平成 27 年度人材マネジメント部会

目次

Ⅰ　人材マネジメント部会で取り組んできた活動の概要と経過
1.はじめに
2.キーパーソンインタビュー
3.加賀市のありたい姿
4 幹事団やマネ友からのアドバイス
①　流動的職員配置制度について
②　職員のモチベーションについて
③　ランチミーティングについて
④　キャリアプラン研修について
5.勉強会でのプレゼン
6.加賀市のありたい姿２
7.幹事団やマネ友からのアドバイス２
①「提案の過少・欠如」の解決について
②流動的な職員配置について
③　ＳＷＯＴ分析について
④　職員の潜在能力について
⑤　キャリアプランについて
⑥具体案の不足について
8.加賀市のありたい姿３
Ⅱ　見出した成果
Ⅲ　創り出した変化
Ⅳ　次年度に向けた展望
Ⅴ　自分達としての取り組みシナリオ
Ⅵ　１年後に目指す状態と創り出したい変化
Ⅶ　所感

Ⅰ　人材マネジメント部会で取り組んできた活動の概要と経過

1.はじめに

本市は人材マネジメント部会への参加は初めてで、私たち部会参加者２名は、この部会に関する予備知識がほとんどない状態での参加となった。

そこで学んだ中でも特に印象的だったことは、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「１人称で捉え語る」ということである。

人材マネジメント部会で学んだこの 1 年間は、外部からの刺激を受けるとともに、これらの考えをふまえ、日々の業務の中では考える機会の少ない重要なテーマについて、考えさせられた貴重な機会であったと思う。

2.キーパーソンインタビュー

価値前提を持っている人、すなわち、マクロな視座を持った立場にある人として、組織のキーパーソンにインタビューしてくるという課題が与えられた。

加賀市では副市長および部長級、係長級職員の計４名に「現状認識、市の将来、影響を受けた人物、自分を形づくった出来事・要因」という内容でインタビューした。

印象に残った言葉は、「やりたいことがあればまずは行動すべきであり、そうすることで自然と周りがフォローしてくれる」というものであった。これまでは、自分もやりたいことがあっても様々なマイナス要因を考えてしまい、結局何もできないということが多々あった。まずは行動から入ることを実践して、実際に成果をあげている方のお話には非常に説得力があり、自分もまた、その言葉を聞いてからはまずは行動してみることを実践した。そして副市長や部長級の方は共通して、「まずはゴールを定め逆算して仕事をするように」と仰っていた。これはまさに「価値前提」の考えであり、思わぬところで同じ考え方に出会ってはっとした。部会でも、内部の上の方々からも共通するアドバイスをいただいたことで、今までの自分の仕事に対する考え方を変え、価値前提を強く意識して仕事に取り組むよいきっかけとなった。

