令和３年度

人材マネジメント部会共同論文

岩手県久慈市
吉田　健一（生涯学習課）
岩城　凌　（建設整備課）
二橋　弥生（保健推進課）

１　はじめに

令和３年度は、令和２年度に引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響が色濃い１年となった。再三にわたる緊急事態宣言の発令、蔓延防止等重点措置の適用などにより、公私ともにこれまでにはなかったような制限が加わるなかで、日本国におけるオリンピック・パラリンピックの開催など、人の大きく流れるイベントの開催もあり、よくもわるくも考えることを強いられた者は、決して少なくはなかったように思う。

また、このような状況のなか、激動の時代を生き抜くためには、否が応でも変わらなければならなくなったことが非常に多く、新たな環境に適応していくことが求められる時代となった一方で、ウイルスの終息後、以前のような環境に安心し、そこに安息を求めるようでは、取り残されるであろうことは容易に想像がつくところである。

これまでは常識のように感じていた東京一極集中、ひとつの会社に定年まで勤めあげること、ひとつの場所に住み続けること、仕事観、家族観、人生観、幸福実感の尺度やこのほかにも様々なことが「常識なんかではなかった」ことが浮き彫りになり、より一層多様性を重視する時代に突入したと感じる。

このように社会環境が目まぐるしく変化する中で、今年度も当市から３人が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派遣されることとなり、これからの組織の在り方について、考え続けた貴重な１年となった。

この論文は、これまでの人マネ研究会に派遣された先輩方の成果を引継ぎ、そしてこれからの新たな時代を生き抜くための久慈市役所の在り方について、全職員を巻き込むことを意識しながら、試行錯誤した活動記録である。

今年度の活動がこれからの久慈市役所を、そして久慈市をよりよくしていく何かの、そして誰かのきっかけになれば、このうえない喜びである。

２　現状把握

（1）これまでの研究成果の確認

今年度の人材マネジメント部会に参加するにあたり、これまで当市が参加した過去７回の研究内容を再確認することとした。既に分析はかなりのレベルに達しており、どう活かすかを考えることが今年度の使命であると感じた。

各回が共通して重要視していたのが「係内程度であれば概ね目的・目標が共有されているが、課、部、市になると共有されているとはいえない」ということである。その一方では、「共通の目的や目標を設定し共有する必要があると感じている」という職員がほとんどであるというアンケート結果もあり、理想はそれぞれあるなかで、どのように理想と現実とのギャップを解消していくのかを考える必要があると感じた。

また、過去の提案施策については、いずれも参加者が１年間本気で研究し提案したものであるにも関わらず、継続的に実施されている施策があまりないことがわかった。特にも、オフサイトでの施策を継続させることの難しさを痛感し、今後のアクションプランを考えるうえで、こういった取り組みを継続的に実施しやすくするため、仕事に落とし込むことの必要性を感じた。

なお、以下がそれぞれの年度における取り組みの概要及び提案施策である。

①第１回（平成 26 年度）

［概要］

職員アンケートや所属課長からの聞き取りにより「今、着眼して取り組むこと」「ありたい姿」を設定し、それにたどり着く施策を提案。

［提案施策］

・採用３年目までの職員による職員広報紙の発行

・ファシリテーター育成研修会の実施

・人材マネジメント部会久慈支部設立

②第２回（平成 27 年度）

［概要］

第１回の職員アンケートを再分析。「事業の効果や目的の共有不足」、「市・

部・課での目的が共有されていない」と仮説をたて「目的だけでなく成果が期待できないとモチベーションがあがらない」「雰囲気作りが最重要」などと考察。

［提案施策］

・オフサイトミーティングの実施

・自主的ファシリテーション研修の実施

・フィーチャーボード、タスクカンバンの導入

③第３回（平成 28 年度）

［概要］

過去の職員アンケートの分析、キーパーソンダイアログを実施し「現状」から「ありたい姿」へ変革するための施策を設定。横につながるチームが組織を強くする、目的の共有が重要であるという気づきを得る。

［提案施策］

・新採用職員研修、新任監督者研修でのダイアログの場の導入

・ファシリテーション研修の対象を全職員に変更

・未来への種さがしトークの実施

④第４回（平成 29 年度）

［概要］

第１回のアンケートを分析し、組織の現状について考察。庁内キーパーソンとのダイアログによりキーワードを導き出し「現状」から「ありたい姿」へ向かうため取り組むアクションを設定した。

［提案施策］

・ダイアログ研修の実施

・くじ版人材マネジメント部会の立ち上げ

⑤第５回（平成 30 年度）

［概要］

市長、部長、係長に個別ヒアリングを実施。また、第１回から第４回までの報告書を比較し、共通のありたい姿は「目的・目標を共有し実践すること」「住民と目指す先を共有すること」に気付く。全体を通して、久慈市にはマネジメントに必要な「自責」ではなく「他責」の流れが根付いていることがわかった。

［提案施策］

・経営層・監督層・担当層それぞれの視点からの現状把握

・ダイアログを伴う職員研修のあと、オフサイトミーティングで深堀する

⑥第６回（令和元年度）

［概要］

人口ピラミッド、職員数、財政指標等により現状を把握し、幹部等インタビューにより課題を分析。それらに基づき、１年後、３年後、５年後のありたい姿を設定した。

［提案施策］

・愛着心調査の結果を全職員で共有し、対策を対話（Ｒ２～）

・マネ友を中心に組織変革推進チームを結成、組織変革ビジョンや人材育成計画の改正に向けて全職員で対話（Ｒ３～）

・上司×部下の１対１での対話を月１回実施、ＲＰＡ活用、全職員共通のスキルアップ研修、プレマネジメント研修（Ｒ４～）

⑦第７回（令和２年度）

［概要］

過去６回の研究結果を分析し、主に緊急事態をテーマに組織の在り方について研究を行う中で、現在の市を取り巻く状況こそが緊急事態であることを再認識した。課題解決策として、情報共有の強化のためのアクションプランを企画した。

［提案施策］

・共有フォルダの格納ルール設定

・係内での情報共有体制づくり
・中級課程職員研修における課題解決策の考案
・課題解決策のフィードバック
・職員広報誌のブラッシュアップ
・内部情報システム「ガルーン」の活用

（2） 第１回研究会

第１回の研究課題が「あなたの自治体の人・組織づくりの仕事を調べる」であったことから、当市における取り組みを調べるところから始まった。

当市には、平成 18 年３月に策定した久慈市人材育成計画があり、それを軸に人材育成が推進されていることを知ると同時に、果たして、本計画は形式的な位置付けのみとなってはいないか、社会環境に適応した計画であるか、職員がどこまでこの計画を意識・共有して仕事をしているものか疑問が浮かんできた（何よりも自分たちの認識が不足していた）。

他自治体との意見交換においても、計画はあるが 10 年以上改定されていないといった話や、計画が先行して、現場レベルでは追いついていないといった話を聞くことができ、人材育成は全国共通の課題であることに改めて気づくことができた。

そこで漠然とではあるが、いまいちど、みんなでこの計画を創り上げ、共有できている状態が必要ではないかと強く考えると同時に、どのようなプロセスで創り上げ、継続的に実効性ある計画として存在させていくのかが課題であると感じた。

（3） 第２回研究会

第２回の研究課題が、「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」であったことから、３人での対話により項目を挙げ、キーパーソンとして現在の総務課長、人事係長にインタビューを行った。

インタビューや対話を通して、組織に期待すること、職員に期待すること、人材育成計画の見直しの必要性を感じていながらも、日常業務に忙殺され、検

討する余裕がないことなどについて共通していることが分かった。

ここで、人材育成計画の改定のみならず、現状で生じている負担と改定により起こりえる負担を想定し、組織及び職員視点の双方向からの検討も必要ではないかという発想を得た。

３　課題

これまで組織と職員の在り方を大きなテーマとして、市長・管理職インタビューや他の自治体職員との対話、そして３人での意見交換を重ねたのだが、私たちは、「ジブンゴト」の意識定着のむずかしさと、これができたら絶対にもっといい市役所、まちになるという期待感を募らせていた。

第７回参加者も触れているように、少子高齢化や人口減少、それに伴う税収減や職員数の減少など、現在の当市を取り巻く状況こそが緊急事態であることは既に多くの自治体で直面している課題である。

今後、久慈市独自の課題を解決していくためには、これまでに捉われることのない視点と、それを支える組織間・職員間の部局横断的なとりくみ、そして職員の小さな意識の変革が重要である。

