか）
- 一関市は、一人ひとりは頑張っているが、組織としての活動が寂しい。

◆主な活動内容と気付き

平成 30 年度の一関市人材育成基本方針改定に参加していた人マネ OB８名との対話（R3.10.11）
【内容】 ・　職員一人ひとり思っていることはバラバラ。人マネをとおして職員の意識をどう変えていくかが役割で、もっと発信していければよいと思う。 ・　風土つくりをテーマにした。 ・　年度中に業務分担変更もよい。お互いに教えあう場面が増えて、係内から声が上がってくる。 ・　職場は、小さなことでも変わっていけるのかな～。 ・　安全の確保、何でも話せる雰囲気がスタート。 ・　組織と一緒に取り組むというけど、人マネの立場って何んだろ？ ・　課長以上の方々に当時、反乱軍みたいだね、と言われたことがある。批判的に捉えられていたのだろう。市長の理解は得られても部長や課長と人マネとの壁はあった。 ・　若い子たちが転職していく。ここにいても面白くないのかも。 ・　種まき。 ・　面談の時間と内容、コミュニケーションの場と捉えている人と育成の場と捉えている人とでは場の状況が違う。 ・　鬼澤先生や佐藤先生が職員研修に来ているから研修そのものを活用していく。 ・　毎日８時間いればお金がもらえる。人としていろいろなことは考えない。
【「モヤモヤ」と「気付き」】 ・　歴代の人マネの方々がレポートをまとめてオフサイトミーティングを開催しても、現場に変化が見えにくいのはなぜだろう。 ・　組織の風土を変えていくには、トップダウンの強いメッセージも必要なのでは。人マネ OB の各個人レベルの活動だけではなかなか共感が得られず、業務現場に波及していかない現状。

第６回研究会（R3.1.27～28）「プロセスを振り返る／自らにコミットする」

第６回研究会では、これまでのプロセスを振り返り、他自治体のアクションプランの事例について意見交換を行いながら、幹事団や鬼丸氏の講話を受講し、最後は各自が「これからどのように一歩を踏み出すか」について発表しあった。

また、プロセスの振り返りとアクションプランの取組の一つとして、佐藤新市長との対話や、新採用職員研修における対話の実践を行った。佐藤新市長との対話の中で、特にシビれたキーワードは下記のとおりである。

・職員には、「行政のプロ」になってほしい。

・若いうちに「シビれる仕事」を経験してほしい。

・「人材育成基本方針」に着目したことは良いが、様々な世代が混在する組織の中で、一律のものを求めるのは現実的ではない。そうした要素をどのように組み込んでいけば良いかという視点が重要ではないか。

◆主な活動内容と気付き

佐藤新市長との対話（R3.12.21）

【内容】

◆　人事の在り方・人材育成について

・　職場は、昭和、平成、様々な世代が一緒に仕事している。価値観が違うのは当たり前。それをどう良い方向に向けていけばよいか、市長自身模索している。

・　職員には、『行政のプロ』になってほしい（プロ意識を持ってほしい）。

・　若いうちに「シビれる仕事」を経験する。（仕事の大小に関わらず、「私はこれをやれた！と思えるような仕事」）

→精神的に強くなる。挑戦できるようになる。ただし、リスク管理は重要なので、「リスクはあるけど失敗はしない」が理想。

・　人口減少化で職員の役割が多様化しているが、大小様々な取組に対してきちんと認識・評価されるような環境を整えたい。

◆　アクションプランについて

・　「人材育成基本方針」に着目したことは良いが、様々な世代が混在する組織の中で、一律のものを求めるのは現実的ではない。
そうした要素をどのように組み込んでいけば良いかという視点が重要ではないか。

【「モヤモヤ」と「気付き」】

・　チャレンジ、チェンジできる個人と組織が育つ環境とは、どんなものなのか？

・　日常の中で育む方法はないか？

・　様々な価値観（年代、性別など）を吸収し合いより良い推進力に代えていく仕組みづくりはできないか

・　「シビれる仕事の経験」は、どうすれば多くの職員が経験できるのか？

新採用職員研修での対話（R4.1.7）

【内容】

１　避難所設営・運営訓練
講師：消防本部防災課・一関西消防署
内容：災害対応の基本的な知識を習得する。何が起こるかわからない環境の中、自ら考え行動できる訓練をする。
※人マネ８期生も、図上シミュレーションのコントローラーとして参加した。

２　ビジョンシートの作成
講師：人マネ８期生
内容：一関市職員として、自分の実績を振り返り、自分のビジョンを描く。
①　現状把握
- いま自分ができていること、できていないことを考えてみよう。

②　取り組むアクション
- 「10 年後の理想とする姿」と「現状把握」を見比べて、何が自分に不足しているか考えてみよう。
- その不足を補うため、10 年後までに自分が取り組むアクションを具体的に計画してみよう。

