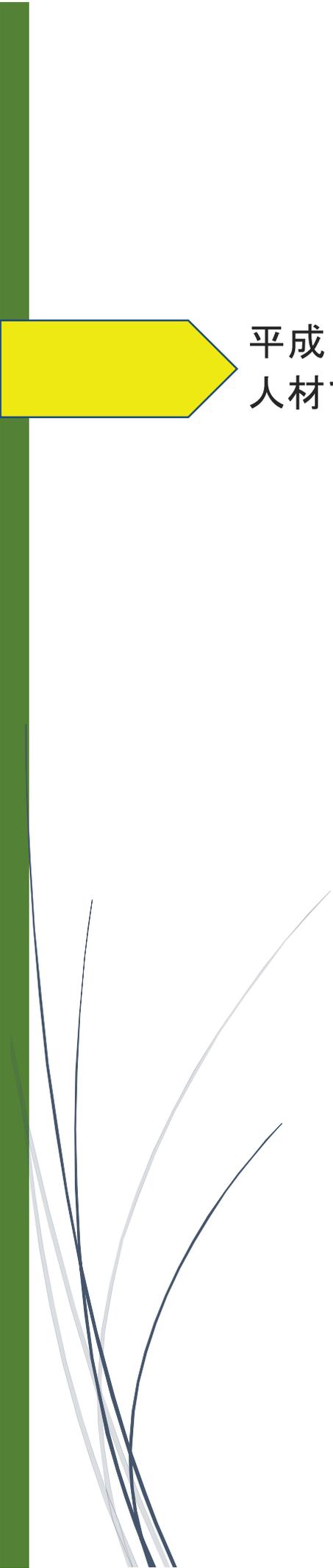




平成26年度 早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会における盛岡市の取組み



盛岡市 山田 祐子
山崎 翔
工藤 修一

目次

- 第1章 はじめに
 - 1-1 盛岡市の人材育成の取り組み
 - 1-2 人事システムの制度
 - 1-3 人事システムの運用状況について

- 第2章 ありたい姿と着眼点・実際の活動
 - 2-1 ありたい姿と着眼点
 - 2-2 実際の活動
 - (1) キーパーソンダイアログ
 - (2) 経営層ダイアログ
 - (3) オフサイトミーティング
 - (4) マネジメント研修通信
 - (5) 全職員向けアンケート

- 第3章 今後の取組方針
 - 3-1 人事システムの浸透と改良
 - 3-2 人マネ参加者発信の自主的活動

- 第4章 おわりに

第1章 はじめに

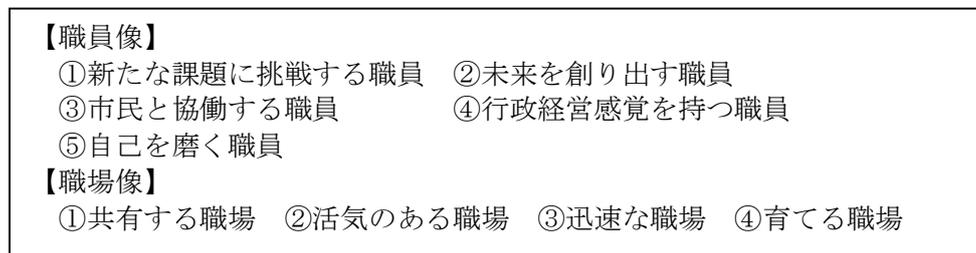
1-1 盛岡市の人材育成の取り組み

盛岡市は、岩手県の中部に位置する県庁所在地であり、人口約30万人、面積886.47k㎡のまちで中核市に指定されている。

盛岡市役所は、職員数2,231人（平成26年4月1日現在）で、これまで、能力開発、職場環境、人事などに関する「人材育成ニーズ調査」を職員に対し平成14年3月に実施した。

調査結果を基に検討を経て、これからの目指すべき職員や職場の姿を明確にした「盛岡市人材育成方針」が平成15年3月に策定され、人材育成の基本的な方向性が示され、人材育成の取り組みが進められてきた。

◇「盛岡市人材育成基本方針」で目指す職員像と職場像



市民の負託に応え、行政サービスの向上を図る

また、平成17年9月には、職員に対して意識等のアンケート調査を実施し、調査結果を基に、「盛岡市人材育成基本方針」で目指す職員像や職場像の実現を図っていくために、人材育成の方向性を具体化させるものとして「人を活かす人事システム（以下 人事システム）」の制度が平成19年3月に策定された。制度運用を進めることにより、自律的な職員の育成と、人を育てる組織風土の醸成に努めている。

1-2 人事システムの制度

人事システムでは、職員が自律的・主体的に仕事や能力開発に取り組み、組織的に支援しながら職員の自己実現と組織力の向上を図ることを目的としている。

◇人事システムの概要 ～目指す職員像，職場像の実現を図っていくために～

方向性	①適材適所の人事配置を実現すること	職員のキャリアプランや能力・資質を踏まえた適材適所の人事配置を実現し、財源や人的資源に限りがある中で組織力を向上させていく。
	②効果的な能力開発ができること	職員一人ひとりが自らキャリアプランや能力・資質を踏まえ、主体的に能力開発を行っていく。
	③職場を活性化させること	上司と部下のコミュニケーションを通じて、業務目標を明確化し業務遂行を支援する。職場研修（OJT）の充実を図る。
構成	①人材確保のための方策	能力のある多様な人材を確保するため、採用試験に多様な採用方式を導入。
	②キャリアプラン作成支援制度	職員の主体的なキャリア形成意識を育ていくための支援。主体的に仕事や能力開発を行う職員になることが目的。
	③人事評価制度	職員の現状を把握し、職員の育成と適材適所の人事配置を実現するため、評価者（所属長）が、被評価者（職員）の行動特性などを評価。所属長面談を毎年度2回（年度当初，年末）実施し、年末面談で評価結果をフィードバックし、職員が自らの能力の強み・弱みに気づききっかけとする。
	④職員の能力・資質に応じた研修制度	職員の効果的な能力開発を目的とし、職員の現状の能力やキャリアプランに応じた研修を充実。自己啓発を積極的に行うことができる環境づくりを行う。
	⑤人材育成に質する人事異動の仕組み	職員のキャリアプランや人事評価結果を踏まえ、面談によって、人材育成の観点から計画的な人事異動を行う。
	⑥業務遂行支援制度	組織目標や個人目標との関係を明確化し、業務の進捗状況や業務の障害となっていること等の共有を目的とし、面談による確認とフィードバックを行い、円滑な業務の遂行を支援するための制度。職員のモチベーションを上げ、組織力を向上。
調書の作成	勤務意向調書	職員の公私にわたる状況やキャリアプラン等を記載。
	異動希望調書	異動希望や希望理由等を記載。
	能力評価シート	目指す職員像からブレイクダウン（具体的行動への落とし込み）させた項目を自己評価し、所属長から評価とコメントをもらう。結果をフィードバックすることで「強み」「弱み」を示して能力開発につなげる。
	組織目標管理シート	部、課、係としての目標管理を行うために作成。職場ミーティングにより職場全体として共有化させる。
職場内ミーティング	職場ミーティング（随時）	組織目標や情報の共有化を行い、職場のコミュニケーションの活性化を図る。
	組織目標設定ミーティング（2～3月）	当該年度の組織目標の達成度を確認し、翌年度の組織目標を設定する。
所属長面談	勤務意向面談（6～7月）	キャリアプランを含めた職員の勤務意向について所属長が把握し、必要な配慮や助言を行う。
	年末面談（12月）	能力評価について、職員にフィードバックし、今後の能力開発につなげる。業務の進捗状況を把握し、業務上の問題等を共有化する。人事異動希望の確認の場。
能力評価	評価者は所属長。被評価者が作成した能力評価シートと評価者が記録した職務行動観察記録に基づき評価する。	

1-3 人事システムの運用状況について

人事システムの運用から8年経ち、面談を通じて所属長と職員がコミュニケーションを深めたり、公務効率の向上が図られる等、良い効果が発揮され能力開発につながっている。

研修や人事システムの担当課である能力開発室では、毎年、人事システムのなかの「人事評価制度」に関するアンケート調査を実施している。平成25年度調査では、人事評価制度の理解について、「理解している・ある程度理解している」と回答した職員が97%以上おり、「人事評価制度」に対する理解が高まっていることは伺える。

その一方で、人事システムは51ページにもわたっており、通常業務の中で触れる機会もほとんどないため、人事システムの全ての制度や趣旨、活用方法が職員一人ひとりまで十分に伝わっているとは言い難い。

現在見られる運用の課題について、次のようにまとめた。

① 面談

人事システムでは、所属長との面談の機会を、組織目標や個人目標との関係を明確にし、業務の進捗状況や業務の障害となっていること等を把握し円滑な業務遂行の支援を行う機会及び、所属長からの評価をフィードバックし、職員が自らの能力の強み・弱みに気づく機会としている。しかし、所属長が面談の目的等を理解しないまま面談が実施される職場では、職員の能力開発につながっていない状況がみられる。

② 組織目標

人事システムでは、組織目標は部長以下係長以上の組織目標設定ミーティングで設定し、係内ミーティングにより、職員一人ひとりに共有し、個人の担当業務レベルまでブレイクダウンさせるものとなっている。しかし、実際は、年度当初に簡単に説明を受ける程度であり、説明が不足している感は否めない。通常業務の中で触れる機会も少なく、個人の担当業務レベルまでのブレイクダウンも十分とは言えないため、結果として、職員全員で十分に共有されているとは言い難い。

また、振り返りについても組織目標設定ミーティングで行われるため、職員一人ひとりが振り返る機会がない現状である。

③ ミーティング

人事システムでは、職員全員による職場ミーティングを随時行うこととしている。しかし、開催頻度は、職場よってばらつきがあり、内容も各職場により異なることから、ミーティングが、アイデアを活発に話し合う機会や雰囲気につながっていない職場もある。

また、平成24年4月からはサービス規程に関するサービスミーティングが月1回、職場において実施されている。しかし、業務に関する内容にまで触れるかは職場ごとに異なっている。

④ 制度の検証

前述のとおり、能力開発室が人事評価制度の理解度と面談への活用等を目的にアンケート調査を実施しているが、平成19年に人事システムを導入して以来、人事システムそのものに対する調査や、職員の意識や変化等を検証する調査は行われていない。

第2章 ありたい姿と着眼点・実際の活動

2-1 ありたい姿と着眼点

夏期合宿へ向け、ありたい姿と着眼点、施策を次のようにまとめた（資料2-1参照）。まとめるにあたり、第3回研究会までのダイアログや、それまでに3回行ったキーパーソンダイアログで出た意見、日頃自分たちが感じている現状を整理し、どうしたら、ありたい姿に近づけるか、具体的に何ができるのかを3人で列挙し、まとめた。

夏期合宿初日、代表自治体の発表と、幹事団からの指摘を聞き、翌日の自分たちの発表に向けて再考することとなったが、指摘の中で、「小手先の、小さい施策になっていないか」「その施策のストーリー、道筋が具体的に見えているのか」「全庁を巻き込むものになっているか」の点について、修正しようということになった。「着眼して取り組むこと」が、業務改善的視点だったことや、一側面からしか捉えていなかったということに気づき、「具体的施策」も、アイデアの羅列になっており、いつまでに何をやるのか、できるのかが明確になっていなかったため、急遽修正し、翌日の発表へ臨んだ（資料2-2参照）。

～夏期合宿での指摘～

幹事団からは以下のような指摘を受けた。

- ・組織の人数、規模によって動かし方、施策は異なってくる（＝自分の自治体の規模を把握することが必要）。
- ・「これなら今できる」という視点と、「本質的にここを攻めないと変わらない」という視点がある。気をつけるべきは、前者視点、行動だけに終わってしまうこと。それをしつつ、後者視点を持って行動してほしい。
- ・既に人事システムを導入しているのであれば、新たに制度を導入し直すのではなく、今ある人事システムの検証をし、もっと良いものにするにはどうしたらいいかについて着眼して取り組むといい。大きな組織ほど、既にシステム、体制は整っている。その運用、中身を見直し、よりよいものにしていく方が、組織の拒否感も少なく、実現可能性も高くなる。また、導入の仕方を工夫するとよい。
- ・仲間を増やすという観点で、庁内報の取組は効果があると思う。

