

2021年度早稲田大学人材マネジメント部会共同論文

## 組織全体で人づくりができる組織へ

令和4年3月

京都府精華町（第3期）

河西 聖子（生涯学習課）

八木 雅斗（子育て支援課）

藤田 優都（総合窓口課）

# 目次

1. はじめに	3
(1) 精華町について	
(2) 早稲田大学人材マネジメント部会について	
(3) 今年のテーマについて	
2. 活動概要と経過	4
(1) 研究会概要	
(2) インタビュー	
(3) 全職員への意見照会	
(4) 町長との面談	
(5) 政策提言発表会	
3. 理想と課題	6
(1) 理想の精華町	
(2) 現状の課題	
(3) 組織全体で人づくりができる組織へ	
4. アクションプラン	8
(1) メンター制度	
(2) 人・組織づくりダイアログ	
5. 今後の予定	10
6. おわりに	11
3人それぞれの付記	

<実施案>

## 1. はじめに

### (1) 精華町について

精華町は、京都府の南西端に位置し、併せて日本そして近畿圏の中で、ほぼ地理的中心に位置し、西部と南部はなだらかな丘陵、東部には平坦な農地が広がり、東端には木津川が流れる。一年の平均気温は約15℃で、温暖な気候に恵まれている。面積は25.68k㎡、令和3年4月1日現在の人口は37,024人、世帯数15,2091世帯である。

昭和26(1951)年に川西村と山田荘村が合併し精華村となり、昭和30(1955)年の町制施行により現在の精華町が発足した。この地は、古くから奈良と京都の通過地域であり、東端を流れる木津川は輸送路として利用され、文化・経済の発展に大きな役割を果たした。近年は、関西文化学術研究都市の中核地として、都市化が進んでいる。

なお、精華町役場の職員数は、令和2年4月1日現在、教育、消防、水道等の部署を含めて334人である。年齢別構成は就職氷河期の36~43歳の職員が少ないM字型となっている。

### (2) 早稲田大学人材マネジメント部会について

年間を通して、原則1チーム3人の研究生が、所属団体を地域経営推進型組織・人材へ変革していくシナリオを、他団体の仲間とともに研究し、経営層へ提言・実践していく研究会である。一般社団法人 地域経営推進センターが主催し、60~70自治体が集まり、年6回の研究会を行う。今年度は、コロナ禍の中で、すべてオンラインでの開催となった。

研究の基本的な考え方は

- ①立ち位置を変える
- ②価値前提で考える
- ③「一人称」で捉える
- ④ドミナントロジックを転換する
- ⑤研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」
- ⑥考えてもらうのではない、「自ら考え、見つけ出す場」
- ⑦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。

### (3) 今年のテーマについて

『“地域のための人・組織づくり”を考える』

～「生活者起点」を意識した人材育成&組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～

今年度は、自分自身が人材マネジメント最前線の“当事者”となる前に、自分自身と自分を取り巻く組織内外の「人とその関係性の力」を高めていく意味と価値を理解し、「生活者起点に立った“地域のための人・組織づくり”」への先手を打つ一歩を踏み出すことをめざす。

## 2. 活動概要と経過

### (1) 研究会概要

研究会の概要は以下のとおりである。コロナ禍で、結果的に全てオンラインでの実施となった。

	日時	概要
第1回	令和3年4月27日	目指すこと、考え方への理解を深める
第2回	令和3年5月27日	組織の課題を考える（現状を分析）
第3回	令和3年7月20日・26日	インタビューや調査研究を通じて、目指すべき姿を考える
第4回	令和3年8月25日・26日	シナリオを考える、フィードバック①
第5回	令和3年10月20日	シナリオを考える、フィードバック②
第6回	令和4年1月27日・28日	代表団体課題発表、総括

### (2) インタビュー

第1回終了後から、課題提出までに、住民、有識者、職員、元職員など、合計21名へインタビューを行った。これにより、職員の生の声を聞くことができ、さらに私たちが考えてきた内容について意見を聞くことができた。