そのためには、みんなが、おかれている現実と地域の未来を「ジブンゴト」として考えることが、先ずは小さな一歩になり、よりよい未来を創っていくことにつながるのではないかという仮説にたどり着いた。

よって、これを念頭にありたい姿の設定及びアクションプランの策定へ進むこととした。

４　ありたい姿

久慈市役所・職員・職場視点の３方向からのありたい姿を設定した。

（1）　久慈市役所視点

風通しの良い組織であること

理由：つながり⇒共有⇒気づき⇒行動⇒成長が巻き起こる久慈市役所であれば、どんな課題に直面しても、対応していけると考えます。単なる組織としてだけではなく、チームとして行政運営できているこ

とをありたい姿として設定しました。

(2)　職員視点

先ずは自分が楽しめていること

理由：自分が満たされないうちに、他者を満たす余裕はありません。仮にこれを続ければ、どこかの段階で不具合が生じます。先ずは自分が楽しむことで、結果的に、周囲の数人でもいいから満たすことができていることをありたい姿として設定しました。

(3)　職場視点

働いていて楽しい職場であること

理由：市民を幸せにするには、サービスを展開する久慈市役所（土壌）が良質でなければなりません。職員間の良好な関係性によって、成長することができ、やりがいへとつながっていく、その結果、職員が成長していく職場をありたい姿として設定しました。

5　アクションプラン

ありたい姿の実現のためのアクションプランを企画した。

(1)　検討の方向性

これからの時代は、山積する課題に加え、予測不能な未知の課題へも対応しなければなりません。そのためには、平時からそういった事態を見据え、あるいはそういった事態に接した際、みんなで対応することのできる久慈市役所であることが必要です。そのための在り方について、人マネの枠を飛び越えて、全職員を巻き込んでのアクションを検討する。

(2)　アクション

職員アンケートにより、職員が抱える理想と現実とのギャップを可視化した後、庁内プロジェクトチームにより、これからの全職員が進むべき方向性（どうあるべきかの軸）の検討を行い、それを人材育成計画の改定により反映させ、組織環境の充実と職員能力の向上を目指す。

6　アクションプランの状況

資料「アクションプラン実践記録」を参照

7　アクション（番外編）

今年度のアクションプランを展開しながら、すべてのキーとなる「対話」について早い段階で認識してもらうため、新採用職員後期研修への登壇の機会をいただいた。

研修では、人マネが目指す方向性を共有した後、「縮小版サーベイ・フィードバック」を実施し、対話することの重要性を認識するきっかけづくりになったと思っている。

また、あくまでも対話は手段であることと、コロナ禍における同期間のコミュニケーションの場になれば幸いという想いを抱きながら研修内容を考えたところである。

進め方の概要

各テーブルごとに次のステップに沿って進めます！
※司会役は一番誕生日が近い人、書記はみんなでやります！（付せんと模造紙を活用）

①意見を出し合う
・組織について、みんなが日ごろから思っていることを出し合う
※人事、給与、縦割り、そのほか何でも構わない

▼ 15分

②対話で深める
・一番深めたいテーマをピックアップし、認識を一致させていく
・実際にどうしていけばいいのか、どうしたいのか話し合う

▼ 15分

③解決策を考える
・どうすれば目指す方向性に向かっていけるのか具体案を考える
※小さなこと（明日からできること）でも、構わない！

▼ 15分

④発表による共有
・各テーブルごとの意見発表を行い、全体共有を図る
※取り組めそうな案は、みんなで取り組めたらいいなと思います

15分

なお、研修後のアンケートを実施した結果、対話による他者からの気づきや業務で自分が実践できそうなアクションについて、全員があったと回答していることから、少なからず「なんらかのきっかけ」になったことがわかる。

一過性で終わらせることのないように今年度展開しているアクションプランを推進し、職員に寄り添った職場を目指す気持ちを新たにしたところである。

６　成果と展望

令和４年２月、全職員のご理解とご協力により「人材育成計画（素案）の作成が完了し、総務課へ提出しました。

作成にあたっては、職員アンケートの分析やプロジェクトチームでの検討を経て、久慈市職員のための唯一無二の計画になったと感じております。

この計画を基に、有意義な人材育成が行われ、職員と組織が有機的に機能し、これからの時代を切り開いていく久慈市役所として在り続けていくことを期待しています。

７　おわりに（個人感想）

（1）　吉田　健一

１年間の活動を振り返ってみて、特に印象に残ったことは「繋がり」ということだと感じます。

私たち８期生は、マネ友の先輩方がこれまで築き上げてきた情報や研究成果があるのだから、私たちは実際にアクションを起こすべきではないかという思いが「繋がり」ました。

研究会では全国の自治体の方々と「繋がり」、情報・意見交換をさせていただきましたが、自治体の大きさは様々違えども、悩み事や問題点はほとんど同じということが印象的でした。

起こしたアクションは「職員アンケート」と「人材育成計画の改定（に向けた意見交換・集約など)」でしたが、多くの職員の皆様から回答をいただいたり、アンケート集約・分析に協力してくれた職員、計画改定に向けたプロジェクトチームに参加いただいた皆様、ファシリテーション・会議の進め方などについてご教示いただいた職員の皆様、私たちの相談に幾度となく乗っていただいた派遣元の職員の皆様など本当に多大なご協力をいただきました。この職員の「繋がり」を実感できたことが、この１年で私の何よりの財産になったと思います。

さいごに、岩城くん、二橋さん。お二人と一緒に活動をする中で【成功の反対は失敗ではなく、挑戦しないことである】という言葉を強く実感することができました。また、私が持ち合わせていない知識や情報、挑戦することへの勇気、行動力・実行力など多くのことを学ばせてもらい刺激的でした。ありがとうございます。お疲れ様でした。

（2） 岩城　凌

この一年を振り返れば、「いいものを残したい」という想いと、「何かに挑むということ」の難しさとの間で、まさに葛藤の連続でありました。

今年度のテーマは、「人・組織づくり」について考え、アクションプランを作成するというものであったものの、そもそも久慈市役所として真剣に考えなければならないことという認識が３人のなかで一致し、「どうせやるなら、アクションを実行してみよう」というところからスタートできたことが、最後まで一番の支えになったと感じています。

最初に描いた方向性はしっかりともちつつ、人マネメンバーだけのものにしては意味がないという考えのもと、全職員にご協力をいただきながら、時には思うようにいかないことに無力さややるせなさを感じながらも、最後には多くのあたたかいご協力のなかで、当初の目標を達成することができました。

一番の収穫は、「動き続けていれば、良くも悪くも前に進む」ということ。そして、その想いは広がり、「誰かの次につながっていく」ということ。ただ考えているだけ、構想を練っているだけ、みているだけでは何も進まない。勇気をもってその一歩を踏み出してみることで、必ず何かのリターンがある。そこからまた次の行動に移していく。自分自身の今後の軸が明確になったと感じます。

今年度の活動を通し、ご協力いただいた久慈市役所のみなさま、ご縁をいただいた人マネ幹事団や全国のマネ友のみなさま、そして、活動を共にし、時間を共有いただいたメンバーのおふたり、全ての方に感謝しています。

これからさき、「自分になにができるかを考え、小さくても行動を起こす」ことを今後の価値基準として据え、全力で動き続けていきます。

（3）　二橋　弥生

一年間の活動を通してひとつのテーマについて考え、気づき・行動するという本部会は、まさに「研修ではなく研究」であり、就職して５年目、自分自身を見つめ直す貴重な機会になりました。

これまで考えることもなかった「人・組織づくり」に目を向ける機会となり、日頃の業務においても新たな視点や多様な考えを得るなど、多くのことを学ぶことが出来ました。

また、参加自治体との対話により様々な刺激を受け、自身の成長に繋がったと感じます。

今後もマネ友の一人として研究で学んだことを実践し続け、本市の「ありたい姿」の実現のため行動していきたいと思います。

最後に、業務が多忙な中、快く部会へ送り出してくれた所属課の皆様、私たちの研究活動が滞りなく実施できるようにご配慮・ご尽力いただいた総務課の皆様、研究にあたりご協力いただいた職員の皆様へ、心よりお礼申し上げます。

また、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会幹事団の皆様、参加自治体の皆様におかれましては大変お世話になりました。

いつの日か直接お会いしたいです。

人材マネジメント部会に参加できて良かったです。

ありがとうございました。

８　資料

（1）　アクションプラン実践記録

（2）　令和３年度新採用職員後期研修アンケート結果

アクションプラン実践記録

岩手県久慈市
令和３年度人材マネジメント部会参加者
吉田　健一（ヨシダ　ケンイチ）
岩城　凌　（イワキ リョウ）
二橋　弥生（ニハシ　ヤヨイ）

ここ数年をみても地方公共団体を取り巻く環境は大きく変わり、人口減少・人口構造の変化は進行する一方で、東日本大震災や台風などの自然災害の多発化、未知のウイルスの流行など、過去に経験をしたことのない予測不能な時代へと突入しており、これからの時代は、これまで以上に高度化する地域課題、予測不能な未知の課題へ対応していく必要があります。