～夏期合宿を終えて～

夏期合宿を終え、幹事団からいただいた意見を基にダイアログを重ねた結果、施策を盛り込みすぎている、施策だけでなく、ありたい姿も、すべてを盛り込みすぎているため、今取り組むべきことを絞るべきという結論に至った。「今」取り組むことにコミットすることにしたのである。

改めて、人材育成方針や人事システムを見直した結果、それらの内容はとても充実していると感じた。しかし、本来それらで設定されている、目指す職員や組織になりきれていないと感じるのは、なぜか。職員一人ひとりが趣旨と内容を理解して取り組めていないのではないか、つまり制度全体が浸透していないのではないかと考え、制度の浸透と改良を行うことにした。

その結果、10月の第4回研究会資料は、大幅に修正した（資料2-3参照）。だいぶすっきりとした印象となり、羅列していた具体的施策も取捨選択し、時系列に整理した。「やりたいこと」「やるべきこと」「やらなくてはならないこと」が自分達の中で共有、腹落ちできた実感があった。

～10月研究会での指摘～

- ・夏季合宿と比較し、主語がはっきりし、かなり整理できている。

- ・自主的活動は、地道な取り組みの積み重ね。計画的・継続的に。
- ・マネ友の自主的活動と、トップダウンの活動（人事システムの浸透，改良）をいかに組み合わせるかを考えてみて。
- ・トップダウンの活動をもっとしては。（組織のキーパーソンである課長級への働きかけ。＋直接の組織経営担当課（＝職員課）へのアプローチ。）
- ・経営層への提案は丁寧に説明し，相手の立場に立ちながら，共に作ってほしい。
- ・どうして人事システムが 51 ページもあるか考えたことがあるか？それは，盛岡市が人を評価するのが大切だと信じているからである。そのため多くの情報が必要だと思っている。しかし本当に人を評価するのに，また人を動かすのに 51 ページも必要なのか？本当に必要なことはもっと根本的なもので，少ないのでは？もし人事システムを見なくても評価をし，動かしているのなら，多くなくてもできるということを実証している。多くなければいけないというのは思い込みかもしれない。それを整理し，思い込みを打破し，提案をしてほしい。

～10月研究会後～

上記を踏まえ，庁内で積極的に活動していくことになった。

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1. 業務量が多く、個人としても組織としても主体的に取り組めない場合や、やらされ感を感じながら業務をする場合がある。
2. 職場ごとに目的や目標の設定をしているが、職員一人一人まで共有されていない。
3. 部分最適の狭い視野にとらわれてしまい、市としての目的や求められていることを踏まえて、アイデアを活発に提案し合う雰囲気がない。

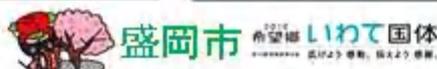
組織・人材のありたい姿(状態)

職員一人一人が市役所としての目的や求められているものを共有、理解し、それに基づき主体的に行動することにより組織全体で連携し、内発的に進化する組織

今、着眼して取り組むこと

- ・業務の標準化(可視化)の推進
- ・個人が主体的に取り組むための目標共有
- ・提案しやすい組織風土づくり

2014年8月



1

組織・人材の現状補足説明

現状:業務量が多い...

時間外勤務の状況
H24年度⇒H25年度
全体時間外勤務時間数 **13.5%増!**
一人当たり時間数 **14.7%増!**
(H25.6年間総時間数の縮減については)

服務ミーティング(H24策定)

- ・公務員倫理及び法令順守の意識徹底を目的とした職場ミーティング制度
- ・市工事発注を巡る職員連絡事項の再発防止策として制定
- ・職場ごとで毎月1回以上実施

職員提案箱の利用数

H25年度提案件数 **20件**
(匿名8件、署名提案は特定の職員のみ12件)

人を活かす人事システム(H19.3策定)

経緯	社会変化に的確に対応できる自律した自治体となるために、人材資源の充実の必要性を感じ、それを具現化するために能力開発室が策定。
基本理念	自発的に必要な能力開発を行い、仕事上でその持てる能力を十分に発揮でき、市民の負託に応えられる人材を育成し、行政サービスの向上を図ること。
調査の作成	1)勤務意向調査 2)業務希望調査 3)能力評価シート→目指す職員像からブレイクダウン(具体的行動への落とし込み)させた項目を自己評価し、所長からも評価とコメントをもらう。→フィードバックすることで「強み」「弱み」を示して能力開発につなげる。 4)組織目標管理シート→部、課、係としての目標管理を行うために作成。職場ミーティングにより職場全体として共有化させる。
ミーティングと面談	1)職場ミーティング(随時)→組織目標や情報の共有化を行い、職場のコミュニケーションの活性化を図る。 2)組織目標設定ミーティング(2~3月)→当該年度の組織目標の達成度を確認し、翌年度組織目標を設定する。 3)勤務意向面談(6~7月)→職員の勤務意向について所長が把握し、必要な配慮や助言を行う。 4)年末面談(12月)→能力評価について職員にフィードバックし、今後の能力開発につなげる。業務の進捗状況を把握し、業務上の問題等を共有化する。
能力評価	評価者は所長。被評価者が作成した能力評価シートと評価者が記録した職務行動観察記録に基づき評価する。

2014年8月



2

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫などのような点か	期待される変化・効果
個人が主体的に取り組むための目標共有	<ul style="list-style-type: none"> ・職場ごとの組織目標について年度当初に課員全員でキャッチフレーズを考え、見える化する。 ・年度半ばに全庁に組織目標を公表し随時意見を募集する。 ・年度末に組織目標について課員全員で振り返り、結果を全庁に公表する。 <p>⇒組織目標を設定した課長が課員に対しプレゼン&係ごとにキャッチフレーズを作り、課内でエペを行うと名札に貼る</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・課員の組織目標についての理解が深まる。 ・キャッチフレーズを考えることで一体感、共有感が得られる。 ・外に宣言することで、自ら行動する姿勢につながる。 ・他課からの意見をもらうことにより気づきが得られる。
提案しやすい組織風土づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・マネ友が部署や階級を超えて多くの人と交流する機会の提供をする。 ・マネ友が社内報を作成して、各職場を紹介する。 ・組織として提案しやすい環境整備をする。 <p>⇒マネ友をきっかけとしたボトムアップにより、組織の体質改善を図る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・提案しやすい、意見を言しやすい組織風土に改善される。 ・自分の個性を知ることができる。 ・多くの人と会うことでネットワークが広がるとともに組織を多面的に捉えることができる。 ・組織の連携、促進につながる。
業務の標準化(可視化)	<ul style="list-style-type: none"> ・所属長面談時の面談シートの追加と所属長からフィードバックを受けける。 ・求められていることを見える形で示す人事評価システムに改良する。 ・マニュアル作りやミーティングで業務内容について話し合うことにより業務の効率化を図る。 <p>⇒進行システムの良ところを残し、おに改良を加えたため、実現しやすい。</p> <p>・与えられたものだけでなく、自己成長を促すものとなるように工夫した</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・モチベーションがUPする。 ・業務の効率化が図られることにより余裕が生まれ、前向きになれる。 ・自分の果たすべき役割が明確化される。 ・自分のキャリア開発につながり、主体的に行動できる。

2014年8月



盛岡市 あなただけ いわて国体

3

施策の補足説明資料



2014年8月



盛岡市 あなただけ いわて国体

4

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1. 業務量が多く、個人としても組織としても主体的に取り組めない場合や、やらされ感を感じながら業務をする場合がある。
2. 職場ごとに目的や目標の設定をしているが、職員一人一人まで共有されていない。
3. 部分最適の狭い視野にとらわれてしまい、市としての目的や求められていることを踏まえて、アイデアを活発に提案し合う雰囲気がない。

組織・人材のありたい姿(状態)

職員一人一人が市役所としての目的や求められているものを共有、理解し、それに基づき主体的に行動することにより組織全体で連携し、**内発的に進化する組織**

今、着眼して取り組むこと

- ・業務の標準化(可視化)の推進 **職員の意欲向上のための土台づくり**
- ・個人が主体的に取り組むための目標共有
- ・提案しやすい **風通しのよい組織風土づくり**

2014年8月



盛岡市 希望郷 いわて国体
***** 広げよう 感動、伝えよう 感動。*****

1

組織・人材の現状補足説明

現状:業務量が多い・・・

時間外勤務の状況

H24年度⇒H25年度

全体時間外勤務時間数 **13.5%増!**一人当たり時間数 **14.7%増!**

(「H26.6年間総時間数の短縮について」より)

サービスミーティング(H24策定)

- ・公務員倫理及び法令順守の意識徹底を目的とした職場ミーティング制度
- ・市工事発注を巡る職員逮捕事案の再発防止策として制定
- ・職場ごとで毎月1回以上実施

職員提案箱の利用数

H25年度提案件数 **20件**

(匿名8件、署名提案は特定の職員のみ12件)

人を活かす人事システム(H19.3策定)

経緯	社会変化に的確に対応できる自律した自治体となるために、人材資源の充実の必要性を感じ、それを具現化するために能力開発室が策定。
基本理念	自発的に必要な能力開発を行い、仕事上でその持てる能力を十分に発揮でき、市民の負託に応えられる人材を育成し、行政サービスの向上を図ること。
調書の作成	1) 勤務意向調査 2) 異動希望調査 3) 能力評価シート→目指す職員像からブレイクダウン(具体的行動への落とし込み)させた項目を自己評価し、所属長からも評価とコメントをもらう。→フィードバックすることで「強み」「弱み」を示して能力開発につなげる。 4) 組織目標管理シート→部、課、係としての目標管理を行うために作成。職場ミーティングにより職場全体として共有化させる。
ミーティングと面談	1) 職場ミーティング(随時)→組織目標や情報の共有化を行い、職場のコミュニケーションの活性化を図る。 2) 組織目標設定ミーティング(2～3月)→当該年度の組織目標の達成度を確認し、翌年度の組織目標を設定する。 3) 勤務意向面談(6～7月)→職員の勤務意向について所属長が把握し、必要な配慮や助言を行う。 4) 年末面談(12月)→能力評価について職員にフィードバックし、今後の能力開発につなげる。業務の進捗状況を把握し、業務上の問題等を共有化する。
能力評価	評価者は所属長。被評価者が作成した能力評価シートと評価者が記録した職務行動観察記録に基づき評価する。