③　１０年後の理想とする姿（理想の職員像）
- 今日のグループワークを通してイメージした 10 年後の理想とする姿を具体的に記入してみよう。

【「モヤモヤ」と「気付き」】

- グループごとに、対話しながら課題に取り組んだが、自分のアイディアをどんどん言える人とそうでない方とがあり、一定の交通整理的助言が必要と感じた。
- 対話テーマには、正解が複数あるものや、体を動かして取り組むものなども取り入れると考える際の脳の活動が活発になり研修効果が高まるのでは？
- 様々な手法で、職員の潜在的能力を引き出していく環境を整えていくことが大切

(2) 成果

■対話によって分かったこと１　　『現状と 10 年後の地域のありたい姿』

【現状】

・人・組織ともに、「やっているつもり」になっているが、必ずしも「今の」住民ニーズに対応できていない。

・「何のためにそれをやるのか」という目的が組織として明確になっておらず、職員間で共有できていない。

・職員の間で世代間ギャップがある。果たしてそれを埋めるべきなのか生かすべきなのか？（野球選手にサッカーを教えるべきか？）

【10 年後の地域のありたい姿】

・住民の満足感、幸福感が高いまち

・人生の終わりに「よかったな～と思ってもらえる」まち

・人のつながり～賑わいがあるまち

・人と人とのつながりがあることで、いきがいがあり、満足・充実し、賑わいがあるまち

・特筆すべきものがなくても、安全・安心に暮らせまち（自給自足）

そのために

■対話によって分かったこと２　　『自治体が果たすべき役割』

それは、「人材（財）育成」！！

☞なぜなら

・住民の満足感や幸福感を高める、貯めるもとは、人と人との関係性の中にこそある。

☞そのために

・相手があり、場所があり、機会があること、そういった環境や雰囲気を作っていこうとする人材（財）を育成する必要がある。

・この町に対する愛着感を育てる。

①地域における人づくり

★地域の中のリーダーを育て、やりたいことをやれるようにする。（主役は地域）

★子供に豊かな体験を。楽しかった思い出が地域愛を育む。

②行政における人づくり

★市民起点に立って、対話を深め、ともにまちづくりに取り組む。

★問題意識を持って変化の兆しを的確に捉え、柔軟な発想で未来の創造に挑む。

★人と地域を愛し、情熱を持って、常に考え、自ら学び、行動する。

★同じ目的に向かって、チームとして業務を遂行し、互いの力を高め合う。

→ 一関市の目指す職員像

■「10 年後の地域のありたい姿」に向けて取り組む具体的な『アクションプラン』

■まず取組むアクション

【ハミダシ隊として】
・新市長との対話
・若手職員との対話
【組織として】
・定期人事異動の内示及び職員面談の都度、行動指針の周知
【共同で】
・職員研修における対話

□目標設定 次の段階に進むための基準

アウトプット アクションの結果
・能力評価シートの結果が前年度より良い割合が増える。

アウトカム アクションにより生じる成果(変化、効果)
・職場環境(雰囲気・空気感)に変化が現れる

■次に取組むアクション

【ハミダシ隊として】
・各階層別職員との対話
(組織の縦横横断)
・テーマ別の対話
(個別業務や課題毎)
【組織として】
・積極的に地域と関わる活動の推奨・啓発
【共同で】
・人材育成推進会議の定期的な実施

□目標設定

アウトプット
・能力評価シートの結果が前年度より良い割合が増える。

アウトカム
・職場環境(雰囲気・空気感)が良くなる
・挑戦しやすい土壌ができている
・長所を高め合い、短所を補い合い、チームとしての組織力が向上している

■さらに取組むアクション

【ハミダシ隊として】
・市民との対話
【共同で】
・「人材育成基本方針」の見直し
(PDCAにより必要な時期に見直す)

□目標設定

アウトプット
・能力評価シートの結果が前年度より良い割合が増える。

アウトカム
・市民から頼りにされる人・組織(『行政のプロ』)になっている
・市民と協働で様々な施策に取り組んでいる

3　次年度以降に向けて

■『アクションプラン』に基づく、次年度以降に向けた取組

まず取り組むアクション

・対話の実践場面を増やす①
　・各階層の研修に「対話」の実践を含めることにより対話力の向上を図る。
・行動指針の周知
　・定期人事異動内示時や 年4回の面談時を活用し、行動指針の周知を図ることにより、自ら学び考え成長する職員の割合を増やし、個の成長に基づく組織力向上を図る。