そのためには、平時からあらゆる事態を想定し、あるいはそういった事態に接した際、チーム力で対応することのできる職員・職場である必要があることから、職員一人ひとりの能力向上によって組織力を高め、そしてみんなで考え続けるなかで、効率的・効果的な市政を運営し、「時代の変化に適応し続ける市役所」であることが求められます。

私たちは、これを実現していくための第１歩として、職員の意識の変化による行動変革と、平成18年に策定している人材育成計画の改定による組織環境の充実によって、久慈市役所と久慈市の更なる発展を目指し、みんなの力を借りながら、アクションプランを実行中です。

岩手県久慈市アクションプラン（ポスター）

▼令和３年度アクションプランの概要▼

職員一人ひとりの意識の変化による行動変革と、久慈市人材育成計画の改定による組織環境の充実によって、久慈市役所と久慈市の更なる発展を目指します。

職員意識 × 職場環境 ＝ 理想の職場

サーベイフィードバック
職員アンケートにより、理想と現実のギャップを可視化し、ＰＴで更に深堀り

人材育成計画の改定
アンケート結果を反映させ、組織環境の充実と職員能力の向上を目指す

風通しのよい組織
共通ビジョンをもち、みんなが同じ方向を向いている状態

４月～10月
現状を可視化
・キーパーソン対話
・職員アンケート分析
・７回の参加者論文確認

11月
ありたい姿を定める
・市役所視点
・職場視点
・職員視点

▼イマココ▼

12月～１月
プロジェクトチーム発足
・新人材育成計画の検討
※コレカラ視点

２月～３月
人材育成計画の改定
久慈市職員の
久慈市職員による
久慈市職員のための
人材育成計画

令和４年度～
コレカラ
まち・市民・自分のために、
自らが動く
職員・久慈市役所へ！

▼アクションプランの策定にあたっての検討の方向性▼

イマ	コレカラ
人口減少 少子高齢化 税収減 地域課題	日常業務 多くの課題 予測不能な 未知の課題

検討の方向性

これからの時代は、山積する課題に加え、予測不能な未知の課題に適応し、真のニーズに応える市政を展開していかなければいけません。
そのためには、あらゆる場面において、チームで考え、対応・解決することが必要です。
これからの自分たちには何が必要か？全職員を巻き込みながら検討を進めています。

Ⅰ　方向性

●久慈市役所＝可能性

●検討の方向性

久慈市役所＝可能性

働いている人の数
（うち会計年度任用職員）

６２６
（２７２）

久慈市内で最も多くの人がはたらいている職場です。

一人ひとりに多くの可能性があります。

課等の数

５６

市民生活に即した多様なサービスを提供し、組織的に市政を運営していくためにも、横の連携も重視する必要があります。

実施している主要施策の数

３６

常に変化する社会環境に対応するため、ニーズを踏まえた多くの施策を実施しています。

今後も、久慈市の課題に適応した柔軟な施策を展開する必要があります。

検討の方向性

久慈市の現状	未来
人口減少 少子高齢化 税収減 地域課題	・日常業務 ・多くの課題 予測不能な 未知の課題

検討の方向性

【これからの時代】
・ますます山積する課題への対応
・高度化、多様化する市民ニーズへの対応
・予測不能な誰も経験のない未知の課題への対応

【求められること】
・平時からあらゆる事態を想定すること
・どんなときでも、みんなで対応することのできる職員意識・職場環境であること

【現在（R4.1月時点）】
・そのための在り方について、全職員を巻き込みながらアクションを進めている最中です！

２　アクションプラン（実施済）

●アクションプランの概要

●イメージ

●スケジュール

●コレマデの状況
・アンケート調査の概要
・職員アンケート分析結果（概要）
・職員アンケート分析結果（個別）

アクションプランの概要

職員意識 × 職場環境 ＝ 理想の職場

サーベイフィードバック

職員アンケートにより、理想と現実のギャップを可視化したあとＰＴで深堀・検討

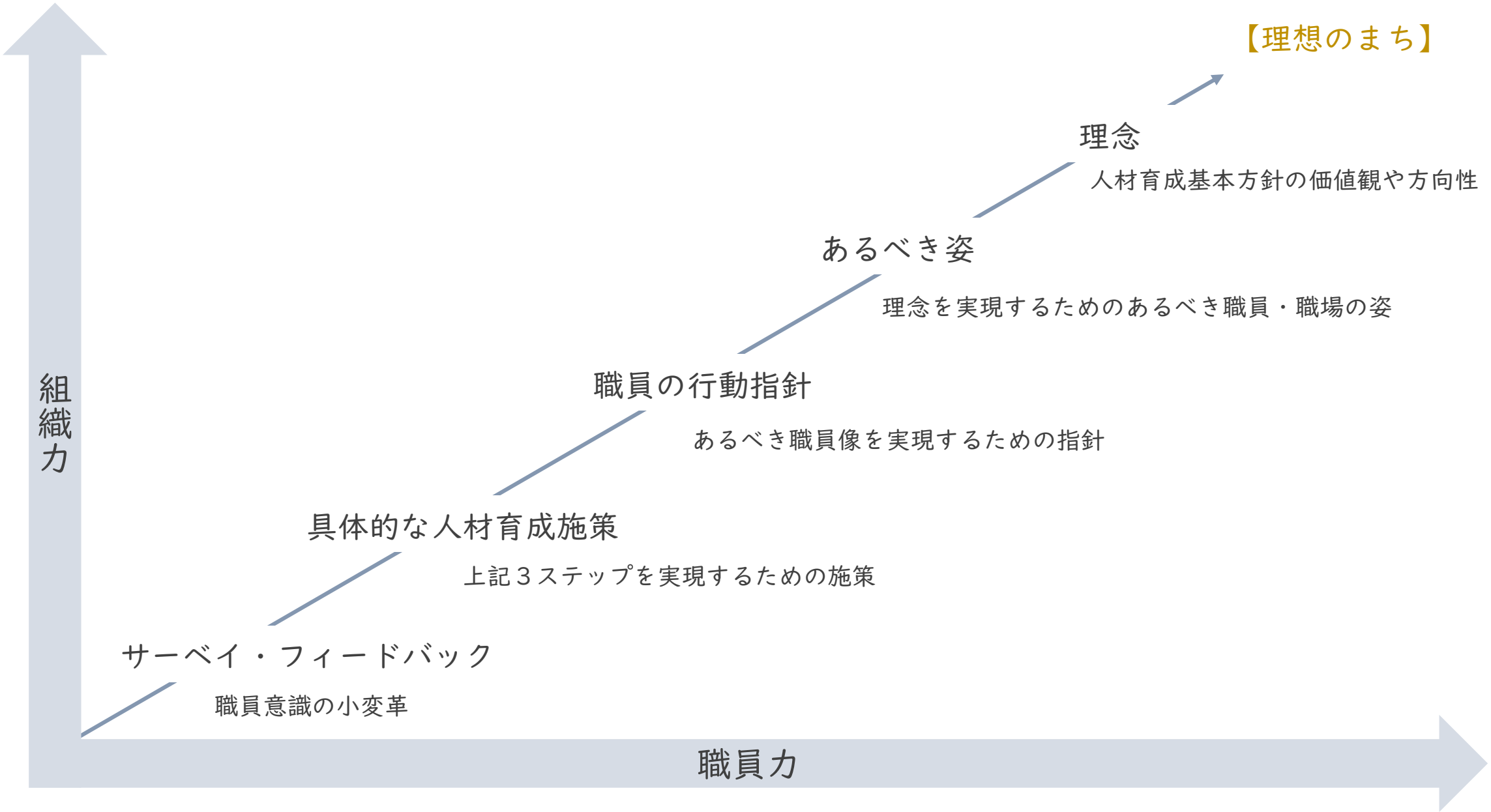
人材育成計画の改定

アンケート結果を反映させ、組織環境の充実と職員能力の向上を目指す

風通しのよい組織

共通ビジョンをもち、みんなが同じ方向を向いている状態

イメージ


【理想のまち】
理念
人材育成基本方針の価値観や方向性
あるべき姿
理念を実現するためのあるべき職員・職場の姿
職員の行動指針
あるべき職員像を実現するための指針
具体的な人材育成施策
上記３ステップを実現するための施策
サーベイ・フィードバック
職員意識の小変革
組織力
職員力