2014年8月



盛岡市 2016 希望郷 いわて国体
***** 広げよう 感動、伝えよう 感動。*****

2

2. 施策と期待される変化・効果

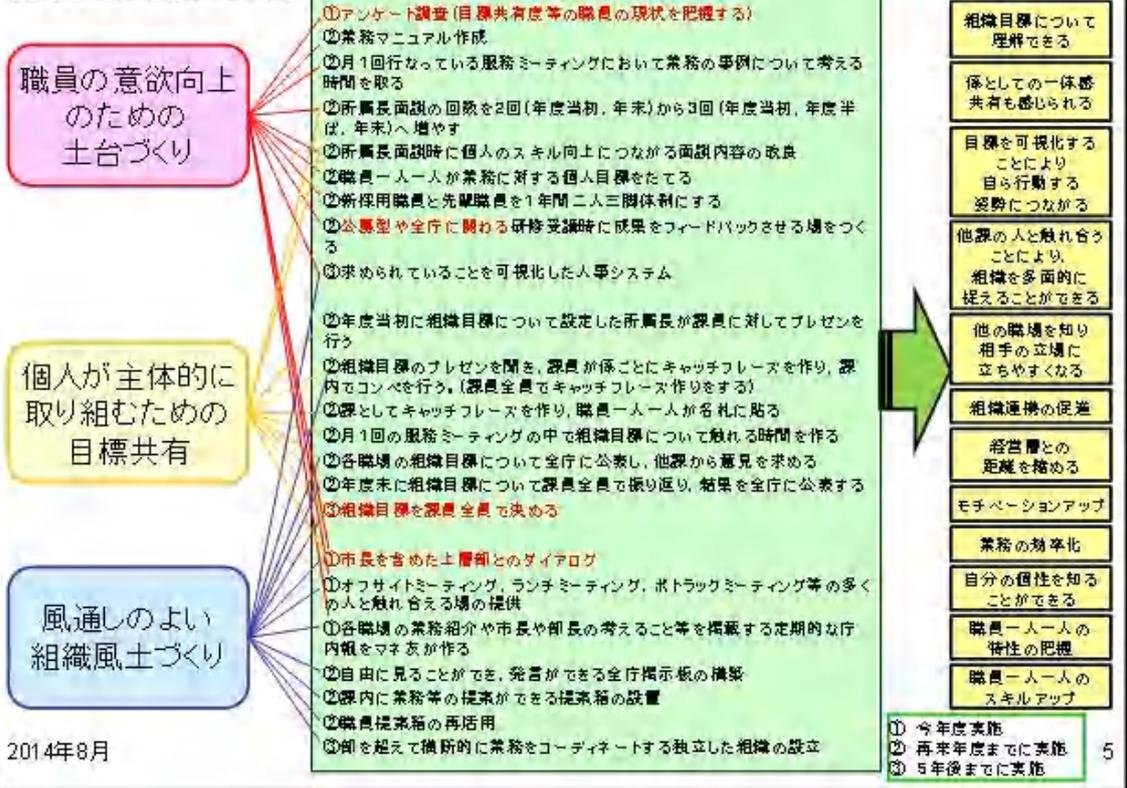
施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫ほどのような点か	期待される変化・効果
業務の標準化(可視化)職員の意欲向上のための土台づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・所属長面談時の面談シートの追加と所属長からフィードバックを受ける。 ・求められていることを見る形で示す人事評価システムに改良する。 ・マニュアル作りやミーティングで業務内容について話し合うことにより業務の効率化を図る。 ⇒ 現行システムの良いところは残し、さらに改良を加えたため、実現しやすい。 ・与えられたものだけでなく、自己成長を促すものとなるように工夫した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・モチベーションがUPする。 ・業務の効率化が図られることにより余裕が生まれ、前向きになれる。 ・自分の果たすべき役割が明確化される。 ・自分のキャリア開発につながり、主体的に行動できる。
個人が主体的に取り組むための目標共有	<ul style="list-style-type: none"> ・職場ごとの組織目標について年度当初に課員全員でキャッチフレーズを考え、見える化する。 ・年度半ばに全庁に組織目標を公表し随時意見を募集する。 ・年度末に組織目標について課員全員で振り返り、結果を全庁に公表する。 ⇒ 組織目標を設定した課長が課員に対しプレゼン＆係ごとにキャッチフレーズを作り、課内でコンペを行う＆名札に貼る 	<ul style="list-style-type: none"> ・課員の組織目標についての理解が深まる。 ・キャッチフレーズを考えることで一体感、共有感が得られる。 ・外に宣言することで、自ら行動する姿勢につながる。 ・他課からの意見をもらうことにより気づきを得られる。
提案しやすい風通しのよい組織風土づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・マネ友が部署や階級を超えて多くの人と交流する機会の提供をする。 ・マネ友が庁内報を作成して、市政全般の課題や各職場を紹介する。 ・組織として提案しやすい環境整備をする。 ⇒ マネ友をきっかけとしたボトムアップにより、組織の体質改善を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・提案しやすい、意見を言しやすい組織風土に改善される。 ・自分の個性を知ることができる。 ・多くの人と会うことでネットワークが広がる。とともに組織を多面的に捉えることができる。 ・組織の連携、促進につながる。 ・市政全般に対する関心度を高める。

2014年8月



3

施策の補足説明資料



2014年8月

5

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1. 業務量が多く、個人としても組織としても主体的に取り組めない場合や、やらされ感を感じながら業務をする場合がある。
2. 職場ごとに目的や目標の設定をしているが、職員一人一人まで共有されていない。
3. 部分最適の狭い視野にとらわれてしまい、市としての目的や求められていることを踏まえて、アイデアを活発に提案し合う雰囲気がない。

組織・人材のありたい姿(状態)

職員一人一人が市役所としての目的や求められているものを共有、理解し、それに基づき主体的に行動することにより組織全体で連携し、**内発的に進化する組織**

今、着眼して取り組むこと

- ・職員の意欲向上のための土台づくり
 - ・個人が主体的に取り組むための目標共有
 - ・風通しのよい組織風土づくり
- ⇒①人を活かす人事システム(制度)の浸透と改良
②人マネ参加者発信の自主的活動

2014年10月



盛岡市 希望郷 いわて国体

1

組織・人材の現状補足説明

人を活かす人事システム(H19.3策定)

経緯	社会文化に的確に対応できる自律した自治体となるために、人材資源の充実の必要性を感じ、それを具現化するために能力開発室が策定。
目的と求めている職員像	<ul style="list-style-type: none"> ・職員自らの能力や適性を踏まえ、市職員としてのキャリアデザインを行い、自主的・主体的に仕事や能力開発を行っていく。 ・組織目標を共有するとともに、ミーティングをすることによって職場内でのコミュニケーションを活性化させる。 ・職員の希望・意欲を十分に引き出し人材の持つ最大のパフォーマンスを発揮させることができる。 <p>※ それにより、市民の負担に応えられる人材を育成し、行政サービスの向上を図ることが目的。</p>
構成	<ol style="list-style-type: none"> 1) 人材確保のための方策 2) キャリアプラン作成支援制度 3) 人事評価制度 4) 職員の能力・資質に応じた研修制度 5) 人材育成に資する人事奨励の仕組み 6) 業務遂行支援制度
調査の作成	<ol style="list-style-type: none"> 1) 勤務意向調査 2) 異動希望調査 3) 能力評価シート→目指す職員像からブレイクダウン(具体的行動への落とし込み)させた項目を自己評価し、所屬長からも評価とコメントをもらう。フィードバックすることで「強み」「弱み」を示して能力開発につなげる。 4) 組織目標管理シート→部、課、係としての目標管理を行うために作成。職場ミーティングにより職場全体として共有化させる。
ミーティングと面談	<ol style="list-style-type: none"> 1) 職場ミーティング(随時)→組織目標や情報の共有化を行い、職場のコミュニケーションの活性化を図る。 2) 組織目標設定ミーティング(2~3月)→当該年度の組織目標の達成度を確認し、翌年度の組織目標を設定する。 3) 勤務意向面談(6~7月)→職員の勤務意向について所屬長が把握し、必要な配慮や助言を行う。 4) 年末面談(12月)→能力評価について職員にフィードバックし、今後の能力開発につなげる。業務の進捗状況を把握し、業務上の問題等を共有化する。
能力評価	評価者は所屬長。被評価者が作成した能力評価シートと評価者が記録した職務行動観察記録に基づき評価する。

現状は・・・
求められている職員になっていない

システムの
浸透・改良が
必要！

システムの
中身はよい

サービスミーティング(H24策定)

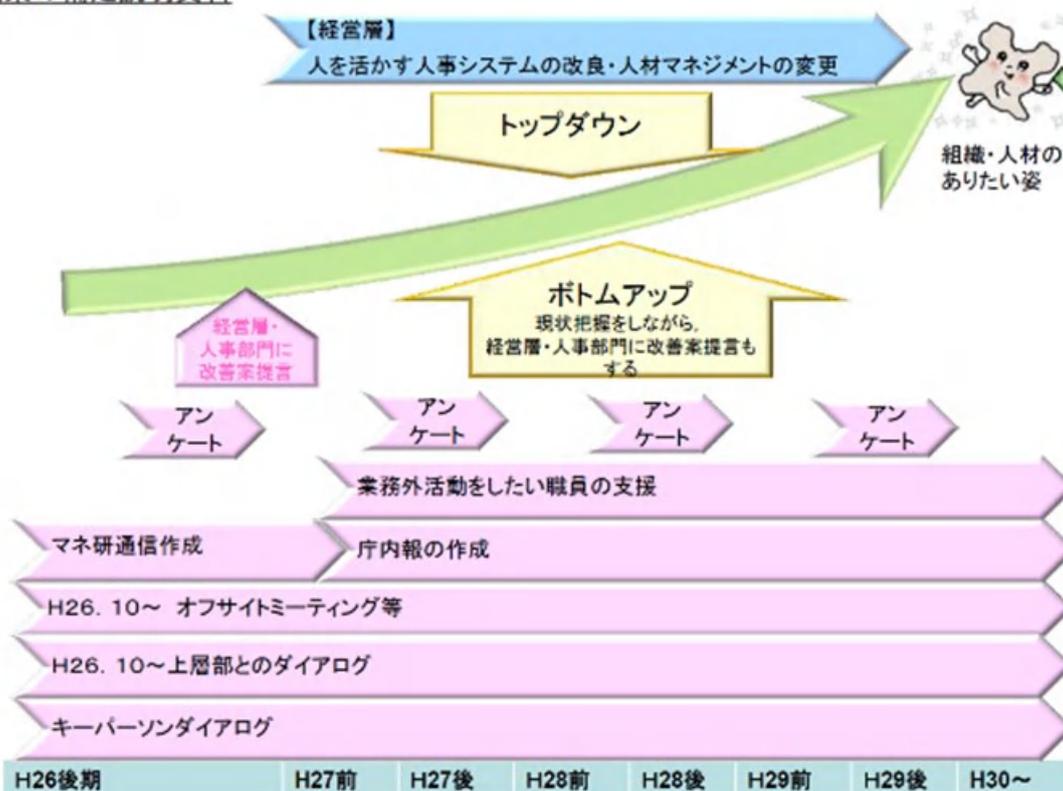
- ・公務員倫理及び法令遵守の意識徹底を目的とした職場ミーティング制度
- ・市工事発注を送る職員速達率案の再発防止策として制定
- ・職場ごとに毎月1回以上実施

2

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
①人を活かす人事システムの浸透と改良の提案	<p>【誰が】 マネ参加者 【どのような】 ・アンケートとダイアログによる現状把握。 ・経営層や人事部門に対し、提案する。 ・キーパーソンダイアログ。 【工夫】 ・現行システムを浸透させ、さらに改良を加える提案となるため、庁内のコンセンサスを得やすい。</p>	<p>・人を活かす人事システムが職員一人一人に浸透することにより、システムが目指す自発的な職員や、職場の活性化につながる。</p> <p>↓</p> <p>・職員の意欲向上のための土台づくり ・個人が主体的に取り組むための目標共有 ・風通しのよい組織風土づくり</p>
②人マネ参加者発信の自主的活動	<p>【誰が】 人マネ参加者 【どのような】 ・業務外活動の実施(オフサイトミーティング・勉強会・講演会・講習会など)。 ・マネ研通信、庁内報の作成。 ・市長、副市長、部長等とのダイアログ。 ・業務外活動をしたい職員の支援。 【工夫】 ・人マネ参加者が自主的活動のきっかけをつくり、組織の体質改善を図る。 ・人マネ参加者が主体なので実現しやすい。</p>	<p>・部署を超えたネットワークが広がるとともに組織を多面的に捉えることができる。 ・組織の連携、促進につながる。 ・市政全般に対する関心度を高める。 ・経営層との距離を縮める。 ・職員の意識、組織の体質を変化させる。</p> <p>↑</p>

施策の補足説明資料





5

人を活かす人事システムの浸透・改良案

浸透	提案	所属長への浸透促進	縦横ミーティングで触れる	人事システム簡易版の作成	アンケート内容の改良	社内報等での周知	オフサイトミーティング等での検討及び提言
具体的方法		①新任ではない所属長に対しても、人を活かす人事システムへの理解の場を設けるとともに、所属長への事後フォロー制度を確立する。	①毎月実施している縦横ミーティングで触れる機会を作る。	①今の人事システムの簡易版(クレド)を作成する。	①現在実施している人事評価に対するアンケート内容を改良、結果の検証する。	①マネ友が作成する社内報等で人を活かす人事システムについて触れる。	①オフサイトミーティングで人を活かす人事システムについて考え、能力開発室に提言する。
改良	提案	目標共有プログラム	所属長面談・面談シートの改良	人事異動理由や職員存在意義の明示	職場内OJTの改良	組織内知識の蓄積の場	
具体的方法		①年度当初に組織目標について所属長が課員に対しプレゼンをする。 ②課員がプレゼンを聞き、組織目標について話ごとにキャッチフレーズを考え、コンペにより決定する。 ③各職場が設定した組織目標を全庁で公表し、意見を求める。 ④年度末の組織目標の振り返りについて結果を全庁に公表する。	①面談シートの改良 ・職員一人一人が個人目標をたてる様を作成。 ②所属長面談内容の改良 ・個人目標について触れる。 ・個人のスキル向上につながる話をする。 ③回数を3回(年度当初、年度半ば、年末)へ増やす。	①異動内示発表の際に、異動理由を明示してもらう。(求められていることを可視化する) ②異動発表が出た際に、所属長と面談を行い、フォローを行う。	①新採用職員と先輩職員を1年間二人三脚体制にする。 ②縦横ミーティングにおいて業務の事例について考える時間を取る。	①公募型や全庁に関わる研修受講時に成果をフィードバックさせる場をつくる。	
効果(組織EYE)		・組織目標を職員一人一人が共有することにより、組織としての一体感が生まれる ・組織連携の一助 ・業務の効率化	・職員の特性把握 ・年度半ばの進捗状況だけではなく、中間に設けることで、職員のメンタル面にも配慮できる	・職員の特性把握	・業務の効率化 ・職員の特性把握	・組織連携の促進 ・業務の効率化 ・職員の特性把握 ・組織内知識の蓄積	
効果(職員EYE)		・組織目標を職員一人一人が共有できる。 ・モチベーションアップ ・業務の効率化	・モチベーションアップ ・職員自身の特性把握 ・相談しやすい環境になる ・業務の効率化	・自発的行動につながる。 ・モチベーションアップ ・職員自身の特性把握	・モチベーションアップ ・業務の効率化 ・職員自身の特性把握	・モチベーションアップ ・業務の効率化 ・職員自身の特性把握 ・職員一人一人のスキルアップ	