### (3) 全職員への意見照会

第5回終了後、アクションプランを全職員へメールでの意見照会を行った。その結果、合計34名から意見が集まった。

#### 主な意見

#### メンター制度について

- ・新規採用者にとって相談できる人がいることで不安の解消になるいい制度である。
- ・マッチングには細心の注意を払う必要がある。
- ・メンターをいかにして育てるかが課題である。

#### 人・組織づくりダイアログについて

- ・組織活の活性化や開かれた職場環境を整えることにもつながり、よい取り組みである
- ・ダイアログシートの作成が負担にならないような配慮が必要である。
- ・対話のスキルを身につける必要がある。
- ・人間関係がこじれている場合、機能しないことが考えられる。

### (4) 町長との面談

全職員への意見照会后、研究報告とアクションプランの提言のため、町長との面談を行った。町長からは、現状に対する危機感と職員への期待、職場環境改善への思い、本研究への期待を聞くことができた。

#### (5) 政策提言発表会

本町の総合計画策定委員会作業部会での政策提言発表会で、理事者や部長等に対し、本研究を基に提言した。

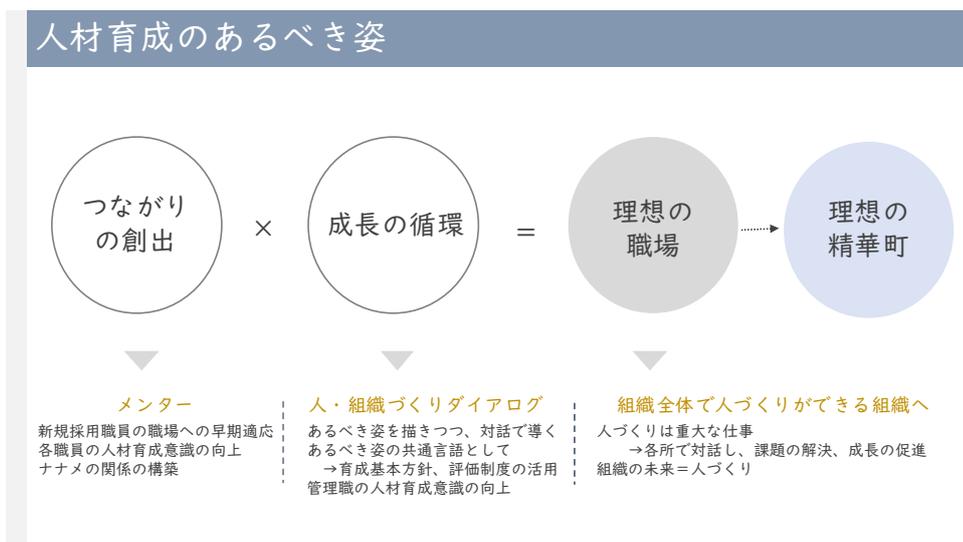
### 3. 理想と課題

#### (1) 理想の精華町

住民、有識者、職員及び元職員へインタビューした結果、理想の精華町について、様々な意見を得た。〔資料：インタビューで得た理想の精華町について〕参照)

私たち町職員の責務は、こうした理想を掲げ、よりよい精華町をつくることである。また理想の精華町の実現には、理想的な組織である必要がある。

本研究の中で、人材育成にかかる課題（次項参照）を基に理想の職場を「組織全体で人づくりができる組織」とし、その職場をつくるため、2つの仕組み（案）（アクションプラン）を作成した。



〔資料：インタビューで得た理想の精華町について〕

精華町に住みたい人が住める場所がある
都市開発が進み、産業集積化し、にぎわいをもっている
人口は4万人から5万人になり、市政へ移行している
企業の社宅ができ、常に働く世代が入居することで高齢化しにくい
いろいろな背景を持っている人が、共存し、緩やかに交流（連携）している
住民が自立し主体的に地域を活性化する
誰もが安心して、笑顔で暮らせ、活気がある
芸術的・文化的なことが多く実施（芸術祭、舞台芸術、音楽イベント、絵画展示）されている
DX化が進んで、住民・職員も生活・仕事がしやすい
財政力指数が1.0をこえている