スケジュール

４月

現状を可視化

・キーパーソン対話
・職員アンケート分析
・過去７回の参加者論文確認

１１月

ありたい姿を定める

・市役所視点
・職場視点
・職員視点

１２月

ＰＴによる検討

計画改定に向けた検討
計画素案の提出

３月

人材育成計画の改定

久慈市職員の
久慈市職員による
久慈市職員のための
人材育成計画

アンケート調査の概要

●調査概要

■ 調査目的：①久慈市人材育成計画（平成18 年３月策定）の改定に活用する。
②職場環境に適応した具体的取り組みの検討に活用する。
■ 調査期間：令和３年７月26日（月）～令和３年８月18日（水）
■ 調査対象：久慈市役所正職員（育児休業中等を除く）353名
■ 回答者数：284名
■ 回答率　：80.5%

●分析手法

■ 単純集計分析、相関分析、CS（満足度）分析、クロス分析を行った。
■ 使用する設問は、全員が回答対象且つデータ変換可能な設問とした。
■ 分析では、「理想とする職員像」を達成するための自己評価を高めることをアンケート目的として据え、自己評価を高めるためには何が必要か、何に対して否定的な意見を持っているかについての分析となるよう変換した。

※右表の見方

○平均点・・・・・　平均満足度との比較に用いる数値
○平均満足度・・・　平均点との比較して、平均点より＋であれば満足度が高く、－であれば満足度が低い傾向にある
○相関係数・・・・　1に近づくほど正の相関、—1に近づくほど負の相関
○満足率・・・・・　1に近づくほど満足率が高い傾向にある
○重要率・・・・・　1に近づくほど正の相関、—1に近づくほど負の相関
○重要度・・・・・　理想とする職員像からみる重要度を示す数値であり、数値が高いほど重要度が高い
○満足度・・・・・　理想とする職員像からみる満足度を示す数値であり、数値が高いほど満足度が高い
○改善度・・・・・　理想とする職員像からみる改善度を示す数値であり、数値が高いほど改善度が高い

質問概要			平均点	平均満足度	比較結果	相関係数	満足率	重要率	重要度	満足度	改善度
仕事	Q1	仕事にやりがいを感じているか	2.5	2.916	0.4	0.303	0.776	0.303	61.52	52.294	4.403
	Q4	誇りや使命感を持っているか	2.5	3.11	0.6	0.258	0.848	0.258	58.176	56.37	0.815
	Q5	責任のあるポジションにつきたいか	2.5	2.137	-0.4	0.379	0.3	0.379	67.249	25.477	29.981
	Q6	性別に関係なく重要な仕事を任されているか	2.5	3.122	0.6	0.27	0.844	0.27	59.068	56.155	1.319
職場	Q10	共通目的や目標を共有する必要性	2.5	3.57	1.1	0.156	0.958	0.156	50.491	62.591	-5.988
	Q11	みんなが協力し合う雰囲気があるか	2.5	3.175	0.7	0.1	0.863	0.1	46.303	57.199	-6.491
	Q12	報告、連絡、相談がされているか	2.5	3.285	0.6	0.151	0.901	0.151	50.145	59.373	-4.595
	Q13	仕事上の十分な話し合いがなされているか	2.5	3.076	0.6	0.185	0.833	0.185	52.691	55.512	-1.293
	Q14	定期的な話し合いの必要性	2.5	3.456	1	0.133	0.939	0.133	48.79	61.519	-6.563
	Q15	業務意思決定への参加の機会の有無	2.5	3.144	0.6	0.103	0.806	0.103	46.54	54.01	-5.048
人材育成	Q22	OJTが行われているか	2.5	2.749	0.2	0.138	0.692	0.138	49.185	47.574	0.752
	Q24	職員としてありたい姿のイメージができているか	2.5	2.886	0.4	0.218	0.734	0.218	55.161	49.934	2.623
	Q25	市は人材育成に力を入れているか	2.5	2.498	±0	0.193	0.559	0.193	53.249	40.066	10.452
	Q26	市で働くことで成長できているか	2.5	2.837	0.3	0.258	0.768	0.258	58.173	51.865	2.994
人事給与	Q27	人事評価制度は、人材育成や能力開発に役立っているか	2.5	2.125	-0.4	0.069	0.342	0.069	43.943	27.837	7.586
	Q28	仕事の姿勢等も評価されているか	2.5	2.662	0.2	0.124	0.692	0.124	48.075	47.574	0.226
	Q29	仕事内容・責任に見合った給与か	2.5	2.878	0.4	-0.04	0.749	-0.04	35.778	50.792	-7.626
	Q30	人事評価制度は、昇任や昇給に反映されているか	2.5	2.251	-0.2	0.072	0.414	0.072	44.171	31.913	5.73
	Q31	人事評価制度は、意欲ややる気に応えるものか	2.5	2.034	-0.5	0.121	0.274	0.121	47.903	23.976	11.718
	Q32	人事評価制度はキャリア形成につながっているか	2.5	2.106	-0.4	0.113	0.319	0.113	47.282	26.55	10.069
	Q35	引継ぎ不足による影響の有無	2.5	2.943	0.4	-0.11	0.669	-0.11	30.59	46.287	-7.503
	Q36	昇任の仕組みは適切か	2.5	2.601	0.1	0.14	0.643	0.14	49.324	44.785	2.197
労働環境	Q40	ワークライフバランスはとれているか	2.5	2.795	0.3	0.036	0.679	0.036	41.525	46.862	-2.478
	Q41	休暇を取得しやすい環境か	2.5	3.11	0.6	-0.037	0.791	-0.037	36.006	53.152	-9.195
業務効率	Q42	業務の効率化が図られているか	2.5	2.722	0.2	0.109	0.707	0.109	46.942	48.432	-0.682
	Q43	無駄な仕事や手続きがあるか	2.5	2.559	0.1	0.004	0.487	0.004	39.106	35.989	1.407
	Q44	事業・業務のコスト意識があるか	2.5	2.795	0.3	-0.041	0.73	-0.041	35.7	49.719	-6.973
組織風土	Q45	職員の声が施策等に反映されているか	2.5	2.574	0.1	0.049	0.605	0.049	42.474	42.64	-0.075
	Q48	他部署の事業の未把握により不都合を感じたことはあるか	2.5	2.837	0.3	-0.026	0.688	-0.026	36.866	47.36	-5.006
	Q49	他部署の事業把握の必要性	2.5	3.354	0.9	-0.035	0.909	-0.035	36.164	59.802	-15.132
	Q50	他部署との連携が機能していないと感じたことはあるか	2.5	3.008	0.5	0.014	0.749	0.014	39.843	50.792	-5.599
職員の想い	Q51	仕事を最後までやりとげているか	2.5	3.338	0.8	0.273	0.958	0.273	59.25	62.591	-1.51
	Q52	何事も迅速にきちんと処理しているか	2.5	2.924	0.4	0.265	0.837	0.265	58.643	55.726	1.322
	Q54	仕事のポイントを的確につかんでいるか	2.5	2.939	0.4	0.28	0.84	0.28	59.819	55.941	1.763
	Q55	仕事での個人目標があるか	2.5	3.046	0.5	0.129	0.81	0.129	48.444	54.225	-3.262
	Q56	能力向上のための努力をしているか	2.5	2.863	0.4	0.282	0.745	0.282	59.935	50.578	4.608
	Q57	困難・面倒事に立ち向かっているか	2.5	3.103	0.6	0.335	0.878	0.335	63.948	58.086	2.669
	Q58	費用対・投資対効果を意識しているか	2.5	2.886	0.4	0.233	0.738	0.233	56.274	50.148	3.043
	Q59	自分の能力が職場で活かされているか	2.5	2.806	0.3	0.31	0.749	0.31	62.019	50.792	5.518

アンケート分析結果（概要）

「理想とする職員像」を職員が実現するためには、上昇志向を持ち、個々の能力ややりがいを重視して職務に努めることが重要であるが、職員は上昇志向が低く、情報の共有（責任転嫁、分散）を重視し、個々の能力を評価されることに否定的な傾向がある。

もちろん、市政の運営には、情報共有の活発化も必要であるが、職員一人ひとりが情報を知ろうとする意欲や、他部署との連携を深めようとする意識も必要である。

今後、まちづくりの基本理念である、「子どもたちに誇れる笑顔日本一のまちくじ」を実現していくため、組織と職員が目指すべき明確な方向性（共通ビジョンや行動指針）を深いところで共有し、職員の意識の変化（上昇志向の形成）と職場環境の充実（具体的な人材育成施策）によって、職員が久慈市役所で働くことで成長を実感でき、それがやりがいと評価に結びつく環境であることが望ましい。