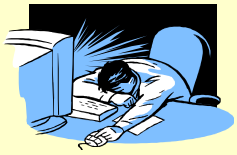
3.加賀市のありたい姿

夏合宿ではプレゼン課題として、「所属組織のありたい姿」というテーマが与えられた。これを受けて我々が作成した第一稿は次のとおりである。

1．ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

① 仕事量（＝忙しさ）にバラつき
② 提案の過少・欠如
③ やる気が出ない環境



着眼点

① 機動的な職員配置
② 若年層と上層部との間のコミュニケーション
③ 職員のモチベーションの維持・向上

組織・人材のありたい姿（状態）

① 均質化された仕事量（＝忙しさ）
② 提案のある日常
③ 自立的かつ前向きな取り組み姿勢

2．背景

組織・人材の現状

① 仕事量（＝忙しさ）にバラつき
→職員配置が適正かつタイムリーではない

② 提案の過少・欠如
→今の若者は積極性に欠ける傾向
→上層部が多忙であり、時間的な余裕がない

③ やる気が出ない環境
→ 市民からの非難・要求過多、人員削減、給与削減等、モチベーション低減要因が増加

３．施策と期待される変化・効果・具体例

No	施策	Who, When, What ⇒この施策に込めた工夫	具体例	期待される変化・効果
1	機動的職員配置制度の構築 	人事部門が、平成28年度までに、流動的に職員を配置できる制度を構築 ⇒ 制度構築により、やる気がある職員が「出る杭」にならない	税料金課の職員が、当初課税関係業務以外の時期に、財政課の業務をサポート	○忙しい部署とそうでない部署の均質化 ○やる気がある職員の能力の伸長
2	ランチミーティングの実施 	人マネ経験者が来年度までに若年層と上層部とのランチミーティングを実施 ⇒ 限られた時間の中で食事を交えながらリラックスできる	勤務日の休憩時間に、部長級職員と20代～30代の職員が、それぞれ何を考え、望んでいるか話し合いながらランチ	○若年層と上層部との所属を超えたつながり（お互いに刺激） ○若年層が上層部に提案できる環境の形成
3	キャリアプラン研修の実施 	人事部門が来年度までにキャリアプラン研修を導入 ⇒ 組織が職員の人生設計や、将来の夢を尊重しながら支援	早期退職し、大学教授を目指す職員がいれば、どのような部署を経験し、どのような能力が必要なのかを組織が示し、支援	○将来の夢・目標を明確化し、組織がバックアップすることで職員のやる気が向上

４幹事団やマネ友からのアドバイス

① 流動的職員配置制度について

組織の現状として「忙しい部署とそうでない部署がある。タイムリーな職員配置になっていない」とあるが、組織には多かれ少なかれそのような部分がある。むしろ、その原因を掘り下げていかないと、対症療法的な案しか出ず、本当の意味での効果的な取り組みや施策には結びつかない。

② 職員のモチベーションについて

「やる気が出ない環境、仕事に対するモチベーションが低下」の原因を「市民からの非難」や「給与削減」としているが、もっと本質的な原因があるのではないか。例えば、職員に広く聞き取りを行うなどして、なぜ仕事に対するモチベーションが上がらないのか、実際の就業状況に根ざした原因を追求する必要がある。

③ ランチミーティングについて

すぐに実施できる。

④　キャリアプラン研修について

制度趣旨を改めて考える必要がある。例えば、将来的に組織の為や地域の為に力を発揮したい職員や将来的に顕在化しそうな地域の課題の解決をするために実施するものであり、本稿の中で「期待できる効果」として挙げられている、「大学教授を目指す職員をサポートする」といった個人の希望に関することはキャリアプランの範疇には含まれないのではないか。国・県の職員の中で大学教授となるような職員をサポートすることはあるが、その場合は退職後も自治体に関わってもらい、法律の知識などを生かすといった効果や目的に重点が置かれている。

また、キャリアプラン制度を導入した結果、思うような成果が出ない失敗事例も多くある。そうした場合、うまく動かない制度だけが残り、職員の間ではさらに意欲が減退していくおそれがある。いきなり制度を考えて人事に提案する形ではなく、まずは人事の担当者と話し合いを行うことから始めてはどうか。

ほかに「人事部門が・・・・をする」と表現があるが、それに向けて自分たち自身が行う取り組みや、失敗しないためにはどうすればよいかを明確にすること。

5.勉強会でのプレゼン

これらの助言を受けて、加賀市のありたい姿を再考した。そして、客観的な観点から助言をいただくために、市内の勉強会でプレゼンを行った。その結果、加賀市の現状を再確認できた。また民間企業では、留学など海外研修を充実させていることや、内部でも積極的に勉強会を開催していることも分かった。これらは職員のモチベーションや能力をアップすることにつながるものであり、加賀市でも取り入れることができるのではないかと参考になった。