2-2 実際の活動

(1) キーパーソンダイアログ

【活動概要】

- ・職場のキーパーソンであると考えた職員と、部会で行っている付箋を使ったダイアログを実施した。
- ・組織、人材の現状把握やあるべき姿の検討、研究会の活動の紹介等を目的として、合計18名の職員とダイアログを継続実施した。
- ・ダイアログ後、気づき、感想等について、「マネジメント研修通信号外」を作成し、フィードバックを行った。(資料2-4参照)
- ・庁内活動を進めていく上で協力やアドバイスを求めること等を目的として、「マネジメント研修通信(マネ友限定版)」を作成し、研究会の活動状況等について、フィードバックを行った。(資料2-5参照)

【見出した成果・作り出した成果】

- ・研究会の課題取組みのヒントとなるような多くの気づきや学びを得ることが出来た。
- ・庁内に前向きに改善意欲が高く取り組んでいるキーパーソンが沢山いるということが分かった。
- ・キーパーソン主催のオフサイト活動や勉強会への参加に繋がった。
- ・研究会の活動に理解いただき、新たなキーパーソンを紹介してもらった。
- ・オフサイトミーティングへの参加やミーティング時にファシリテーターとして協力いただくことに繋がった。

【詳細】

第3回研究会課題「所属自治体のキーパーソンとダイアログしてくること」に取り組むにあたり、私たちがダイアログしたいと思う盛岡市役所のキーパーソンについて、話し合いを重ね、次のとおり定義し、ダイアログを依頼した。

- ・みんなに尊敬され、イキイキと働いている職員
- ・(私たちが参加している研究会の)活動を理解し、仲間になってくれる職員
- ・改善意欲のあり、実行している職員(+行動力のある職員)
- ・価値前提(ありたい姿)で考え、仕事をされている職員

次の3つのテーマについて、1名ずつ(①は2名)部会で行っている付箋と模造紙を使うやり方で約2時間程度、ダイアログを実施し、成果物を取りまとめた。(資料2-7参照)

- ①職員がイキイキと働くとは？
- ②理想の職場とは？
- ③理想の職員とは？



課題取組後も、組織・人材の現状把握やあるべき姿の検討、研究会の活動の紹介等を目

的として、ダイアログを継続実施した。特別職から主任級までの幅広い職層の職員 14 名に対して実施し、キーパーソンの考える「組織、人材の現状」等をテンプレート（資料 2-6 参照）に記入してもらい、1 時間程度、それを基にダイアログを行った。

ダイアログ後には、キーパーソンダイアログの内容を充実させること、今後の研究会の活動に活かすことを目的に、感想や自己啓発方法等について聞くアンケートを実施した。その際に、他のキーパーソンを紹介してもらい、私たち 3 人で考えたキーパーソン以外の職員ともダイアログをすることができた。また、市職員の中に多くのキーパーソンがいることが分かった。

アンケートでは、「私たち 3 人と話しをすることで刺激を受けた。何とかしたいという前向きな気持ちが伝わってきた」という意見や「活動を通じて役所のキーパーソンになって欲しい」という期待の声が寄せられ、私たち 3 人の活動に対するモチベーションが高まり、取組みの励みとなった。また、「夏期合宿等で考えてきた施策等についてもっと話を聞きたかった」という意見があった。実際、ダイアログ後の 3 人での振り返りの中でも、施策に関する意見交換が限られた時間の中で出来なかった反省点もあったことから、「マネジメント研修通信（マネ友限定版）」により、研究会の活動状況等をフィードバックし、意見をもらえるように努めた。

ダイアログを通して、キーパーソンは、定義で考えたとおりの職員であったことに加え、市役所を離れたところで積極的に交流を持ち活動していることや、自己研鑽（資格取得等）に努めていることが印象的であった。実際に、キーパーソン主催のオフサイト活動の参加につながり、アドバイスをもらうことができ、私たち 3 人が企画したオフサイトミーティング開催へ活かすこともできた。

また、多くのキーパーソンが、部会の教えのとおり、「組織のキーパーソンとなるのが所属長職員である」と捉えていることも確認できた。

私たち 3 人が考えてきた組織・人材の現状やありたい姿は、キーパーソンの考える組織・人材の現状等と共通する部分が多くあることが確認でき、自信を持って取組みに望むことができた。

資料 2-4 マネジメント研修通信号外

マネジメント研修通信
10/6/14 号外 (写真版)
第1回ダイアログ「職員がイキと働くとは？」

参加者
公益財団法人希望郷センター研修センター
※多くの方にご参加ください。

平成26年9月18日、14時から、館内開講の形で、高見さん、西村、ふみださんをお招きして、第1回のワークショップダイアログが実施されました。

10月6日、祝日ですが、多くの職員が参加していただき、大変盛り上がりました。このほかにも、多くの職員が参加していただき、大変盛り上がりました。

マネジメント研修通信
10/29/14 号外
第2回ダイアログ「職員がイキと働くとは？」

参加者
公益財団法人希望郷センター研修センター
※多くの方にご参加ください。

平成26年9月24日、15:00から館内開講の形で、高見さん、西村、ふみださんをお招きして、第2回のワークショップダイアログが実施されました。

1時間半という長時間に渡り、様々な話をしてくださった高見さん、本当にありがとうございました。

近況からひとこと

今年がスタートして、あんなにもお話しが盛り上がったのは、本当に久しぶりです。お話しが盛り上がったのは、本当に久しぶりです。お話しが盛り上がったのは、本当に久しぶりです。

今年がスタートして、あんなにもお話しが盛り上がったのは、本当に久しぶりです。お話しが盛り上がったのは、本当に久しぶりです。お話しが盛り上がったのは、本当に久しぶりです。

今年がスタートして、あんなにもお話しが盛り上がったのは、本当に久しぶりです。お話しが盛り上がったのは、本当に久しぶりです。お話しが盛り上がったのは、本当に久しぶりです。

資料 2-5 マネジメント研修通信 (マネ友限定版)

- 第1号 「第3回研究会と夏期合宿にむけて」
- 第2号 「夏期合宿にむけて」
- 第3号 「夏期合宿を終えて」
- 第4号 「第4回研究会にむけて」
- 第5号 「第4回研究会を終えて」

マネジメント研修通信
10/26/14 号外
第4回研究会 in 仙台
課題は計画の実行と継続!

参加者
公益財団法人希望郷センター研修センター
※多くの方にご参加ください。

10月15日に仙台にて、第4回研究会が実施されました。研究会の開催は、今年度も、多くの職員が参加していただき、大変盛り上がりました。

研究会の開催は、今年度も、多くの職員が参加していただき、大変盛り上がりました。研究会の開催は、今年度も、多くの職員が参加していただき、大変盛り上がりました。

研究会の開催は、今年度も、多くの職員が参加していただき、大変盛り上がりました。研究会の開催は、今年度も、多くの職員が参加していただき、大変盛り上がりました。

研究会の開催は、今年度も、多くの職員が参加していただき、大変盛り上がりました。研究会の開催は、今年度も、多くの職員が参加していただき、大変盛り上がりました。

このページには、研究会の開催に関する様々な資料が掲載されています。包括的な資料集としてまとめられています。

お手数ですがご記入をお願いします(キーワードのみの簡単な記入でも結構です)

組織・人材の現状をどう思いますか?

組織・人材のありたい姿をどう思いますか?

チェンジ!

現状から理想へ変わるために・・・

Q1. どうなれば変われると思いますか?

Q2. そのために、具体的にどうすればいいと思いますか?

資料 2-6 テンプレート

①職員がイキイキと働くとは？

1) イキイキと働くとはどういうことか？ (What)

個人や組織として安心や安定があることを前提とし、①目標・目的をもつこと、②おもしろ味を見出し、プロ意識をもつこと、③他の人から認められること、の3つが前提した状態で働くことが、イキイキと働くことではないかと考えた。

自分で見つけられるもの

- ① 目標・目的をもつこと
 - 目標・目的の共有
 - 達成感を感じられる
 - やりがいがある
- ② おもしろ味を見出し、プロ意識をもつこと
 - 仕事に意義を感じられる
 - 仕事に誇りをもつ
 - 時間外があるほどよい
- ③ 他者から認められること
 - 他者から認められる
 - 他者から褒められる

他人から求められるもの

イキイキと働く職員

④ 安心・安定 という前提

個人としての... 組織としての...

- 適正な仕事量・業務がある
- 手厚いサポート
- 自身の成長が図れている
- 仕事の価値がしやすい
- 人間的成長が図られる
- 誇れる仕事もある

2) イキイキと働くためにどうすればいいか？ (How)

(1) 現状の職員はどうか。どうすればイキイキと働けるかを考える前に、現状の整理を行った。理想の姿から考えていったら、現状はこうではない、という観点から意見が挙がっている。

① やるべきことが明確でない

- 中々実現がある
- 実行したことしかない
- 他者の仕事に責任を感じない
- 他者からの評価に誇りを感じていない

② 無気力・やらされ感がある

③ 他者から認められない

- 他者の価値が認められていない

④ 協力関係が築かれていない

- 仕事のやり取りが適度でない
- 情報に疎かかれている
- 協力関係が築かれていない

(2) イキイキと働くためには？

①の現状を踏まえて、理想の姿「イキイキと働く職員」になるためにはどうすればいいかという意見を出し合い、まとめた。

○目的を共有する・・・①

組織としての目標設定をトップだけが決めるのではなく皆で行い、共有する。その際に、設定した目標をいつも見える場所に置いておく。

○モチベーションを下げないための（人事）評価づくり・・・②、③

透明性のある人事評価にし、人事評価のフィードバック（なぜ配属されたかの理由を本人に公表）をする。

○安心して働ける組織風土づくり・・・④

教え合える、相談できる体制をつくり、雑談も含めて仲間で声をかけ合うようにする。

②理想の職場とは？

理想の職場とは？ (What)

1) 理想の職場を考える際に、まず、職場の現状について整理した。

→良い面と悪い面について分けることができ、さらに個人と組織にも大別することができた。

【良い面】

- ① 組織
 - 福利厚生（退職金・健康保険）も優れ、
 - 業務が多く、
 - 7時から残業しても給料トップ発表、
 - ミーティングが盛んでない場合もある、
 - 働きがいが多い、
 - 夜勤に回されていい、
 - 福利、事業の成長が業績と必ずしも一致してない、
 - 給与が少なからぬ、
 - 人が減らされ、業務が増えている、
 - 決断に時間がかかる、
 - 評価の根拠が不明、
 - 自慢が出来る、
 - 給与が合わない、
 - 忙しい、
 - 余裕がない、
 - 業にやまないことがまっている、
 - 忙しいが忙しく、暇な人がおなかり、
 - 本業中心の働きができていない、
- ② 組織・個人共通
 - 業務に誇りを持って取り組んでいる、
 - 互いにサポートし、協力し合っている、
 - 大きなイベントは必ず行われる、
 - 事業推進に積極的に取り組んでいる、
 - 互いにサポートし、協力し合っている、
 - 大きなイベントは必ず行われる、
 - 事業推進に積極的に取り組んでいる、
- ③ 個人
 - 成長が図れる、
 - やりがいを持って仕事している、