アンケート分析結果（個別）

項目	アンケート分析結果（職員意識）	原因（どうしてか）	課題（目指したい方向性）
■ 理想とする職員像	・達成できたと感じる割合は、４つの項目全てで９割を超えているが、職場環境や職務内容によるバラつきがみられる。	・達成度合いの解釈基準があいまい。 ・理想像に向かっていくための、より現場レベルの解釈が不明。 ・理想像がひとり歩きしている。	・職務内容や環境の違いがあっても、「これに取り組むことで理想像へ近づいてく」という基準を明確化することで、より統一レベルでの職員像の達成を目指したい。
■ 仕事	・仕事にやりがいを感じる職員は多いが、責任のあるポジション（上昇志向）につきたい職員は少ない傾向にある。	・出世による魅力（裁量権が広がるなど）が伝わっていない可能性。 ・年功序列により、上昇志向をもたなくても出世できてしまう環境。 ・ライフワークとのバランス。	・やりがいの源として回答の多かったものを踏まえ、仕事の成果が認められ、それが給与に反映されることが求められる。 ・職員の昇任意欲を引き出すための改善や、事前の職員意向の丁寧な把握などが求められる。
■ 職場	・目的や目標を共有する必要性については肯定的であるが、十分に話し合いがなされていないと感じている職員も多い。	・機会がないことや、仕事の都合などで積極的にコミュニケーションをとることができない可能性。 ・係や課、部による共有度合いのバラつきに認識のズレがある。	・市、部、課、係、職位、担当者ごとの明確な業務目標・内容・役割などを職員が理解する必要があるため、明確に定めて共有することが求められる。 ・十分な話し合いの機会（強制的にでも）を設ける必要性がある。
■ 人材育成	・OJTを実感している職員は約７割であるが、残りの３割は、実感していない。	・業務多忙、上司・先輩の意識がうすい、やり方が分からないなどにより、実施されていないと感じている。	・業務を通して成長を促すことで、相互に気づきを得る機会となるほか、コミュニケーションにもなる有意義な手法であるため、より質の高いOJTの実現を目指したい。（研修充実や上司の役割などに明記）
■ 人事・給与	・仕事内容・責任に見合った給与であると感じている職員が多い。 ・人事評価制度が昇任や昇給に反映されていると感じている職員は少ない。	・人財育成に大きな意味をもつ人事評価制度であり、その必要性は理解しているが、■仕事の項目からも分かるとおり、仕事の成果が認められ、それが給与に反映されることが求められていると考えられる。	・評価結果を反映し、やりがいや成長実感の機会となり、それが昇任や給与へ反映される制度へとしていくことで、上昇志向の向上が期待できる。 ・職員の能力開発の手段として、より丁寧な異動希望の把握が必要と思われる。
■ 労働環境	・ワークライフバランスがとれているとの回答は約７割程度であるが、３割はとれていない。	・生活環境、職場環境、業務内容などのおかれている状況によって、時間度合いにバラツキがある。	・それぞれの環境に応じた柔軟なワークライフバランスの推進に加え、制度周知と職場の空気感醸成も求められる。
■ 業務効率	・業務の効率化が図られていると感じている職員が比較的多いが、一方で、無駄な仕事や手続きがあると感じている職員も多い。	・業務多忙などにより、カイゼン作業に労力を割けていない。 ・小さなカイゼン事例を共有できていない可能性。 ・担当者は無駄であると感じているが、組織的に認識が不足している可能性。	・前例・慣例主義からの脱却と更なる効率化の推進、全体共有の必要性がある。 ※小さな事例なども共有しあえる雰囲気の醸成が必要と思われる。
■ 組織風土	・他部署の事業把握の必要性を感じている職員が多く、実際に、未把握により不都合を感じたことがある職員や他部署との連携が機能していないと感じたことがある職員も多い。	・他部署の事業を知る機会がない、自分の業務に追われ余裕がない。	・全庁の業務を簡単に知ることができる対策が求められる。 （マニュアル化など） ※上記は、市民対応や引継ぎに際しても有効的であると思われる。
■ 職員の想い	・とても高い意識をもっている。	・職員の意識が高く、意欲的である。 ・ただし、達成度合いの解釈基準があいまいである。	・評価手法などについて検討し、より一層意欲を掻き立てることで、好循環につながる可能性がある。