6.加賀市のありたい姿２

これらの助言を受けて我々が作成した第二稿は次のとおりである。

日本一働きがいある職場へ！

～加賀モデル策定～

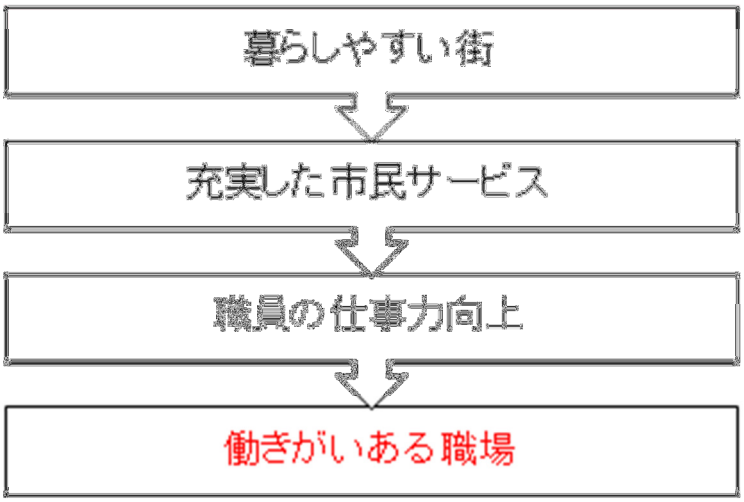
目　　次

- 現状
- 理想
- ありたい姿を目指した着眼点
- 施策と期待される変化・効果①
- 施策と期待される変化・効果②
- 夏合宿からの変更点

現状

S（強み）	W（弱み）
●誠実 ●潜在能力の高さ ●奉仕精神	●縦割り ●コミュニケーション不足 ●杓子定規
O（機会）	**T（脅威）**
●景気回復 ●地方分権 ●地域連携	●業務拡大 ●人員削減 ●市民からの批判

理想



ありたい姿を目指した着眼点

	組織・人材の現状	組織・人材のありたい姿（状態）	着眼点
1	忙しさにバラつき	均等化された忙しさ	流動的な職員配置
2	提案の過少・欠如	提案のある日常	若年層と上層部とのコミュニケーション
3	やる気が出ない環境	自立的かつ前向きな取り組み姿勢	組織が個人の夢を支援

施策と期待される変化・効果①

	着眼点	施策	誰が	いつ	どのようなことを
1	流動的な職員配置	流動的職員配置について人事部門とダイヤログ	人マネ経験者	来年度まで	流動的職員配置について人事部門とダイヤログ
2	若年層と上層部とのコミュニケーション	若年層と上層部とのランチミーティングの段取り	人マネ経験者	来年度まで	若年層と上層部とのランチミーティングの企画実行
3	組織が個人の夢を支援	組織が個人のキャリアプランを支援できるように人事部門とダイヤログ	人マネ経験者	来年度まで	組織が個人のキャリアプランを支援できるように人事部門とダイヤログ

施策と期待される変化・効果②

	施策	工夫点	期待される変化・効果
1	流動的職員配置について人事部門とダイヤログ	時間外勤務の軽減による人件費の削減	・部署間の忙しさの均等化 ・やる気がある職員の能力の向上
2	若年層と上層部とのランチミーティングの段取り	リラックスしながら話合うことができる	・若年層と上層部との所属を超えたつながり ・若年層が上層部に提案できる環境の形成
3	組織が個人のキャリアプランを支援できるように人事部門とダイヤログ	組織が職員の将来の夢を尊重しながら支援する	・職員のやる気が向上 ・組織の成長

夏合宿からの変更点

	施策	やったこと	わかったこと	やること
1	流動的職員配置について人事部門とダイヤログ	・人事担当者とのダイヤログ ・他市の施策調査	・管理職のマネジメント能力が重要 ・制度化した自治体がある	制度化した自治体の動向調査
2	若年層と上層部とのランチミーティングの段取り	・若手職員と実施 ・市内企業の施策調査	・実践的でない ・改良の余地ある	市内企業の動向調査
3	組織が個人のキャリアプランを支援できるように人事部門とダイヤログ	・人事担当者とのダイヤログ ・市内企業の施策調査	より具体的な人材育成計画を作成しなければならない	先進自治体の人材育成計画を調査

7.幹事団やマネ友からのアドバイス２

①「提案の過少・欠如」の解決について

組織で起こっている問題点とその発生要因に対する分析をもっと深めるべき。

コミュニケーションを増やせば提案が増えるとは限らない。なぜ提案がでないのか、例えば「知識がない」「提案をしようという意識がない」「能力がない」「忙しくて考える暇がない」といった原因を具体的に分析する必要がある。その原因はひとつではなく複数あるはずであり、またその中から、まずはどれに着目して手を打っていくのかという着眼点が必要である。

②流動的な職員配置について

アイデアは良いが、問題点に対する対策も併せて考えておく必要がある。

一時的に人員が増える部署がある反面、人員の減る部署に関しては反感が発生すると予想され、何らかの対処が必要となるだろう。

③ＳＷＯＴ分析について

ＳＷＯＴ分析はあくまでも「意見」であり「客観的事実」ではないこと、問題を掘り下げるには不向きなことに留意しておくべき。また、この分析の中身で、誠実・奉仕精神とあるが、そもそも誠実で奉仕精神があれば縦割りやコミュニケーション不足にはならないのではないか。