【悪い面】

- ① コミュニケーションがとれている職員もある、
- ② 同僚がある程度は打ちあけられている、
- ③ 大きなイベントは必ず行われる、
- ④ 事業推進に積極的に取り組んでいる、
- ⑤ 互いにサポートし、協力し合っている、
- ⑥ 大きなイベントは必ず行われる、
- ⑦ 事業推進に積極的に取り組んでいる、

2) 現状を整理したうえで、理想の職場について考えた。

→大別すると4つの柱に分けられ、それらが循環することにより、職場としても職員としても進化、成長できる職場が、理想の職場だと整理した。

循環を繰り返しながら、組織、個人ともに進化・成長していく

イノベーション 進化・成長

目的

- 目的
- やりがい
- 使命
- 目的が明確で、業務の統一
- トップからの強い
- 組織が成長する
- 成長、実現がある
- やりがいが感じられる職場

モチベーション

- モチベーション
- 主体的
- 成長志向による成長
- 成長
- やるがい
- やりがいが感じられる
- 実現されていることが明確

カルチャー

- 環境、働きがい、オフィス
- チームワーク、職場の雰囲気
- 成長
- 安定、成長が早い
- 福利・健康の充実、働く環境等に満足でき、よければ採用される、

ポジティブアクション

- 自主（自律）
- 主体的
- 成長志向による成長
- 成長
- やるがい
- やりがいが感じられる
- 実現されていることが明確
- タスク
- 主体的
- 業務の推進を促す
- 成長志向による成長
- 成長
- やるがい
- やりがいが感じられる
- 実現されていることが明確

③理想の職員とは？

1) 理想の職員とは？ (What)

①個人として意識が前向きであり、心に余裕のあるような、主権がしっかりしていること、

②①を前提とし、ミッションに対して、分析し、自らの能力を発揮して行動できるような職員が「理想の職員」ではないかと考えた。

理想の職員

実践

ミッション

分析

パフォーマンスの発揮

対話力の発揮

行動

成長効果

個人の意識

- 成長志向
- 成長が早い
- 福利・健康の充実、働く環境等に満足でき、よければ採用される、

余裕

- 余裕がある
- 余裕が早い
- 福利・健康の充実、働く環境等に満足でき、よければ採用される、

2) 理想の職員に近づけるためにはどうすればいいか？ (How)

(1) 現状の職員はどうか？ どうすれば理想の職員に近づけるかを考える前に、現状について確認を行った。

(個人の意識)

- 組織志向が不足している、
- 忙しくて余裕がない、
- ルーティンワークに追われている、
- ミッション（本来の目的）を忘れがち、
- やる気は高いが、

(組織風土)

- 前向きにできないと決めつけが、
- 社内だけに目を向けがちであり、外部活動をおまじりしていない、
- 与えられた仕事は出来る（得意）が、自ら考え、新しい仕事に取組むことが出来ない（苦手）、

など

(2) どうすれば理想の職員に近づけるか？

「理想の職員」になるためにはどうすればいいか、を考えると、組織風土の現状を変えることについて話合った。トップダウンで変えることも出来るが、ボトムアップ（ex. 横方案による体制改善のように）により組織風土を変えていくことが大切であると考えた。

その手段として、①目標を明示すること、②業務の推進を行うこと、③理想の職員から学び、そういう過程を経ながら仲間を増やしていくこと、を考えた。理想の職員から影響を受けながら仲間を増やしていく過程を作ることにより組織風土を変えていく、ということと共有した。

組織風土

現状

TOP DOW

NEW

組織風土

ボトムアップ

組織風土を育てていく

行動

①目標設定

②業務の推進

③理想の職員から学ぶ

理想の職員

仲間づくりの過程

(2) 経営層ダイアログ

【活動概要】

- ・組織の経営層がどう現状を捉え、どうなってほしいと思っているのか知ること、及び研究会の活動紹介が目的。
- ・職員課長，総務部次長，総務部長，副市長，市長に対し各 30 分～45 分程度実施。

【見出した成果・作りだした変化】

- ・現状が完璧だと捉えているのではなく、もっとよい組織，職員になっていく必要があるという思いを知ることができた。
- ・研究会の活動や部会に対し，理解いただき，活動に対し全面的に支援を受けることができた。

【詳細】

夏期合宿での幹事団の指摘をうけ，組織の経営層である市長，副市長，総務部と話をさせていただく必要があることが明らかとなった。まずは，組織の現状をどう捉えており，どうなってほしいと考えているのかを知りたいという目的のもと，職員課長，総務部次長，総務部長，副市長，市長までお話をきくことができた。

ダイアログをさせていただいた方々に共通して，「組織，職員がもっと内発的に活性化してほしい」という思い，「本来の目的（業務の先に市民がおり，市民のためにその業務があるのだということ）を忘れないで仕事をしてほしい」という思いを話しておられた。そして，現状が完璧というわけではなく，もっとよくしていく必要があるという思いも持っていらした。そもそもそういう思いがあり，この部会に職員を参加させてみようと思ったという話や，研究会の活動や部会に対しても，理解，協力してくださり，さらに励ましていただくという，嬉しいこともあった。

ただ，このダイアログを通して感じたのは，このような経営層，組織をマネジメントする層の方々の思いや考えが，大勢の職員に十分に伝わりきれていないのではないかということだった。聞いた話，考え，思いをもっと大勢の職員に知ってもらいたい。その感想が3人に共通していたと思う。

(3) オフサイトミーティング

【活動概要】

- ・他の職員に、実際にダイアログを体感してもらう、よさを知ってもらうこと、及び、職場を離れ、立場を離れ、様々な職員の方々と話し合うことで、気づきや刺激を得られ、交流が広がるきっかけ作りが目的。
- ・1回1時間30分。業務終了後。
- ・平成26年10月から月1回程度開催。ダイアログ形式は各回約12名参加。4、5人のグループ。各回テーマを用意。
- ・平成27年2月には今年度退職する部次長を招き、思いを語ってもらうミーティングを開催。2回行い、4人に講演してもらった。各回62名の職員が参加。
- ・参加者に毎回アンケートを実施(資料2-8参照)。

【見出した成果・作りだした変化】

- ・全庁職員を対象に、時間外にワークショップをするのは、ほぼ初めての試みとなり、そういう機会を設定できたという成果。
- ・ダイアログ形式のオフサイトミーティングでは、業務だけの視野に留まることなく、話し合いの体験ができてよかったという意見があげられた(資料2-8参照)。
- ・普段業務では会わない人たちと話すことができ、連携につながった。
- ・退職する先輩職員を招いたミーティングでは、その参加人数や参加者アンケートの結果から、潜在的ニーズがあったことがわかった(資料2-8参照)。
- ・ダイアログ形式、講演形式ともに、参加者アンケート結果から、参加者それぞれに気づきを与えられたことがわかった(資料2-8参照)。

【詳細】

ダイアログを実際に行ってみなければ、庁内に広がらないという考えのもと、オフサイトミーティングを平成26年10月から月1回程度開催することとした。

ダイアログ形式は各回約12名。1回1時間30分。業務終了後の18時半から庁内で行った。4、5人のグループに分け、私たちがファシリテーションをしながら、テーマに沿ってダイアログし、発表した。

平成27年2月には、今年度退職する部次長を招き、思いを語ってもらうミーティングを、2回行い、4人の先輩に講演してもらった。各回62名の職員が参加。市職員生活を振り返り、どのような気持ちで仕事に取り組んできたか、これからの職員に期待すること、伝えたいことなどを、具体的エピソードを交えながら、講演していただいた。

ダイアログ形式のミーティングでは、「ダイアログとは?」という参加者ばかりだったが、ダイアログの定義ややり方を詳しく知らなくても、グループで意見を交換しているうちに立派にダイアログになっていることが驚きでもあり、うれしくもあった。日常業務では、なかなかダイアログのようなことをする機会はなく、職員研修でグループ討論するくらいであるが、職員研修はそう頻繁にあるわけではない。ダイアログはもっと定期的に開催し、対話型組織へと変えていく素地をつくる必要があることに改めて気づくことができた。参加者からは、業務だけの視野に留まることなく、話し合いの体験ができてよかったという意見が多く、また、普段業務では会わない人たちと話すことができ、連携につながったと感じている。

講演形式では、長年市役所を引っ張ってきた先輩の言葉の一つ一つに、説得力と気づきがあった。ミーティング後の参加者へのアンケートでも、参加者それぞれに気づきを得ていたことがわかった。総じて、満足度も高く、このような機会がもっとあるといいと思っている結果もでていた(資料2-8参照)。その参加人数の多さからも、潜在的ニーズはあ

たのだ。

ただ、参加者の募集の仕方には、今後の工夫の余地がある。庁内 LAN を使い、周知したのだが、それだけでは、参加応募は多くなかったのだ。しかし、声掛けすると、「募集をみて気になっていた」「それは若い職員のためのものだと思っていた」という声が多く、「関心はあるが、なかなか一歩を積極的に踏み出せない」「話し合うのは若い人が研修のようにやるもの」という職員の意識を認識した。

○オフサイトミーティング内容詳細

第1回 平成 26 年 10 月 14 日

ダイアログ形式・テーマ「こんな市役所職員になりたい」・参加者 17 名

第2回 平成 26 年 11 月 13 日

ダイアログ形式・テーマ「周りとうまくコミュニケーションをとるには」・参加者 12 名

第3回 平成 26 年 11 月 19 日

北川先生の基調講話上映会＋ダイアログ・参加者 11 名

第4回 平成 26 年 12 月 15 日

ダイアログ形式・テーマ「モチベーションを上げる方法」・参加者 13 名

第5回 平成 27 年 2 月 3 日

退職職員による講演会・参加者 62 名

第6回 平成 27 年 2 月 5 日

退職職員による講演会・参加者 62 名

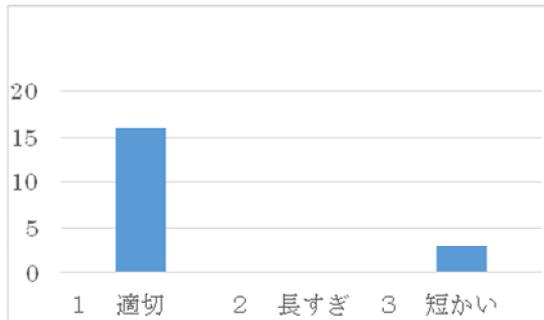


○オフサイトミーティング（ダイアログ形式）参加者アンケート 結果

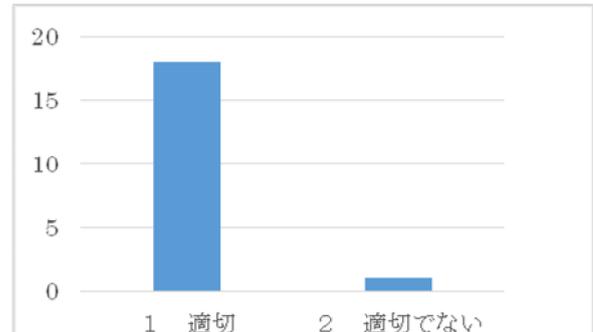
実施方法：オフサイトミーティング（ダイアログ）参加者にメールを使い実施。

回答状況：42人中19人が回答

1-（1）ミーティングの時間について



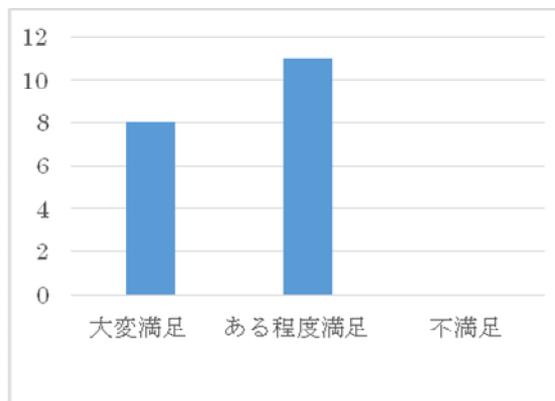
1-（2）ミーティングで取り上げたテーマについて



1-（3）ミーティングの時間やテーマについて自由記載

- ・テーマが全職員に共通することであったため、話し合いをしやすい、充実できた。
- ・グループごとに違うまとめかたがおもしろかったという意見があった。

1-（4）今回のミーティングに参加した満足度について

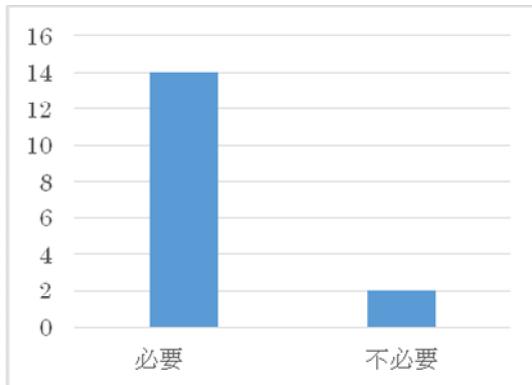


1-（5）（4）と感じた理由、印象に残ったこと、ミーティングを行って新たに気づいた点や感想について自由記載

- ・「対話すること」の大切さを実感しましたという意見。
- ・人に話すことで自分の頭の中が整理されていく感覚を味わいました。
- ・通常業務ではなかなか話せない方々と交流ができ、他課の事情を知ることができた。
- ・他の参加者の話を聞き、刺激を受けることができた。