#### (2) 現状の課題

インタビューや意見募集を重ねる中で、職場に対して様々な意見があった。それらを4つの課題として分類した。

## 課題（インタビュー・意見募集から）

### 「4つの課題」

人材育成は二の次、三の次。。。  
日々の仕事をそれぞれが場当たりに消化  
人材育って人事のしごとでしょ？

つながりの  
希薄化

- ・時代の変化
- ・コロナ禍
- ・職場に魅力を感じない

個々の  
目標がない

- ・開示されない評価項目
- ・人材育成基本方針？
- ・目標策定の機会なし

不明確な  
立ち位置

- ・フィードバックがない
- ・評価の方法がわからない
- ・各職員の役割が不明確

行政ニーズ  
の高度化

- ・事務の複雑多様化
- ・厳しい財政状況
- ・総合計画の実現へ

#### ①つながりの希薄化

職員間の人的ネットワークの脆弱化や帰属意識の低下を感じる声が多く、若手職員が誰にも相談できず、離職していくなど既に問題が顕在化している。

#### ②個々の目標がない

各職員がどういった方向に意識と能力を向上させればよいかわからないといった声が多い。これは人材育成基本方針が周知されていない、人事評価における評価項目が開示されていないといった、組織が求める職員像を示していないことが要因の一つである。

#### ③不明確な立ち位置

評価のフィードバックがないため、自分の現在地がわからず、果たすべき役割がわからないといった声がある一方、評価する側も「評価」について学ぶ機会がなく、自信がないといった声もあり、評価制度としての役割が果たせていない。

#### ④行政ニーズの高度化

こうした現状に加え、高度化する行政ニーズに対して、限られた人員・予算の中で個人・組織の成長が求められている。

### (3) 組織全体で人づくりができる組織へ

以上の課題を解決するために、人づくりは大事な仕事であると示すこと、つながりを創出し、成長を促進・循環させる『仕組み』を構築することで、各職員の人づくりに対する意識を活性化させる必要がある。

そして人づくり、組織づくりをだれか任せにしない「組織全体で人づくりができる組織」をつくり、人材育成基本方針等に掲げるあるべき人物像に向けて人・組織の能力、目的意識を向上させ、理想の精華町をつくっていく。

その『仕組み』のひとつが「メンター制度」と「人・組織づくりダイアログ」である。

#### 4. アクションプラン

※詳細は実施案参照

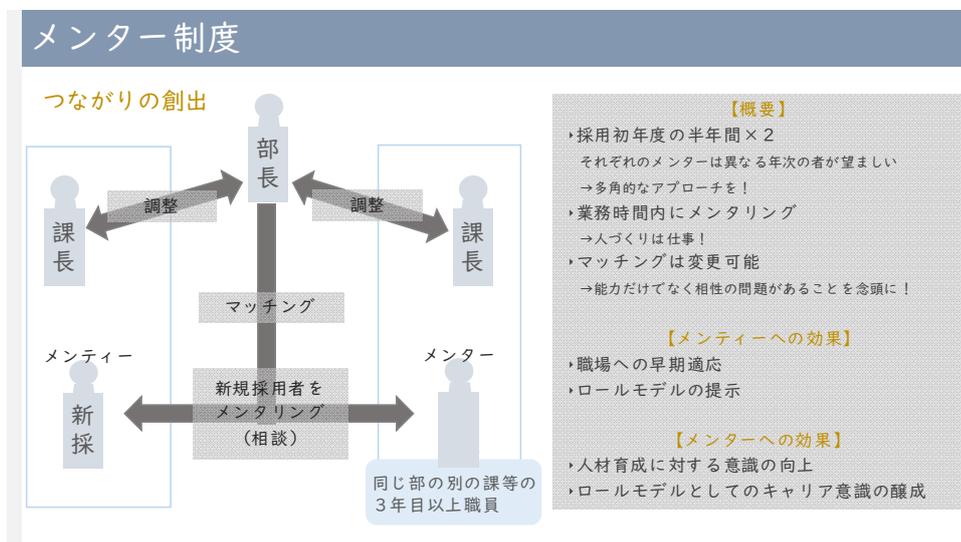
##### (1) メンター制度

新規採用職員の職場への早期適応とナナメの関係の構築などを目的とした制度である。

採用の初年度に新規採用職員（メンティー）に対し、半年間ごとに1人ずつメンターを選定し、メンタリングをおこなう。メンターとメンティーのマッチングは、メンティーの所属部長が同じ部の別の課の先輩職員から選定する。