④　職員の潜在能力について

潜在能力だけでは解決にならないため、それを顕在化させる方法が重要。

⑤　キャリアプランについて

キャリアプランとは自分が今後どのような職について仕事をしていきたいかの目標を持ち、その実現のために研修を実施したり、人事異動に反映していくというような、元々は民間企業での考え方である。

民間企業でいうキャリアプラン制度については、専門知識や技能を深めていって、より専門的な業務や転職までも含めた将来的な目標を描けるケースもあるが、自治体の職員の場合は、組織が支援できる幅が限られているので、キャリアプランというよりは、「ジョブローテーション」という考え方に近い。

単に「キャリアプラン研修」とまとめてしまうと漠然とした議論になるので、もう少し小さなレベルで、例えば組織において自分が退職するまでにどういう仕事をしたいか、どのような分野で地域に貢献できるような仕事をするのか考える場や機会を設けるほうが適切ではないか。

⑥　具体案の不足について

自分たちが実施することの部分について、「・・・について調査をする」「検討する」といった他人事になっており、より具体的に分析・提案を行う必要がある。

分析内容を説明し理解してもらうにせよ、原因分析のために聞き取りのための質問を行うにせよ、解決案を考え実行するにせよ、具体性を欠いた抽象的な内容に終始すると、求める結論には行き着きにくくなる。

8.加賀市のありたい姿３

これらの助言を受けて我々が作成した第三稿は次のとおりである。

１０月研修からの変更点

	施策	施策に対する助言	やること
1	流動的職員配置について人事部門とダイヤログ	問題点に対する対策を併せて考えておく必要がある。	制度化した自治体に対して、うまくいったこと、問題点、その対策を具体的に聞くために電話する。
2	若年層と上層部とのランチミーティングの段取り	原因を具体的に分析し、一つのことに着目して対策を打つ必要がある。	若年層が提案できる環境でない原因を探るため、懇親会を設定し、若年層の考えを探る。
3	組織が個人のキャリアプランを支援できるように人事部門とダイヤログ	職員が地域に貢献できる分野の仕事を考える機会を設ける必要がある。	勉強会を実施し、考える機会を設ける。

1

Ⅱ 見出した成果

自分内部の成果としては、仕事に対する考え方が変化した。価値前提で仕事を考えることで今やるべきことに対する時間の使い方や労力の使い方を常に考えるようになった。また一人称で捉えたり、立ち位置を変えて考えることで仕事をより自分ごととして身近に感じ、能動的に活き活きと仕事ができるようになった。

外部の成果としては、若手とランチミーティングを行ったことで、若手職員の考えていることを伺い知ることができたことが大きい。若手職員が上司からのコミュニケーションの機会を待っており、機会があれば積極的にコミュニケーションを行おうという意識があるということを知ることができた。また、若手職員は仕事よりプライベートを重視する者が多いのかと想像していたが、実際に話をしてみると、研修に対して積極的に参加したいと考えている職員やプライベートでも仕事に関連する勉強や大学等に通う職員がいることを知った。このようなやる気ある職員を導火線として、他の若手職員にも学ぶ意識を浸透することができるのではないか、とも考えている。

Ⅲ 創り出した変化

創り出した変化は、この部会に参加したことで、自分が積極的に仕事をするようになり、周りの職員から仕事を依頼されることが多くなった。具体的には日頃から積極的に、手伝いや新しい仕事の担当を申し出るなどの発信を心がけたところ、課内での新規事業の際に声がかかり、担当職員に任命される機会を多く得られるようになった。

このような姿勢を続けることで、組織全体も仕事を積極的にする雰囲気に変わればよいと考える。

Ⅳ 次年度に向けた展望

組織や仕事の取り組みに対する固定観念があまりない状態である、若手職員に対して勉強会を開催して、ダイヤログを行う。

その勉強会で今の「自分の仕事」に対する思いや価値観、「組織」に対しての自分自身の思いなど、仕事にまつわる思いをダイヤログする。

まず働くことの価値観を自分自身で認識すること、価値観に他の人と差があるならばその違いをお互いに認める。その上で、組織づくり・ミッション達成のためにお互いの価値観を擦り合わせながら「共通の思い」という価値観を築く取り組みを行う。この過程で徐々にひとりひとりの仕事に対するモチベーションが高い状態になっていければよいと考えられる。