2 オフサイト活動について

2 - (1) 今回のようなオフサイト（勤務時間外）の活動は，市役所において必要か？



2 - (2) (1) で必要と答えた方へ→どのような活動であれば，今後も参加してみたいか？

- ・他の職員と交流し，知り合える機会が持てる場。
- ・技術や知識を習得できる，勉強会のような活動。また，自分の専門外の，直接仕事には関係しない内容。
- ・目的が明確なもの。
- ・自己啓発系のミーティングは，こういう機会がなければやる気がある職員同士で話す機会もないと思いますので，機会があればこれからも参加していきたい。
- ・研修的な要素があるので，自分を再発見したい，高めたいと思う意欲のある人には必要。

2 - (3) (1) で「不必要」と答えた方へ→必要だと思わない理由とは？

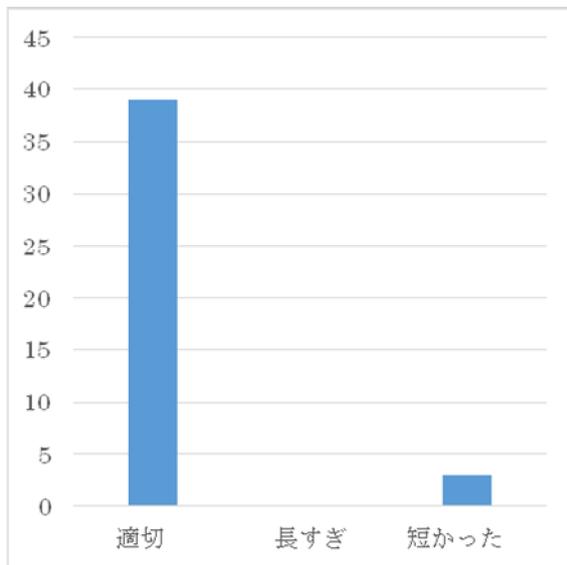
- ・この活動が，今後どのように役所に反映されていくのか。
- ・様々な人の参加を望むのであれば，勤務時間内に実施して研修という束縛間を出さないやり方，勤務時間の息抜きのようなイメージ，にしたほうがいい。

○オフサイトミーティング（退職者講演形式）アンケート結果

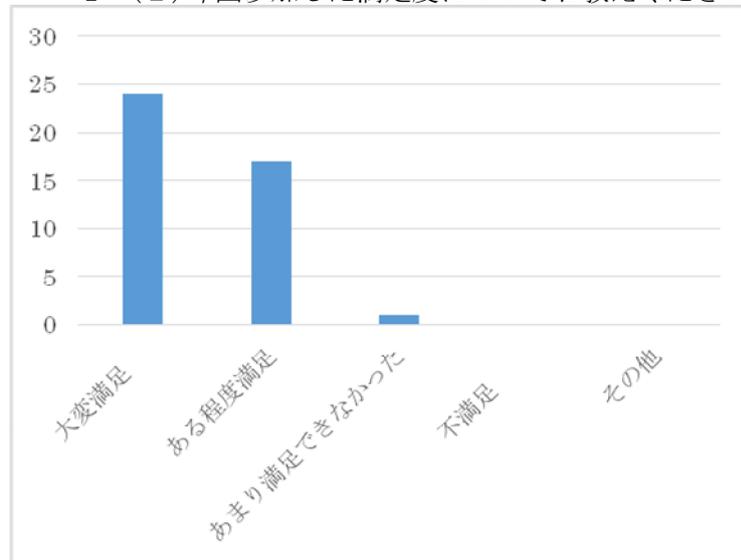
実施方法：オフサイトミーティング（退職者講演）参加者にメールを使い実施。

回答状況：100人中42人が回答

1 - (1) ミーティングの時間について



1 - (2) 今回参加した満足度についてお教えてください。



1 - (3) 印象に残ったこと、参加して新たに気づいた点や感想等自由記載。

- ・笑顔になって元気になる時間を過ごさせていただきました。
- ・お話はとても貴重で、その方の仕事に対する情熱や責任感をひしひしと感じ、感銘を受けました。仕事に対する捉え方・考え方は様々ですが、熱い思いを聞くことが出来て、自分自身のモチベーションにつながりました。
- ・様々な職種が広く集まる場は、初めての場所ではないか。貴重だった。
- ・もっとこういう機会がほしい！

2 講演形式のオフサイト（業務外）活動について

どのような人のどのような話を聞いてみたいかを自由記載。

- ・民間経験、出向等、盛岡市役所以外で勤務された方話
- ・市長や副市長の話。
- ・いきいきと働いている人のモチベーションや信念を聞きたい。
- ・掃除のおばちゃん、守衛さんたちの市役所職員への感想
- ・新採用や若手の話を聞いてみたい。
- ・沿岸に派遣された方から話し聞きたい。
- ・特定の分野に長く携わった方や、少し変わったキャリアを持つ方の話。

(4) マネジメント研修通信

【活動概要】

- ・研究会のフィードバックと、部会の基本的な考え方や研究会の活動を庁内に周知することが目的。
- ・庁内 LAN を用い、全庁へ周知。
- ・不定期発行。平成 26 年 7 月から、平成 27 年 2 月末までで 6 号まで発行した。

【見出した成果・作りだした変化】

- ・部会や私たちの活動について、広く周知できた。
- ・大きな反響がなくても、決して無関心なのではなく、声に出さないだけで、興味を持っていたり、機会があれば・・・と考えている人も多いということがわかった。
- ・オフサイトミーティングの参加者募集の足掛かりになった。

【詳細】

当市では、今年度が初めての部会参加のため、研究会のフィードバックと、今後の自主活動のために、部会の基本的な考え方や活動を庁内に周知しておかなくてはならないと考え、「マネジメント研修通信」を作成した。庁内 LAN を用いて、全庁へ周知。平成 26 年 7 月から発行し、不定期ながら、平成 27 年 2 月末までで 6 号まで発行した。

通信を出したばかりの頃は、自分たちの知り合いからの反応ばかりで、その他大勢の職員からの反応がなかったため、夏期合宿後に、3 人の間で、通信に対する考え、意識がすれ違うことになった。そもそも出すことに意義があるのか、ニーズがあるのか、ニーズ調査はしたのか、出すことで自己満足になっていないか、自分達が特別感を持って見られてしまい、周りから浮いてしまうのではないか、ほかにやることのあるのではないかという意見が出された。

過去に、全庁に向けられた研修のフィードバックや、このような活動はほぼなかったため、その問いかけに対し、すぐには明確な、かつ、それらの意見を打破するような答えを出すことはできなかった。

その後、ダイアログを続けながら、部会で再三言われた「一歩踏み出す」を信じ、夏期合宿での「通信は仲間づくりに役立つ」という幹事からのコメントを頼りに、発行し続けた結果、思わぬ方から、「そういえば全庁掲示板に載ってたね」や「研修頑張っているみたいだね」と声をかけられることも多くなった。

また、のちに開催するオフサイトミーティングの参加者募集をしたり、その様子をフィードバックしたりした結果、徐々にだが、活動が周知されるようになってきたと思っている。

反応がないからといって、全く読まれていないというわけではなく、私たちの組織の現状（何かアクションを起こしても、すぐにそれに対して反応したり、追随する段階ではないが、決して無関心ではない状態）を、体感できたと思う。

(5) 全職員向けアンケート

【活動概要】

- ・盛岡市役所の組織や人材の現状について客観的に把握するとともに、そこから見える課題やありたい姿（理想の姿）を検討するための根拠資料とすることが目的。
- ・庁内 LAN を使い、全職員（市役所職員の一般職のうちパソコンが配備されている職員）に回答を依頼した。
- ・平成 27 年 2 月 2 日から 2 月 6 日までの 5 日間に実施し、対象職員 1541 名中 553 名からの回答（回答率 35.9%）を得ることができた。

【見出した成果・作り出した変化】

- ・実施期間が短く、回答に 15 分程度を要する設問の多いアンケートだが、多くの職員に回答してもらうことができた。
- ・10 月に発表した組織・人材の現状とありたい姿の裏付け資料となる結果を得ることができた。
- ・設問の言葉のニュアンスでアンケートの結果が変わるということや選択肢の設定の仕方でのどのような意見が得られるかというアンケートを取る上での課題が明確になった。
- ・盛岡市役所がありたい姿（理想の状態）となるためには何をすべきかといったことや、オフサイトの活動、やらされ感をどんなときに感じるか等の記述の設問に多くの回答が得られ、新たな気づきや、当市の潜在的な課題がみえてきた（資料 2-9 参照）

【詳細】

当市では、第 2 回研究会以降、継続してキーパーソンダイアログを行っており、盛岡市役所の組織や人材の現状、ありたい姿について様々なキーパーソンとダイアログを通じて検討してきた。夏期合宿、10 月の第 4 回研究会の際に発表した組織・人材の現状とありたい姿（資料 2-3 参照）については、それらのダイアログで得られた気づき等を基に私たち 3 人で作成したものである。実際にその内容をキーパーソンにも共有し、一定の理解を得てきた。

しかし、それだけで本当に盛岡市役所の組織や人材の現状を把握しているのか確信がもてなかった。そこで、全職員が考える盛岡市役所の組織・人材の現状や、ありたい姿について把握するために全職員向けのアンケートを取ることとなった。

当初、組織のキーパーソンは所属長であるということを経験やキーパーソンダイアログを通じて感じていたことから、所属長向けのアンケートと全職員向けのアンケートを実施する予定であった。所属長向けアンケートは記述を多くし、全職員向けアンケートは選択式にしようとしたが、記述式はまとめる作業が多い上に回答する側にも負担を強いること、全職員向けアンケートとほぼ同じ設問となったことから、全職員向けアンケートのみを行なうこととした。

アンケートの設問は、私たち 3 人だけではなく、研修や人事システムのアンケートを取っている能力開発室と相談しながら設定し、期間を 2 月 2 日（月）から 6 日（金）までの 5 日間で実施した。設問は、大きく分けて下記の 6 つである。

- ① 組織の現状について
- ② 組織目標について
- ③ 職場内コミュニケーションについて
- ④ 業務に対して感じていることについて（忙しさ、やらされ感、やりがい等）
- ⑤ オフサイト（業務時間外）の自主活動について
- ⑥ 組織・人材のありたい姿について

なお、アンケートを実施する際に、知り合いへのメール、マネジメント研修通信、部課

長会議、今年度退職する職員を招いたオフサイトミーティング等でアンケートの協力依頼を行なった。その成果もあり、5日間という短い期間で対象職員 1541 名のうち 553 名から（回答率 35.9%）回答を得ることができた。この結果は、当市でアンケート調査を実施した際の回答率が平均で 30～40%であることから、おおむね十分な結果であると考えられる。前述のマネジメント研修通信やオフサイトミーティング等によってある程度私たちの活動が周知され、理解されてきたという手応えも感じることができた。

アンケート結果から、組織目標が職員一人ひとりまで共有されていないことや、業務量が多く主体的に取り組めないため、やらされ感を感じながら業務を行なっている職員が多くいること、風通しのよい組織風土が求められていること等がわかり、おおむね 10 月の研究会で発表した組織・人材の現状の根拠となる結果が出たことから、改めて着眼して取り組むことが明確になり、来年度以降に取り組む施策等の検討材料となった。