この結びつけにより、メンティーの不安を軽減すると共に、つながりを創出し、ナナメの関係が構築されることが期待できる。

また、メンターは、メンティーがキャリアデザインをするうえでの身近なロールモデルとしての役割を持ち、メンター自身のキャリア意識向上も効果としてあげられる。

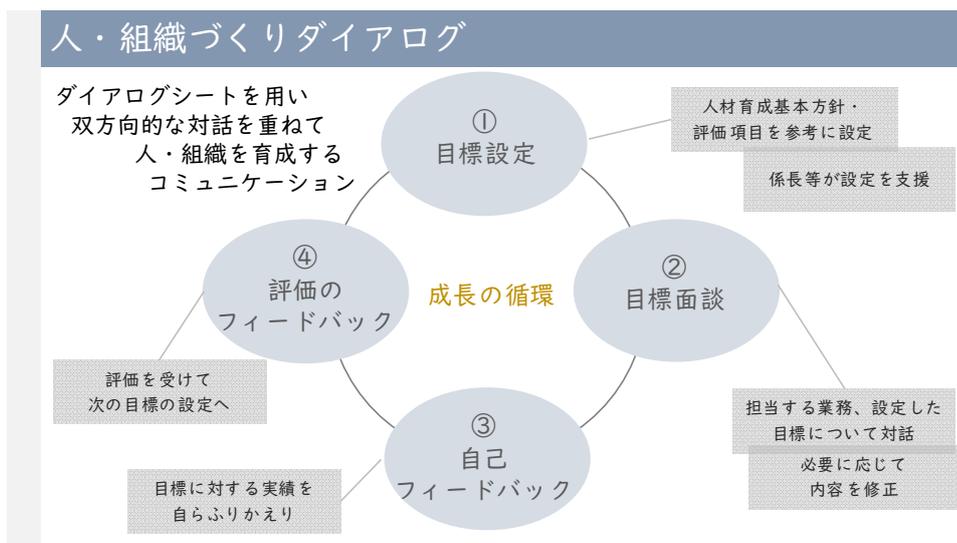


## (2) 人・組織づくりダイアログ

それぞれの職員の業務内容や目標を記載したダイアログシートを用いて、管理職と一般職員が双方向的な対話を重ね、人・組織をあるべき姿に導いていくための制度である。

まず、一般職員は、周知された人材育成基本方針や開示された評価項目を参考に目標・あるべき姿を設定する。係長等はその設定の支援にあたり、業務内容とともに課内で共有する。そして、管理職との対話を経て、内容を修正をしていく。

職員は、掲げた目標を念頭に1年間職務にあたり、年度末に自らの振り返りと、管理職による人事評価のフィードバックから、自分の立ち位置を認識する。そして、そこから新たな次の目標を設定し、成長のサイクルを構築していく。



人づくりは重要な仕事であり、人づくりがまちづくりにつながっていくことを各職員が自覚しながら、これらを制度として全職員で取り組むことで組織全体で人づくりができる組織風土を醸成していく。

## 5. 今後の予定

アクションプランの実施に向けて、まずは、人材育成基本方針の再周知と人事評価制度の評価項目の開示により、職員にあるべき姿を提示すること、実施案を参考に要領の制定し、仕組みを作ることが必要である。