次に取り組むアクション

・対話の実践場面を増やす②
　・組織の縦横横断でテーマ別の対話を行う。
・積極的に地域と関わる活動の推奨・啓発
・人材育成推進会議の定期的な実施

さらに取組むアクション

・市民との対話
・「人材育成基本方針」の見直し（PDCAにより必要な時期に適宜見直す）

4　おわりに

◆１年間を振り返って

・福祉課　　坂本　寿究子

「人マネに参加しませんか？」職員課長から、突然のお声がけ。うっ…１年間！大変そう、耐えられるのか私、しかも新しい職場に異動してきたばかりだし、お断りした方が身のためかな。でもこれまでの参加者の皆さん楽しそうだったな。実は、庁内のオフサイトミーティングにはタイミングが合えば参加しており、取り組みに関心はあったのだ。参加は、ピンチなのかチャンスなのか？！結局、参加への前向きな気持ちが整わず迷いながらも、参加させてもらうことを選択し、第１回の部会がスタートした。

やるからには楽しもう！と意気込むも、部会の回が進むほど、答えなんかすぐに出ない課題を前に「モヤモヤ感」は大量発生。同期参加３人で話をしても煮詰まる。どうまとめればいいのだろう？当然普通に担当業務の期限やらなんやら、対応しなければならない案件は、どんどん押し寄せてくる。苦しかった。

これまで、自分事として考えてこなかった「組織」や「人材」。この分野の事柄は、職員課などの総務部門の誰か優秀な方々が考えてくれて、私はその指示に従うだけといったイメージを勝手に抱いて過ごしてきた。

また、自身の担当業務の中で摩擦が生まれ、課内での理解を得られない場面において対話を諦め心のシャッターを下ろしたことがある。これにより、日々の業務は全くつまらないものとなり、苦痛の日々が押し寄せてきた経験がある。

今回の部会参加により、私の思考の中には、傍観者的依存心、他者批判、主体性の欠如による諦め、が存在していることに気がついた。

今後は、「大切なのは日常」や「微力でも無力ではない」など、研究講師の皆様からの多数のキーフレーズを胸に、自己の成長とチームの成長について傍観者を卒業し主体的に捉え、自分にできることを諦めずに実践していこうと思う。公務員を卒業する時、苦しかったこの約１年が私にとってのチャンスであったと言えるように。

まず私が取り組むこと宣言！

日々の対話をこころがけ、楽しく前向きな雰囲気のある職場づくりを目指します。

楽しい日常会話の多い職場(信頼関係の構築)→安心して弱さをさらけ出し互いの強みで補い合う関係性(自己成長：各自の強みの強化)→チーム全体の総出力増大→変化を恐れず挑戦できるチームへと成長(チーム皆で難題に挑む：シビれる仕事の経験)⇒真のプロ集団組織へ進化！

・下水道課　千葉　彦旭

思えば約１年前、人材マネジメント部会への参加打診をいただいた時は、「そもそも部会や人材マネジメントのことをよく分かっていない自分なんかでいいのか？」と思いながらも、**マネ友だった元上司**やその周りにいる人たちの**何とも言えない雰囲気**（これが後に**ハミダシ菌**と分かる。）に少なからず**影響**を受けていた自分は、思い切って**参加を決意**した。

幹事団からの優しく厳しい激励を受けながらたくさんの方々と**『対話』**を通じて徐々に分かったことは、「**自分ってこんなに視野の狭い人間だったのか**」という自己認識と、「（市民、議員、職員という）**立場が違っても、みんな理想は同じ。**だけどアプローチや時間軸が様々である」という**気付き**だった。

そして、地域の理想（ありたい姿）の実現のためには、**やっぱり人だ**ということ。人も減る。金も減る。でも、普通に幸せといきがいを感じて生きられる。「**これってどうだべ？**」「**あ～それいいね。**」お互いに認め合いながら**満足感・幸福感が高いまち**にしたいという思いが、**漠然**としたものから**確信**に変わった。

「じゃあどうすればいいか」とあれこれと悩みながら考え続けたとき、たどり着いたのは先輩達が築き上げてきた「**人材育成基本方針**」だった。「市民起点に立って、対話を深め…」**目指す職員像**にはちゃんと書かれている。恥ずかしながら、部会に参加するまでは、存在を認識していたものの自分の頭の中に常駐していなかった。

作成した**アクションプラン**は、人材育成基本方針をベースに、**職員行動指針の周知**や**『対話』を深める**取組を進めるというもので、決して真新しい取組ではない。しかし、先輩達から自分が**感化**されたように、徐々に、着実に、10 年後のありたい姿に向かって、かたつむりのごとく**前に進んでいく**ことはできると思っている（幹事団から「それじゃあ遅いんでない？」という声が聞こえてきそうだが。）。