組織・人材の現状等に関するアンケート調査結果について

1. 実施目的

盛岡市役所の組織や人材の現状等について把握し、そこから見える課題やありたい姿を検討するため。

2. アンケート内容

- (1) 組織の現状について
- (2) 組織目標について
- (3) 職場内コミュニケーションについて
- (4) 業務に対して感じていることについて（忙しさ、やらされ感、やりがい等）
- (5) オフサイト（業務時間外）の自主活動について
- (6) 組織・人材のありたい姿について

3. 実施期間

平成 27 年 2 月 2 日（月）から平成 27 年 2 月 6 日（金）までの 5 日間

4. 実施方法

一般職員のうち、

①市立病院の副院長，診療部，医療支援部，看護部，地域医療連携室の職員

②福祉施設（市内 13 保育園）の園長以外の職員

③市立高校，市立幼稚園の職員

を除いた 1541 名の職員に庁内 LAN を使い実施した。

5. 回答状況

総回答数	555
有効回答数	553
職員数	1541
回答率	35.9%

年齢別分布		
年代	割合	回答数
10～20代	19.2%	106
30代	23.4%	129
40代	27.2%	150
50代～	30.1%	166
合計		551

役職別分布		
役職	割合	回答数
主事補級	5.1%	28
主事級	22.1%	121
主任級	18.1%	99
係長級	29.6%	162
課長補佐級	16.8%	92
管理職以上	8.4%	46
合計		548

在籍年数別分布		
年数	割合	回答数
1年	27.5%	152
2年	21.6%	119
3年	15.8%	87
4年	12.0%	66
5年	11.2%	62
6年	3.4%	19
7年	2.0%	11
8年	0.7%	4
9年	0.2%	1
10年	0.4%	2
11年以上	5.3%	29
合計		552

6. 結果の概要

(1) 組織の現状について

- ・ 80.3%が自由に発言し、活発に提案し合う雰囲気があると感じている。

ほとんどの回答者が自由に発言し、活発に提案し合う雰囲気があると感じているが、部や課を超えた連携や協力体制がとれていない、社会経済環境の変化を的確に把握し、スピード感を持って対応していないと感じている職員が 40%近くもいることがわかる。これは主事や主任などの若手職員が特に不十分と感じている。

(2) 組織目標について

- ・ 組織目標の共有が不十分であると感じている職員が 34.4%いる。
- ・ 組織目標をより一人ひとりまで共有するためには、以下の取組みをすべきとの意見があった。
 - ① 決定者（課長等）が共有するという強い意識を持ち、課員へ丁寧に説明をする。
 - ② 職場ミーティング等で組織目標について触れる機会を多くするとともに、目標の達成度を評価し振り返る。
 - ③ 一人ひとりが組織の一員として役割やなぜ必要なのかを意識しながら業務を行う。
 - ④ 日常業務に余裕を持つこと。
 - ⑤ 組織目標を職場に掲示したり、名刺等の常に携帯できるものに掲示したりと目に付くようにすること。
 - ⑥ 業務につながり達成度をはかれるような具体的な組織目標を設定する。
 - ⑦ 目標を立案する時点で課員からも意見を出し、決定する。
 - ⑧ 組織目標をベースとして可能な限り整合した個人目標を設定する。
- ・ 組織目標を意識しながら業務を行なっている職員や個人の目標を立てる職員が 70%以上いる。また、組織目標を達成するために自分の業務以外の業務も積極的に関わる気持ちがあると回答した職員が 80.5%もいる。

組織目標の設定方法を知らないという意見も多数あったことから、課長や課長補佐、係長の一部の職員が組織目標を設定し、課員一人ひとりまで共有されていないことがわかる。特に若い職員からは組織目標の設定がされていることすら知らないという意見もあった。

(3) 職場内コミュニケーションについて

- ・職場内コミュニケーションは77.1%がとれていると回答している。
- ・日頃からのほう・れん・そうと個々を尊重しあえる雰囲気づくりが大事であるとの意見があった。
- ・より職場内コミュニケーションが活発になるには、係の情報共有として週1回でも15分程度のミーティングを行う、挨拶をきちんとすること、上司などの積極的な声かけ、雑談でもいいから会話しやすい雰囲気を作る、といった意見があった。

職場内コミュニケーションは、担当者同士の相談や上司との相談、雑談が多くとられているが、どうとられるべきかということについては、係内会議や課内会議といったミーティングによってとられるべきという意見が多かった。業務について話し合うミーティングについて不足しているということがわかる。

(4) 業務に対して感じていることについて（忙しさ、やらされ感、やりがい等）

- ・業務量が多いとよく感じる、ときどき感じると回答した職員が73.3%もいる。
- ・やりがいを感じるのは、市民に喜ばれていると実感できること、成果や実績が上がり達成感があること、職場の人間関係等の雰囲気がよいこと、目標や業務の課題が明確であること、という項目が多く挙げられた。
- ・やらされ感を感じる時はどんなときかという設問には、大きく分けて7つ意見が挙げられた。
 - ①業務多忙時に担当外や専門外の業務等を追加で指示された時。
 - ②上司等から目的が不明確な指示を与えられた時。
 - ③内部向け等の業務で手続きの無駄が多い時。
 - ④定型業務や意味を感じない照会を回答しなければならない時。
 - ⑤国や県等の方針が現場と合っていないが自分たちの力で変えられない時。
 - ⑥業務量に対して成果が見えにくい時。
 - ⑦自分の意見が通らない時。
- ・その他として、常に目的や背景を確認しながら業務に取り組んでいるためやらされ感を感じることはないといった意見もあった。
- ・モチベーションをより高めるためには、職場内の人間関係がよいこと、市民のために貢献していると実感していること、周りから自分の仕事を理解し評価してくれること、自分に向いている仕事ができることが多く挙げられた。
- ・その他として、適正な業務量のための業務のスクラップ、給与に限らないインセンティブ、異動等の人事システムの改良、目的の明確化、管理職のマネジメント力を上げる、ワークライフバランス、自由な議論ができる風土等が挙げられた。
- ・市民の目線に立って業務を行っているという回答した職員が91.8%、市全体のことを考えながら業務をしていると回答した職員が84.0%いた。

業務量が多いと感じる職員が大半であり、ある程度はやりがいを持って取り組むことはできているが、主体的に取り組めず、やらされ感を感じながら業務を行っている職員が40%近くもいるということがわかる。

(5) オフサイト（業務時間外）の自主活動について

- ・オフサイトに行く勉強会等について、参加したいと参加したくないの意見が同数で、どちらもいえないと回答した職員が一番多く、43.9%もいた。主事補～主任の若手職員が参加したいと答える割合が多く、係長～管理職の職員が参加したくないと答

える割合が多かった。

- ・自分の業務に関するスキルを学ぶ講義，自分の業務以外の業務を行う上で必要なスキルを学ぶ講義，趣味や興味のあること等を学ぶ講義，業務に関する内容について部署を越えて話し合うミーティングという項目が上位に挙げられた。
- ・その他として，家庭の関係や業務に追われているためにオフサイトに時間を作ることが難しいという意見や，業務に関することはオフサイトでやるべきものではない，過剰に義務化されるべきではないといった意見も挙げられた。

今までオフサイトの活動が活発に行われていないため，参加することに抵抗がある人が多いと思われる。このような職員の自主的活動によって職場が活性化されるような組織風土を目指す必要がある。

(6) 組織・人材のありたい姿について

- ・組織の理想は，明るい雰囲気でのコミュニケーションがとれている組織，自由かつ活発な提案ができる風土，部や課を越えた連携・協力体制がとられていることという項目が上位となり，組織目標の共有，スピード感をもって対応する，柔軟に対応するといった項目が下位となった。
- ・その他として，一部の市民感情にとらわれず市民全体の利益のため業務の取捨選択を明確に行う，一体感があり自分が心から組織を好きだと思えること，所属長が管理能力にたけ，リーダーシップを発揮する職場，市長をトップに同じ方向を向くことといった意見が挙げられた。
- ・理想の職員は，業務に対する意識が高く，責任をもって取り組む職員，市民目線に期待に応えようとする職員，業務に関する専門知識や能力を身につけている職員，明るい雰囲気を持った職員という項目が上位となり，盛岡愛，経営意識，自己啓発意識をもつ職員という項目が下位となった。
- ・その他として，初心を忘れないこと，常に改革意識を持つこと，大多数の人から好かれる，地域に顔を出す等の意見があった。
- ・理想の状態になるためにはどうすればいいかという設問には，大きく分けて7つの意見が挙げられた。
 - ①能力制の導入や異動の際の意向尊重等人事評価制度の改良。
 - ②職員個人が経験等から学び改革や改良に取り組もうとする意識をもつこと。
 - ③部署を越えた連携や，役所以外の人ともコミュニケーションを積極的にとる組織になること。
 - ④適正な業務量や人員によってワークライフバランスの実現をしている組織になること。
 - ⑤市民や同じ職員に思いやりをもって接する等立ち位置を変えることができる職員になること。
 - ⑥管理職が組織をマネジメントする等の意識を変えること。
 - ⑦研修制度の充実（意識改革の研修，事例研修，業務の専門性に特化した研修等）。

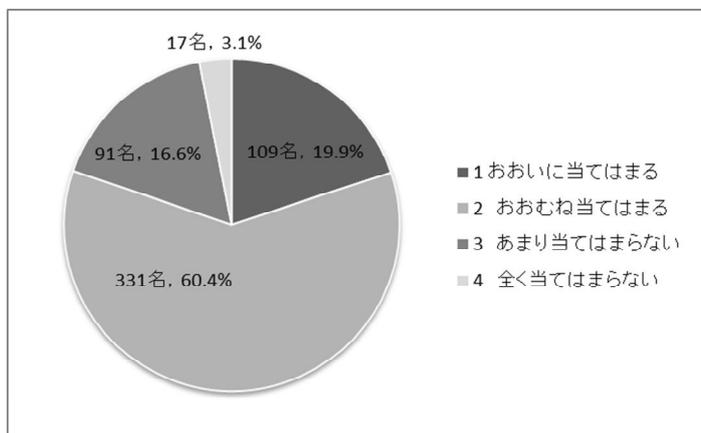
職員同士コミュニケーションがとれており，部や課を超えた協力体制がとられているような風通しのよい組織が理想の組織であると感じている職員が多いことがわかる。また，業務に責任をもつことや明るい雰囲気，市民の期待に応える等の市役所職員として基本的なことがしっかりとできていることが理想であると感じている職員が多いことがわかった。