次に、メンター研修、マネジメント（評価、対話）研修を全職員が受講し、理解したうえで仕組みを稼働させることで実施の効果を高める。

また、これらの仕組みの稼働後には、常にあるべき姿を見直し、あわせて仕組みも調整していき、組織の軌道を修正していくことが望ましい。

その他にも人材育成等の人事のあり方については、多くの検討する余地があり、“地域のための人・組織づくり”に終わりはない。

これから	これから
人・組織づくりダイアログ メンターの実施に向けて	人材育成の検討課題について【これから】
<p><b>【まずは】</b></p> <p>職員にあるべき姿を提示</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・人材育成基本方針の再周知</li><li>・人事評価制度の評価項目の開示</li></ul> <p>仕組みづくり</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・要領等の制定</li></ul> <p><b>【つぎに】</b></p> <p>効果を得るために</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・メンター研修</li><li>・マネジメント（評価、対話）研修</li></ul>	<p><b>【取り組みの最適化】</b></p> <p>あるべき姿と仕組みを都度修正し、軌道を修正する</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・人・組織づくりダイアログ、メンターの見直し</li><li>・人事評価制度、人材育成基本方針の見直し</li></ul> <p>※各制度の統廃合も視野に</p> <p><b>【その他にも】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・希望調書</li><li>・職員採用</li><li>・勤務形態</li><li>・副業</li><li>・人事異動</li><li>・資格取得の支援</li><li>・評価の報酬反映</li></ul>

人づくりは大事なしごと

まちをつくるのは人であり、人づくりは私たちの大事な仕事である。この1年が始まりとなるよう、今後とも担当部署と協力しながら、これらの取組みを進めていきたい。

## 6. おわりに

最後に今年度のプログラムを終えて、3人それぞれの付記を記す。

### (1) 河西

日頃は業務に追われ、所属課での課題までしか考えが及ばなかったが、今回の研究で職場全体について考え、より良い組織にしたい、そのための活動や他自治体の事例はと考えることで視野が広がった。

話をしてみると、皆問題意識を持ってはいるが、日頃話す機会がない。全職員に意見照会をしたら30名以上から返信があったことも、その表れだろう。この繋がりを大切に、広げたい。また対話の重要性も学んだ。

1年ではまだ始まりなので、今後も何らかの形で関わり、この取組を進めていきたい。

### (2) 八木

当初は、人材育成や人事のあり方と言われても漠然としており、何から取り組んで、何が理想の職員像なのかつかみどころのない話のように感じていた。しかし、研究を重ねる中で、マネ友との対話、職員・有識者等へのインタビューを通して、自分たちの職場の状況、人事係の状況がわかり、課題と理想が見えてくるようになり、今見えている問題の根底に何があるのか深掘することが重要であると感じた。

### (3) 藤田

今年度の活動当初より、研究のみで終わるのではなく、その成果として、多くの職員が対象となる人・組織づくりを変える『仕組み』をつくることを念頭に活動してきた。

活動の中で、町民・有識者・職員・元職員へのインタビューや全職員向け意見募集等を経て『深掘すること』の重要性を学んだ。

## メンター制度実施（案）【解説付】

### メンター制度の導入

#### 1. 目的

新たに町に採用された職員(以下「新規採用職員」という。)が仕事及び生活全般に関して先輩職員に相談できる体制を整備することにより、新規採用職員の職場への早期の適応、社会人としての心得の習得及びキャリア意識の醸成を支援するとともに、先輩職員の部下の育成能力及びキャリア意識の向上を図ることを目的とする。

新採職員の精神的なケアや離職の防止だけでなく、中堅職員の部下の育成能力及びキャリア意識の向上を目的としている。

#### 2. 定義

(1) メンター 新規採用職員の成長を支援する採用後3年以上の職員をいう。

(2) メンティー 在職期間が採用後1年未満の新規採用職員をいう。

メンターは、一定職場に慣れてきている3年以上の経験年数があるものとする。

メンティーは、いわゆる新規採用職員を対象とする。

#### 3. 実施期間

原則としてメンティーの採用の日から同日の属する年度の末日までとする。

基本的に1年間。メンターとして指定されるのは半年間×2であるが、新採を育成することは、職場全体で取り組むものであり、期間にとらわれずに必要に応じて関わっていく。

#### 4. 対象職員

メンター及びメンティーは、精華町職員定数条例に規定する職員とする。ただし、再任用職員を除く。

#### 5. マッチング

メンターとメンティーの組み合わせは、所属、年齢、職務経験等を考慮したうえで、新規採用職員の所属する部の部長において決定する。

原則、4月から9月までの期間と10月から翌年3月までの期間で異なる者をメンターとして選定するものとする。

部長は、選定する際には、課長及びメンター本人の意見も聞いた上で調整する。

課長は、メンターがメンタリングを行えるよう業務を調整する。

メンターの成長のため、基本的にメンターは各期間1人とする。

同じ課で選定すると、直接の業務内容が絡んでしまうため、できれば異なる課で選定できたほうが良いと考える。全く異なる部から選ぶと共通点が少なく対話しにくいと考えられることから、部内で選定する。