１年間を通して、自分の中で**何かが**、でも**確実に**変わった。いきなり大きなことはできなくても、日常や身の回りに起きるあらゆることを、**思い込み**をなくして見つめなおし、**生活者起点**、**価値前提**で物事を考え、そして**自分事**として捉える。**行政のプロ**として、自分にできること、チームでできること、協働でできることをどんどん増やしていき、**10 年後**、自分が 49 歳になったときには、少しでも地域のありたい姿に近づけるよう、この**小さくて大きな変化**を大切にしていきたいと思う。

最後に、ほぼオンラインだったとはいえ、部会参加により業務に多少の影響があったにも関わらず、快く送り出してくれた下水道課の皆さん、これまで着実にハミダシ菌を増殖させ、知らず知らずのうちに影響を与えてくれたマネ友の皆さん、部会に送り出してくれただけでなく、一緒に考え、伴走してくれた職員課の皆さん、そして、優しさと厳しさでいつも本気で向き合ってくれた幹事団の皆さんと全国の部会参加者の皆さん、本当にありがとうございました。これで終わりではなく、むしろ長い旅が始まったという気持ちですが、目的がはっきりしている分、迷うことなく、着実に、地道に、対話と共に歩んでいきたいと思います。

わたしは、地道に『**対話**』をし続ける！

・職員課　　小野寺　涼

１　人材マネジメント部会（通称：人マネ）の派遣について

この１年間の派遣は、新型コロナウイルスにより、私たちの前期生である７期生から引き続き活動の制限を余儀なくされ、研究会の開催は全てオンラインとなった。地域に出る機会や全国のマネ友とリアルで交流する機会が奪われてしまったわけだが、私たちなりにこの状況下でやれることを探しながら活動した。

今年の部会のテーマは「『地域のための人・組織づくり』を考える」。これまでのテーマと違う点は、これまでは派遣された職員個人を変えることがメインなのに対し、今年度はまわり（“地域のため”の人・組織）を変えることがメインとなること。

私は部会から派遣元に呼びかけられた人事担当課枠（部会から各自治体に３人のうち１人は人事担当課の職員の参加が依頼されていた。）での参加だったが、異動初年

度で人事のことなど分かるわけもなく、答えのない幹事団からの問いかけに、「幹事団はどういう答えを求めている（待っている）のだろう？？」というモヤモヤですっきりしない日が続いた。

2　当市における人マネ（ハミダシ隊）の活動について

当市では、平成 26 年度（2014 年）から人マネの派遣を行っており、今年度で８年目となる。派遣卒業後も自主研究活動グループ「ハミダシ隊」として、活動を行っているが、このように派遣卒業後に自らグループを作って活動を行っているのは、人マネ参加自治体の中でも一関市特有であることが人マネに参加していく中で分かった。

今年度、自らが部会のテーマに取り組んできた中で、この一関市特有の活動は、考えられないほどのエネルギーがいる活動だと気づかされた。

派遣前の人マネ（ハミダシ隊）のイメージはというと、「あ～、意識高い系の軍団だな。ちょっと関わるには勇気がいるな。」とすら思っていた私だったが、懐に潜り込むことで、人マネイズムを理解できるようになった。

人マネ（ハミダシ隊）を敬遠していたのには理由があって、

- 人マネ（ハミダシ隊）の活動目標、何がしたいグループなのかわからない
- 活動している人の熱量が違いすぎて、関わりづらい
- 仕事やプライベートの時間を持ちたいのに、参加する（関わる）時間を割くのがもったいない

という思いがあった。正直これは、当市の大多数の職員が現在進行形でそう思っていると思う。私も患っていた一種のアレルギーのようなこの反応は、職員が危機的意識を感じていない或は流れに身を任せるという自分事ではない考えからきているものだろう。

3　最後に

第３回研究会の課題の中で、部会が用意した４つの問いについてインタビューを行うという課題があった。４つの問いの中に「あなたの自治体が今後戦略的に取り組んでいくことを実現していくために、人事のあり方は今のままで大丈夫でしょうか。」という質問があったが、インタビューを受けた人の中に「大丈夫」と回答した人はいなかった。庁内の全職員に同じ質問をしたとして、自信をもって「大丈夫」と答える人はいないのではないだろうか。

夕張市のように財政破綻してからでは遅い。

自分の給与が減った時、ようやくまずいと行動を変えるのでは遅い。

職員が危機的意識をもって、日ごろの業務、地域とのかかわり方、一関市のビジョンを描いて職務に当たる必要がある。このことに気づかされただけでも、今回派遣された価値はあったと思う。

このような機会を与えてくれたこと、気づきを与えてくれたことに感謝し、対話を深め、じわりじわりとハミダシ菌（善玉）をアレルギー反応が出ない範囲で周りに広げていきたい。

３名きりーつ

「ありがとうございました～！！！」（大声）

礼