Ⅴ　自分達としての取り組みシナリオ

勉強会を開催することで、職員提案ができるような自ら学び、考え、行動する職員を増やす。

まずは、４月に新採職員を含む若手職員との懇親会の機会を持つ。そのときに仕事に対して積極的な職員を探し、勉強会に誘う。５月からは月に１度１７時半から１８時半までの短時間で参加しやすい勉強会を開催、職員の中から依頼した講師の講演を聞き、ダイヤログを行う。１０月には民間企業との合同勉強会に参加を促す。それらの勉強会の終わりには、自分がどのような分野で地域に貢献できるかをプレゼンしてもらうことで、積極的に取り組む姿勢を養う助力ができるのではないか。その際に私も、今回人材マネジメント部会で学んだことを最大限に生かし、資料作成や考え方の提案など後輩たちのアドバイザーになれればと考えている。

何年か勉強会を実施してうまく軌道に乗れば、組合やライフプラン協会に申請し第三者にも認められた勉強会にすることも視野に入れている。

Ⅵ　１年後に目指す状態と創り出したい変化

仕事に対して自ら考え、創りだし、削減し、行動する若手職員を増やす。

そのために、定期的なランチミーティングや交流会など、やる気のあるベテラン職員とやる気のある若手職員が交流できる機会を設け、我々ベテラン職員が率先して若手職員の見本となれればと考えている。そしてその若手職員が導火線になって他の若手職員にも影響を及ぼし、仕事に対して積極的な若手職員を増やすことができるのではないか。仕事に対して積極的な若手職員が増えればそれ以外の職員も自然と仕事に対して積極的になり、「やらされ感」や「どうでもいい感」で仕事をしている職員が減り「やりたい感」で仕事をする職員が増えるのではないかと考えられる。

そのような職員が多い職場であれば市の成長や発展にも繋がり、市民が充実して暮らすことができる魅力的な市になるはずである。

Ⅶ 所感

人材マネジメント部会で得たもの
加賀市　庄田　秀人

私にとっては、これまで「組織を変える」ということは、市長や管理職がやるべきことと考えていた。しかしこの部会に参加してこのテーマについて考えるよい機会であった。
第１回に参加した後、一緒に参加したものと話合い、「キーパーソンは誰か」「ありたい姿とは何か」「現状はどうなっているのか」などダイアログを重ねた。
そこで、上司や部長や副市長に話を聞き、これまで考えもしないような考えであったため、今後仕事をするうえでとても参考になった。またこのような機会がなければ決して体験できない貴重な経験になった。
そして、発表のために、二人で勤務時間が終わったあといろいろ考え、市役所の組織について様々な案を出し合った。この作業の中で、自然と「価値前提」で考えることができたのではなかったかと思っている。
発表で、幹事団から「現状分析をもっと深くやること」および「具体的な施策として自分たちが何をやるか」という助言をいただき、改めて自らが行動しなければならないことを認識させられた。
組織を取り巻く状況が日々変化する現状において、この部会で学んだ「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「１人称で捉え語る」を意識して、今後も組織変革を考え日々の業務に取り組んでいきたいと思う。
幹事団、事務局、他自治体の参加者、人事担当者、所属の皆様に感謝しています。本当にありがとうございました。

人材マネジメント部会に参加して
加賀市　川端　清

これまで、私は、日々の業務に追われ、こなすことで、なんとなく仕事をしているように感じていた。また組織の中での自分の役割、立ち位置はどこにあるのかほとんど意識していなかった。この部会に参加して、組織の現状を認識し、組織が抱えている問題、ありたい姿は何か、そのために何をしなければならないのか、１年をかけて悩み、考え、行動してきたことは、私にとってとても大切な財産になった。
また、これまで様々な研修会に参加してきたが、人材マネジメントのように、一人ではなくメンバーと一緒に何かを計画し実行するという研修会は初めてだった。
しかし、部会に参加し、２人で同じ問題に取り組み、ダイヤログをし、意見を交わして少しずつお互いの組織に対する理解を深めることで、いつの間にか連帯感が生まれていたように思う。１人で考え行動するよりも、2 人の考えをまとめ、実践していくことの方が大変であるが、その大変さを共有することで 2 人の本気度をより高めて取り組むことが出来たように感じた。
私たち市役所の職員は今後さらに変革を続けていかなければならい。個の能力はもちろんのこと、組織としても成長し続けるために、今後何をしていくべきか、もう一度自分の本気度を高めて不断の努力をしていきたいと思う。
最後に、このような機会を与えていただいた総務課、所属の上司、同僚、部会関係者の皆さまに、心から感謝いたします。