また、できる限り係長級までの職員から選定する。

できれば今後職員間のななめのつながりができることを期待しており、途中でメンターを変更する。また、メンターを変更したからと言って個人的な時間で元メンターに相談することは可能であると考ええる。

メンター若しくはメンティーからメンターの変更の申出があったとき又は部長がメンターの変更が必要であると判断したときは、部長は、メンターを変更することができる。

メンターとメンティーにはそれぞれの力量に関わらず相性があり、マッチングがうまく行かなかった際には変更していくことが必要である。

部長は、第1項に規定するメンターの選任又は前項に規定するメンターの変更をした場合は、総務課長に報告しなければならない。

人事部局でも全体のメンター・メンティーのマッチングの状況を把握できるようにする。

## 6. 研修等

メンター制度（以下「メンター制度」という。）の効果を高めるために、メンター、メンティー双方に対し、次に掲げる研修を実施する。

(1) メンター候補者が、メンターとして必要とされる知識・スキル・意識を高めるためのメンター候補者研修。

職員誰もがメンターになる可能性があるものとして、職員全体で研修を行う。

(2) 社会人としての心の持ちよう、キャリア形成のあり方などを学ぶメンティー研修。

新採研修が一部該当。

(3) メンター制度の目的・意義に対する理解、メンター・メンティー間の相互理解を深めるためのメンター・メンティー研修。

配属先が決まり、マッチングが終わってから、メンター・メンティー双方が顔合わせも兼ねて受講する。

## 7. メンタリング

メンターは、メンティーからの随時の相談に対応するほか、毎月1回以上はメンティーとの面談等の対話の機会を設け、支援を行うものとする。

定期的に対話する。話題に悩む場合は、メンタリングシートを用いて面談する。メンタリングシートは、あくまで参考であって、必ず使用しなければならないものではない。

## 8. 禁止事項

メンター及びメンティーは、メンタリングにおいて知り得た秘密を、正当な理由なく他に漏らしてはならない。

### 参考

雲仙市職員メンター制度実施要領

大阪市職員メンター制度要綱

総務課長様

年 月 日

〇〇部長 〇〇 〇〇

下記のとおりメンターを選任しますので報告します。

記

No.	メンター			メンティー	
	氏名	所属	在職年数	氏名	所属
1					
2					
3					
4					
5					



面談の流れ・ステップ(参考)

0	(前回の相談内容がある場合) 前回の相談のフィードバック (上手くいったこと、困っていること)	
1	相談内容・悩み	
2	相談内容・悩みに対するメンティーの思い (状態)	
3	何を解決したいのか(どうなりたいのか)	
4	何をゴールとしたいのか(目標の明確化)	
5	ゴール・目標の細分化と行動計画	
6	解決を妨げるハードル・問題点	
7	メンターとしてサポートする点(メンティー がサポートしてほしいこと)	
8	具体的に行った助言・アドバイス	
9	面談後のメンティーの変化	
10	面談を終えての所感	
11	次回面談の予定(意向の有無)	

## 「人・組織づくりダイアログ」実施（案）【解説付】

人・組織づくりのための対話（ダイアログ）を重視した面談

### 1. 目的

職員のあるべき姿を考え、自らの仕事への取り組み方を見つめ直し、目標意識をもって業務に取り組むために行う。

地域における総合的な行政主体として地方自治体における状況は、業務が多様化・複雑化する一方で、財政状況や行政の効率化を背景に限られた職員数の中で個々の職員に困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが求められている。