３　ありたい姿

●ありたい姿（市役所視点）

●ありたい姿（職員視点）

●ありたい姿（職場視点）

ありたい姿（市役所視点）

「風通しの良い組織」

～共通ビジョンをもち、全員が同じ方向を向いている状態～

つながり

・仲間意識
・部局横断
・人脈形成

共有

・不安　・課題
・悩み　・事例
・提案　・情報

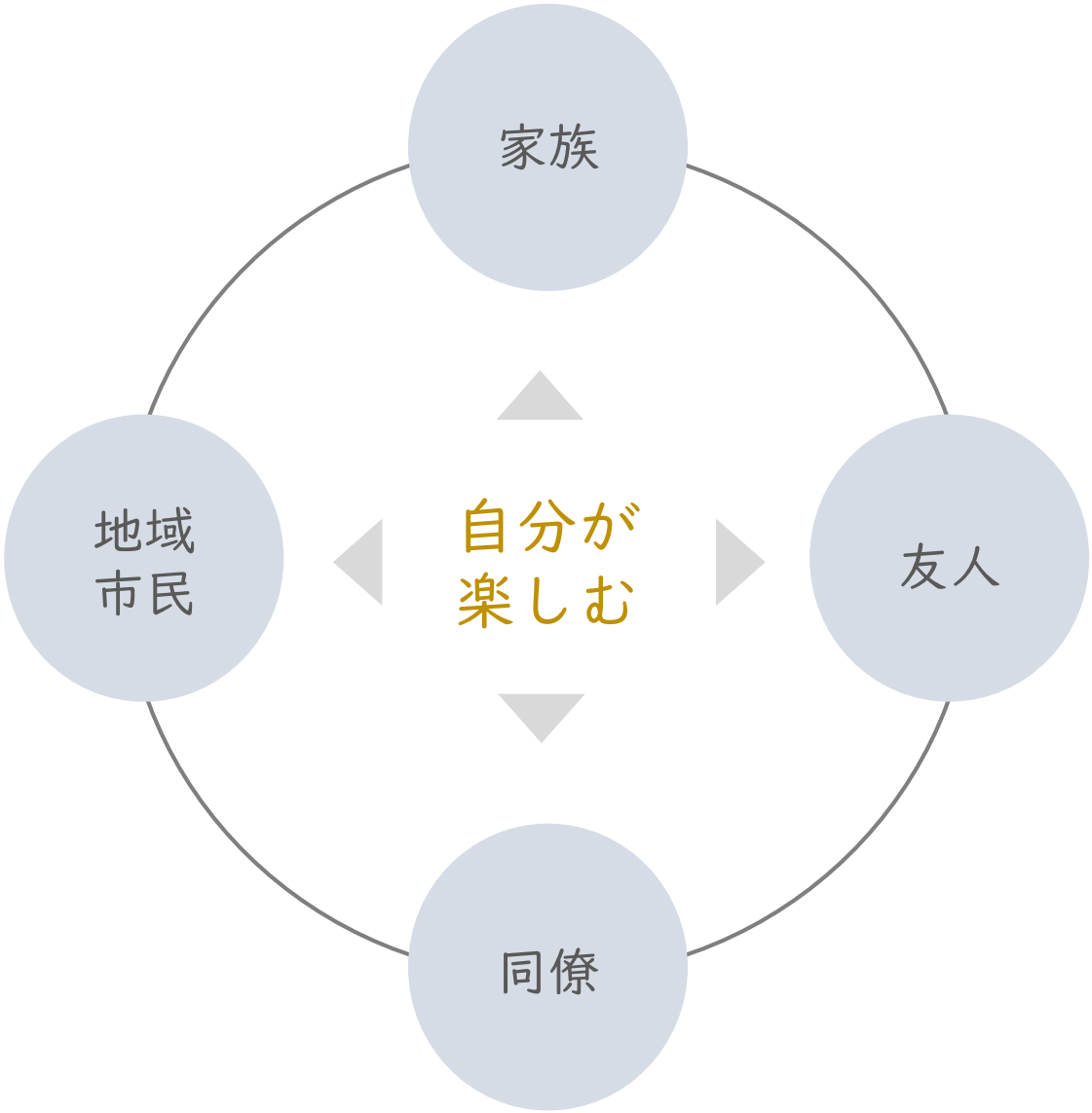
成長

・可能性
・自己実現
・能力向上

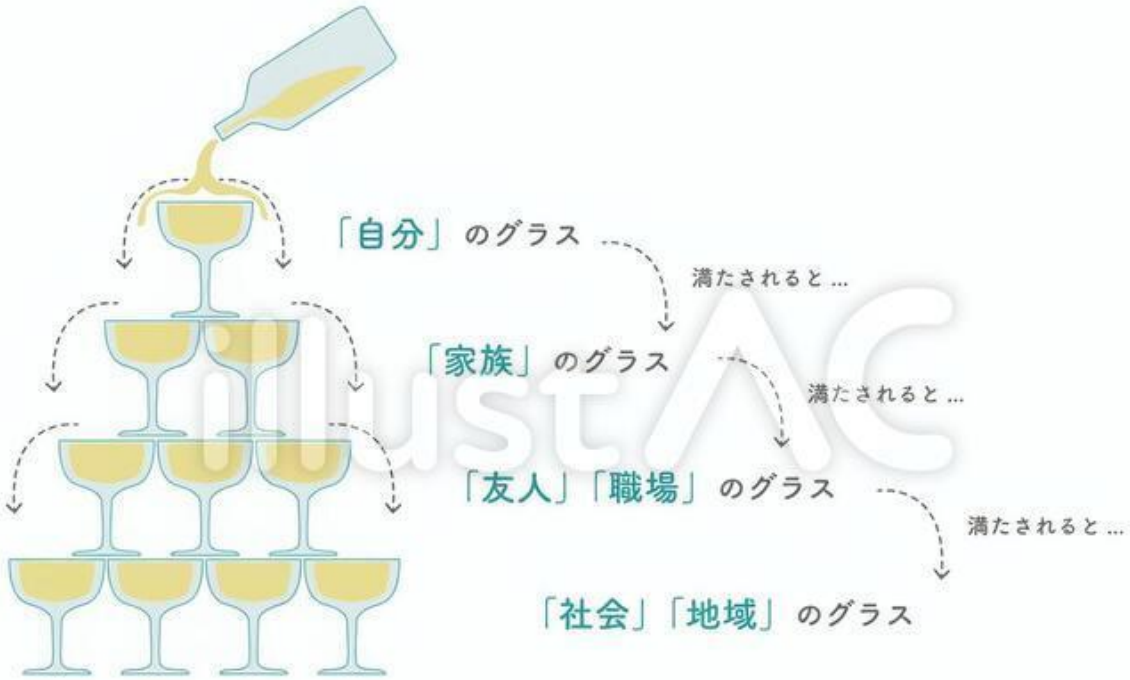
気づき

・新たな視点
・広い視野の形成

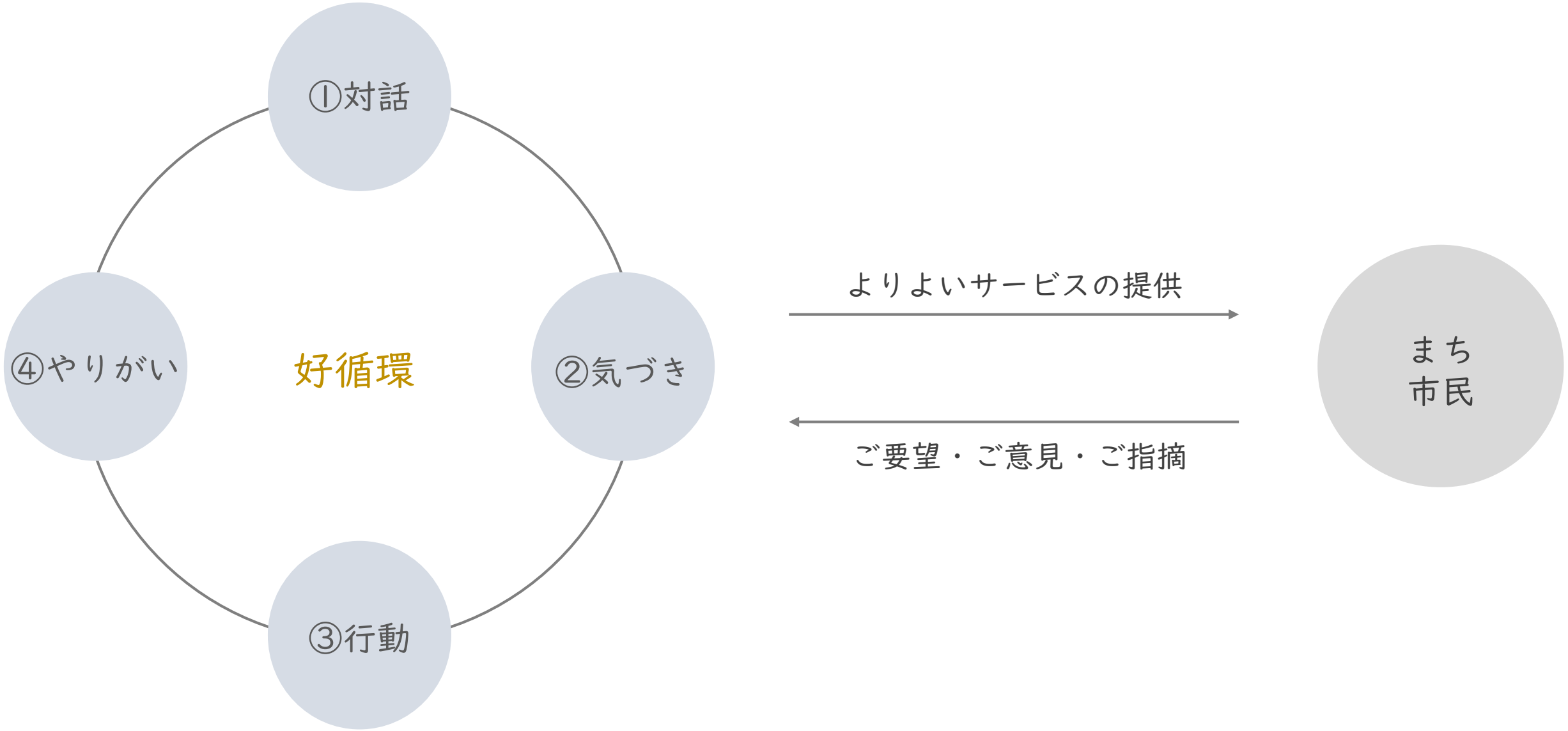
ありたい姿（職員視点）



シャンパンタワーの法則



ありたい姿（職場視点）



４　アクションプラン（実践中）

●人材育成計画改定プロジェクトチームの結成

●活動の方向性

●これまでの検討状況

人材育成計画改定プロジェクトチームの結成

現人材育成計画（平成18年３月策定）について、社会経済情勢等の変化や職員アンケート集計・分析結果を考慮した内容に改め、総務課に素案として提出する。

11月　　２月　　３月　　▼イマココ▼

ＰＴによる検討

【会議】

・11月～12月　第１回・２回ＰＴ会議開催済

・１月14日　　第３回ＰＴ会議開催予定

【視点】

・これまでではなく、これからの時代という視点で検討

【検討テーマ】

・会議終了後の意見集約状況により、都度、検討を行う。

※ＰＴでしか検討できないような項目を検討