このような状況の中、人・組織づくりのための対話（ダイアログ）を実施し、目標管理や個別面談により、組織内でのコミュニケーションを活性化しつつ「職員の意識改革や行動改革」を図る。

職務を遂行するに当たり、発揮した能力及び挙げた業績を個々の職員が把握することで、主体性及び高い能力を持った人材を育成し、組織を運営することで、住民サービスの向上の土台をつくることを目的とする。

### 2. 実施内容

#### （1）対象者と面談者

対象者	面談者
課長職	部長
課長補佐・主幹・主任主査・係長・主査・主事・技師	課長等

#### （2）ダイアログシートの作成

対象者は、各年度毎にダイアログシートを作成して、面談（対話）に望むものとする。

作成にあたっては、課長職以外は係長が支援する。

ダイアログシートの内容は別紙のとおりとする。

ダイアログシートを作成することで、それぞれの業務に対する主体性、目的意識を醸成させる。

対象者は、あるべき姿を考え、あるべき姿に近づくための重点目標を掲げる。

あるべき姿を考える際には、再周知された人材育成基本方針及び開示された人事評価の評価項目等、本町が求める人材像を参考にする。

また作成したシートは面談者とのコミュニケーションツールとして用い、可能な限り課内で共有する。

ダイアログシートは、あくまで参考であって、必ず使用しなければならないものではない。

#### （3）実施の流れ

### ①研修会の実施

制度の理解のために、適宜研修を実施する。

面談者に対し、年に1度程度、人材の育成・組織力を向上させるためのマネジメント能力を育成するための研修を実施する。

特にダイアログ（対話）の重要性について確認すること。

### ②ダイアログシートの作成

年度当初に、自分の仕事の分担、目標等を記入したダイアログシートを作成する。

業務分担・年間スケジュールの設定後、4～5月中に作成する。

課長補佐・係長は、その作成を支援する。

### ③面談（対話）の実施

年度当初に、ダイアログシートを開示しながら、面談を行う。

ダイアログシートの作成後、面談を行い、個々の状況、設定した目標について、確認する。

また面談の中で、面談者から対象者に対し、求める職員像を提示し、対象者は必要に応じて、ダイアログシートを修正する。

面談は双方向的な人・組織づくりのための対話となるよう心がけること。

対象者はダイアログシートに掲げた目標、スケジュールを念頭に職務にあたる。

### ④ダイアログシートの追記

年度の終わりに、1年間の業務を振り返って、ダイアログシートを記入する。

2～3月中に追記する。

当初掲げたスケジュール、目標に対する結果（実績・成果）を記入する。

### ⑤面談（対話）の実施

年度の終わりに、ダイアログシートを開示しながら、面談（対話）を行う。

面談者は人事評価シートの結果から職員の特性を理解し、職員の能力開発に努める。

ダイアログシートの追記後、面談を行い、個々の状況について確認する。

また面談の中で、面談者から対象者に対し、人事評価制度の結果を伝えるなどして、対象者の挙げた実績または今後伸ばすべき点を伝え、次年度以降の成長を促す。

人事評価制度の結果とは、高く評価した項目、低く評価した項目、点数などがあげられる。

それぞれの職員・組織の特性を理解し、伝える内容を精査した上で、職員の能力開発のため、実施する。

面談時以外にも日頃から職場内でコミュニケーションが活発となるよう取り組む。

ダイアログシート(案) <一般職員>

年 月現在

名前			
職名			
採用年度	年度		
これまでの異動歴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>		
業務担当	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>		
業務スケジュール	月	予定	実績
	4月		
	5月		
	6月		
	7月		
	8月		
	9月		
	10月		
	11月		
	12月		
	1月		
	2月		
	3月		
自分の長所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>		
あるべき姿 (身に着きたい能力・あ りたい職員像)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>		
成果とこれから	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>		
その他 (職場の状況・伝えたい こと等)			

名前	
職名	
採用年度	年度
組織(課等)の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>
組織(課等)のあるべき姿	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>
重点的に取り組む内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>
成果とこれから	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>
その他 (職場の状況・伝えたいこと等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>