素案整理

【人マネ・人事担当課】

・ＰＴ検討結果をもとに素案作成

【プロジェクトチーム・職員】

・素案の最終確認、整理

計画改定

【人事担当課】

・久慈市人材育成計画を改定

活動の方向性

これからの全職員が進むべき方向性（軸）を明確にする

ありたい姿 → それは なぜか → 何が必要か

大きな方向性を定める

・職員としてどうありたいか
・久慈市役所としてどうありたいか

理由を整理する

・なぜそうなることが求められるのか
・どういったことが期待されるのか

手段（方向性）を考える

・ありたい姿の実現には何が必要か
・現実とのギャップ解消に何が必要か

これまでの検討状況

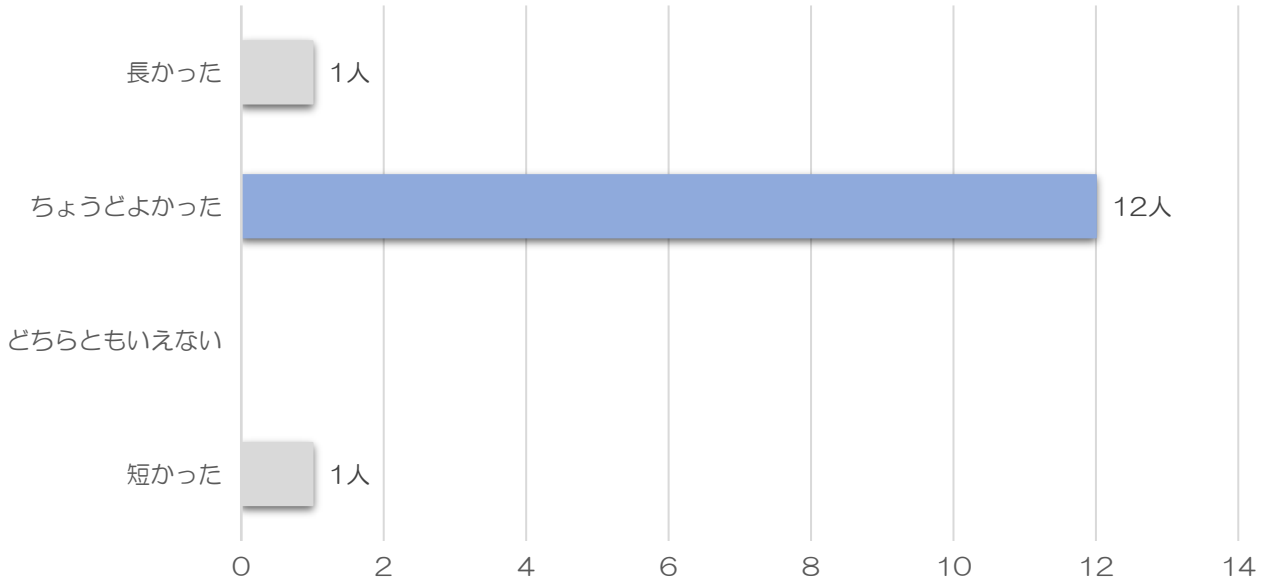
会議	検討テーマ	検討内容
第１回	これからの時代に 求められる職員像	・どのような職員の育成が必要？ ・職員の在り方や意識は？ ・これからの時代にどうやって対応するか？ ・選ばれる魅力のある職場になるためには？
第２回	どうすればいいの？	第１回で出された職員像について、 ・どうしてそうしなければならないのか？ ・現状でそうなっていない理由や課題はなにか？ ・実現するための取り組みや解決策は？
第３回	みちのりを整理しよう！	これまでの会議で出された意見を整理し、 ・求められる職員像に向かってのロードマップを作る！ ⇒様々な取り組み案をどのよう取り組んでいくか整理 ⇒いつ、なにを、どのように、誰が？を意識 ⇒どういう順序で進むのがいいのか？ ⇒負担感も考慮する ・キャッチフレーズを考える

☆新人材育成計画に期待☆

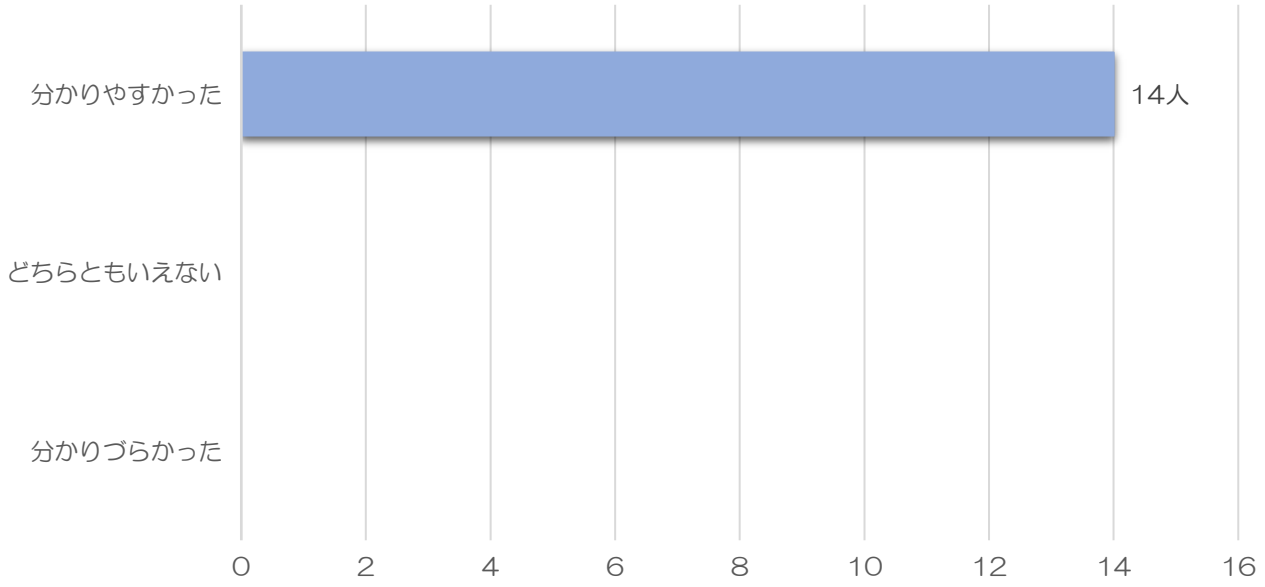
まち・市民・なによりも自分自身のために
自らが動く職員・久慈市役所へ

令和３年度新採用職員後期研修アンケート結果

Ｑ１　タイムスケジュール（ひとつ選択）

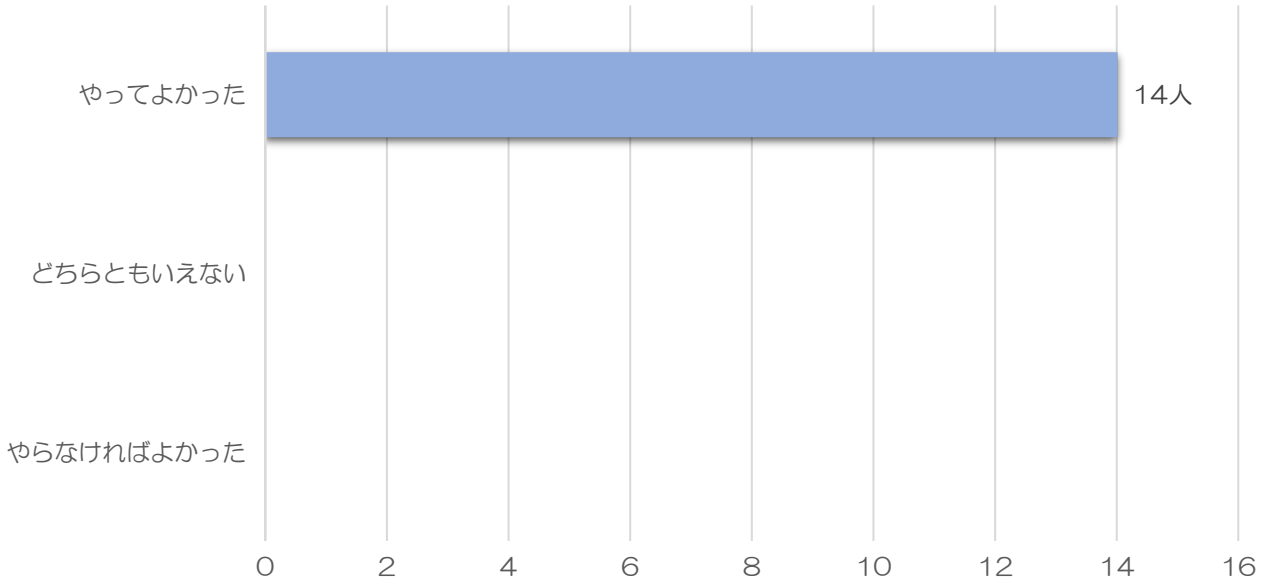


Ｑ２　みなさんにお伝えしたいこと（人マネの活動内容、シャンパンタワーの法則、組織の好循環に関する説明など）

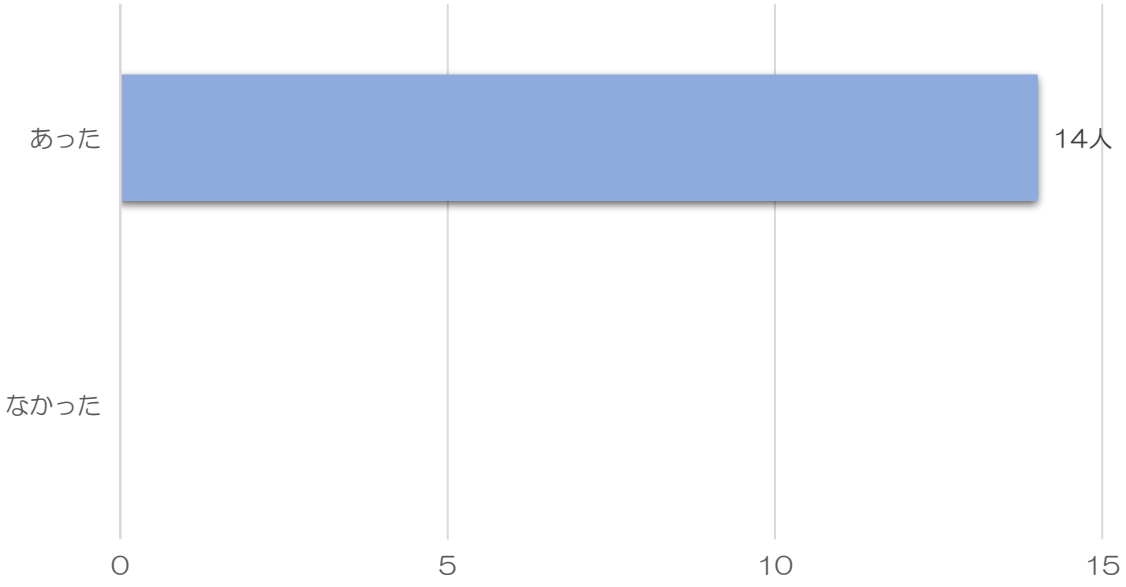


令和３年度新採用職員後期研修アンケート結果

Q3　グループワーク（サーベイ・フィードバック）

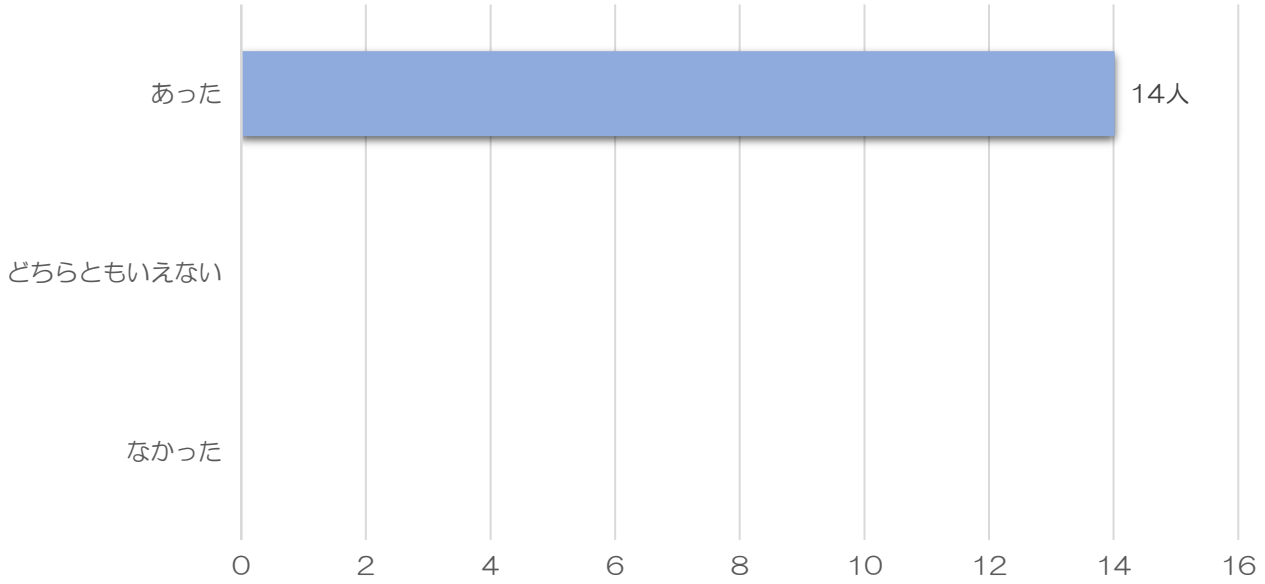


Q4　対話による他者からの気づき（自分になかった視点や知らなかったことなど）



令和３年度新採用職員後期研修アンケート結果

Q5　実務に役立ちそうか（自分が実践できそうなアクションはあったか）



Q6　自由記載（研修を終えて自分のなかにあった変化やそのほかの意見や要望）

- 研修を開いて頂き、ありがとうございました。これまでの研修の中で一番楽しく、有意義な時間を過ごすことが出来ました。また定期的に同期とのこういった時間があれば、精神を病んでしまう人や辞める人を減らすこともできるのではないかと思います。いつか部署が一緒になることもあるかと思います。今後ともよろしくお願いいたします。

- グループワークを通じて、同期ではあるが普段交流が出来なかった人たちと話す機会を設けることができた。同期が不満に思っていることや疑問など共有出来て、今後の会話の種ができた。今回のグループワークで、今日から改善できる部分もあったので、自分の意識改革から始めていきたい。

- 今回のグループワークで初めて話をした同期もいたが、共通のテーマについて話し合いをすることで、仲が深まって良かった。
- 人マネの皆さんの雰囲気が非常に良く、本音を話し易い環境だった。

- 研修となると、既卒の方々は、グループワークの勧め方など慣れているところがあるため、どんどん進んで役割をやってしまいがちに感じました。もっと、新卒の方々の意見とか考え方など、積極的に知りたいなと思いました。

- 「まずは自分が楽しんで自分を満たすこと」が、何事においても大切だと改めて感じました。この半年間は、仕事のことでいっぱいいっぱいで、楽しむ余裕がなかったのですが、これからは「自分が楽しむ」ことを意識していきたいと思います。

令和３年度新採用職員後期研修アンケート結果

グループワークでは、様々な視点から組織の課題や解決策が見えてきました。今までは、思うところはあっても「そういうものか」と受け入れてきましたが、もっと課題意識を持って過ごそうと思いました。

・お忙しいところ貴重な研修機会を設けていただきありがとうございました。コロナ禍ということもあり同期の皆と話をする機会がなかったため、近況など共有できた時間にもなりとても良かったです。意見だけ出して終わりというグループワークにありがちですが、皆から課題まで解決する意見や考えを聞き学べたことはとても参考になり今後に活かしていきたいと思います。今後ともよろしくお願いいたします。

・私自身が仕事のことで悩んでいた時でもあったので、意見を出したり聞いたりできて、気持ちが軽くなりました。また、シャンパンタワーの法則を教えていただき、今まで周りのことばかり考え、自分を満たしてあげることができていなかったと気づくことができました。グループワークで出た解決策を実践し、少しでも課題点を減らし働きやすい職場にしていきたいです。

・研修前は強く思わなかったが、研修を通して他の仕事内容を知る、知ってもらうことの必要性について考えることができた。
自分の業務以外に目を向けるのはなかなか大変であったり、直接自分事ではないので億劫や面倒に思うが、意識を持つだけでも違ってくると思う。
特にアンバーで働いていると本庁の様子などが分からないため、少しずつ他の部署や仕事について知る意識を持つことから始めていきたい。

・業務の引継ぎについて、引継ぎマニュアルが全庁で統一されたら、今よりも効率よく仕事を回せるのではないかと思いました。実際に統一されるかは分からないので、これからは時間がある時に自分なりのマニュアルを作成して、自分の次の担当者に分かりやすく業務を引き継げるようにしたいと思いました。

・コロナ渦の影響や他の課と関わる機会があまりなく、同期の方々とグループワークを通して、積極的に話をしたりそれぞれの現状を知ることができたりしたのが、一番の収穫でした。グループワーク中に「マニュアルを作る・共有する」という意見が出ましたが、今現在前任の方が作成してくれた国保業務のマニュアルにとても助けられています。年金業務のマニュアルを作りたいと思いながら余裕がなく、少しずつしか進められていないので、周囲の方々と協力しながら進めて行きたいと思います。

・グループワークを通して、他の方の意見を聞き、自分の知らない視点や考えを知ることができて勉強になりました。また、みなさんと交流する機会も少ないので、こういった時にお話ができて楽しかったです。

令和３年度新採用職員後期研修アンケート結果

- 『シャンパンタワーの法則』が印象に残っている。自分を満たし、家族を満たし、同僚を満たし。そんなライフワークバランスが送れたら最高である。
  今の自分と重ねて考えることができ参考になった。次回もぜひ行ってほしい。

- 今回のグループワークを通して、様々な考え方を知ることができた。ここで知り得た情報を今後の業務に活用していけたらと思う。