アンケート結果詳細

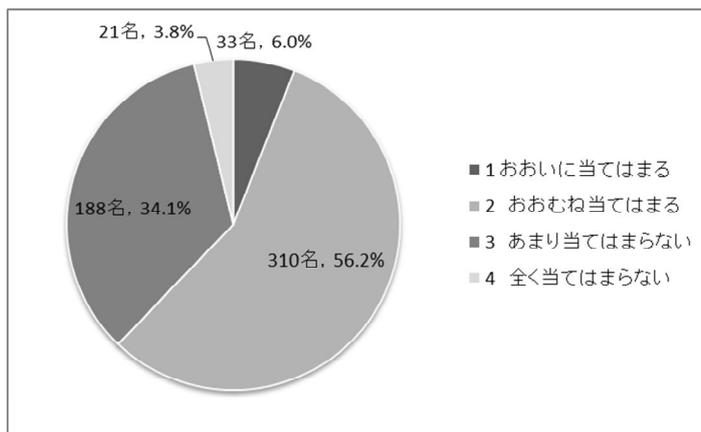
【1. 組織の現状について】

次の事柄について、あなたの職場はどの程度当てはまりますか？

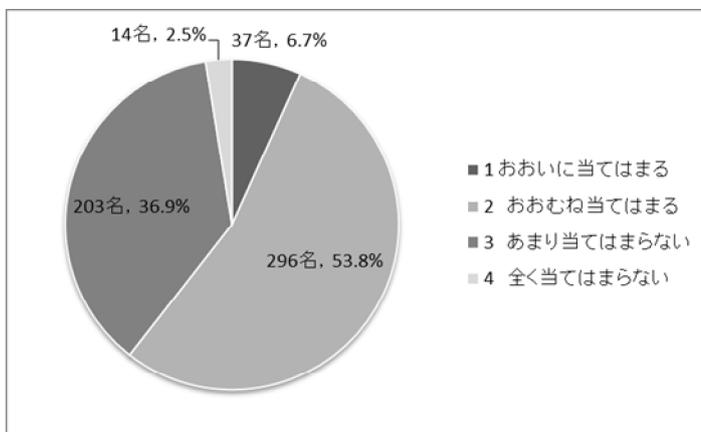
Q1 自由に発言し、活発に提案する雰囲気があると思いますか？



Q2 部や課を超えた連携や協力体制が取れていると思いますか？

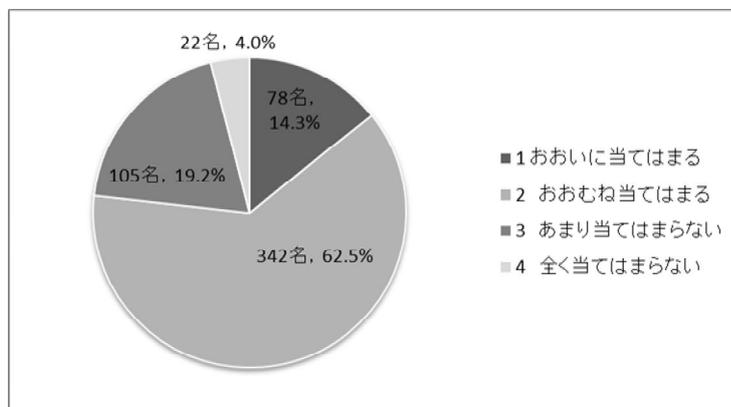


Q3 社会経済環境の変化を的確に把握し、スピード感をもって対応していると思いますか？

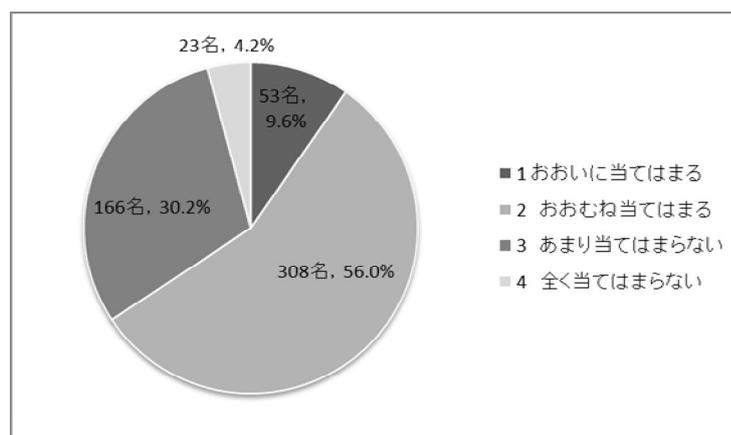


【2. 組織目標について】

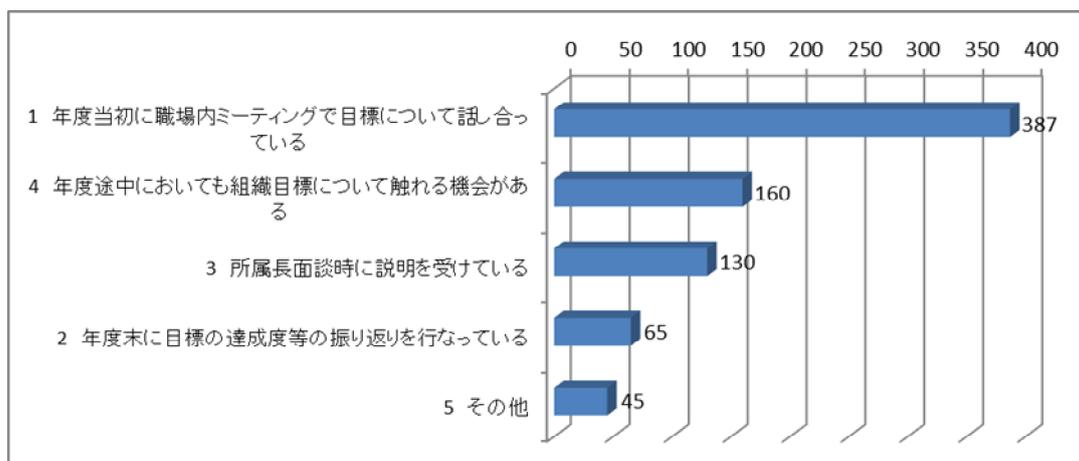
Q1 人を活かす人事システムにおいて各職場で組織目標を立てることとなっておりますが、職場の組織目標を理解していますか？



Q2 職場内で組織目標の共有が十分にされていると思いますか？



Q3 現職場ではどのようにして組織目標を共有していますか？（何個でも可）



その他の主な意見

職場目標が不明・特に共有されていない。

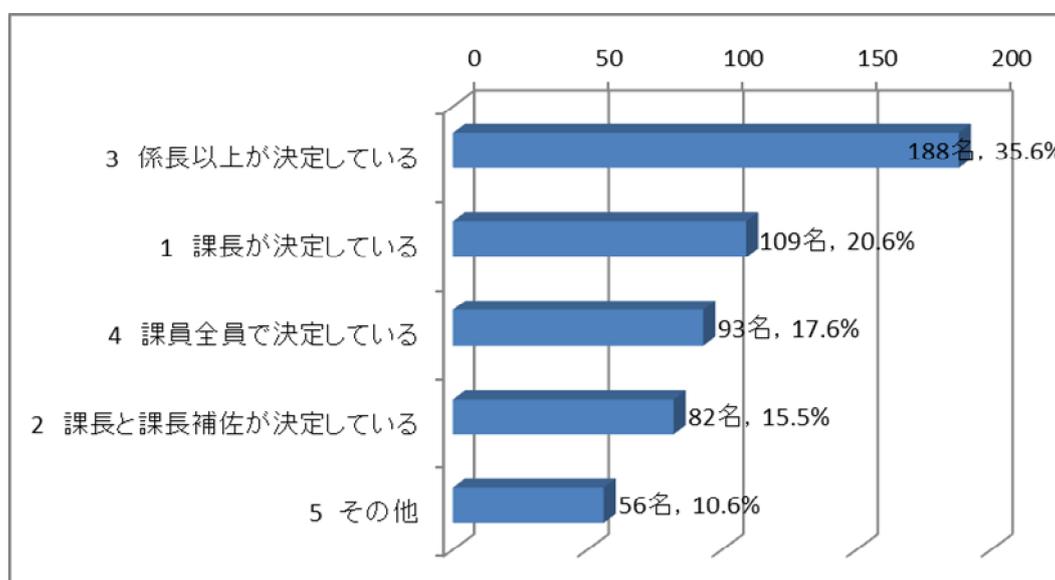
組織目標自体が形骸化しており、決裁の供覧やメール等での周知のみ。

サービスミーティングや所属長面談時に共有が行われており、進捗確認を行なっている。

Q4 組織目標をより一人ひとりまで共有するためには何をすべきと思いますか？（主な意見）

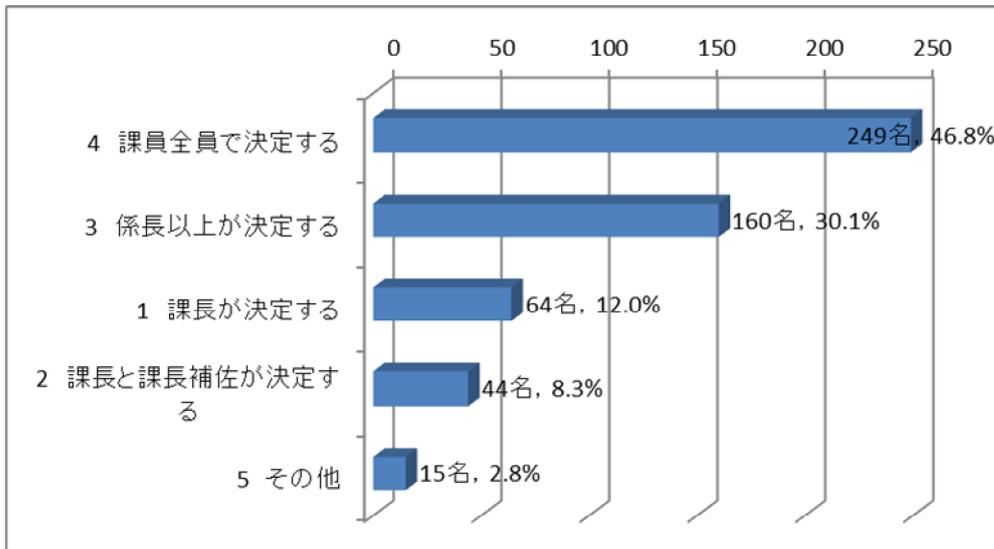
決定者（課長等）が共有するという強い意識を持ち、課員へ丁寧に説明をする。
職場ミーティング等で組織目標について触れる機会を多くするとともに、目標の達成度を評価し振り返る。
一人一人が組織の一員としての役割やなぜ必要なのかを意識しながら業務を行う。
日常業務に余裕をもつこと。余裕が無いと、組織のことまで考えられない現状がある。
組織目標を職場に掲示したり、常に携帯できる名刺や名札等に掲示したりと目につく掲示を行う。
業務につながり達成度が高えられるような具体的な組織目標を設定する。
目標を立案する時点で課員からも意見を出し、決定する。
組織目標をベースとして可能な限り整合した個人目標の設定をする。
わかりやすいスローガンを作成すること。

Q5 組織目標はどのように立てられていますか？



その他の主な意見
そもそも「組織目標」が立てられているのか不明。
係長以上で決めていると思う(実際にはわからない)。
課員の意見を聴きながら、課長・補佐が決定している。
部内で公募の上、多数決で決定。
部の方針を受けて課の目標が設定される。それを受けて係の目標がされ、個人の目標が設定されるので、課員全員で決定している。

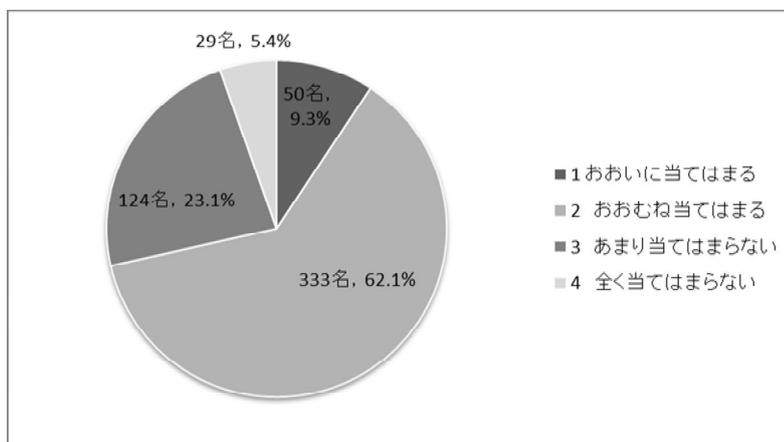
Q6 組織目標はどのようにして立てるべきだと思いますか？



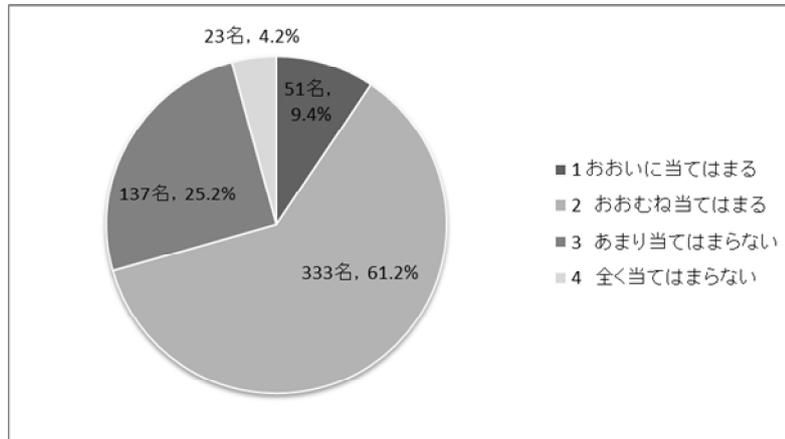
その他の主な意見

課員全員が参加し、個々の目標、係の目標、課の目標をそれぞれの立場で決めていく。
 最終的な決定は課長等が行う。検討時は課員全員で話し合う。
 部長や次長とも協議し、目標の共有を図る。

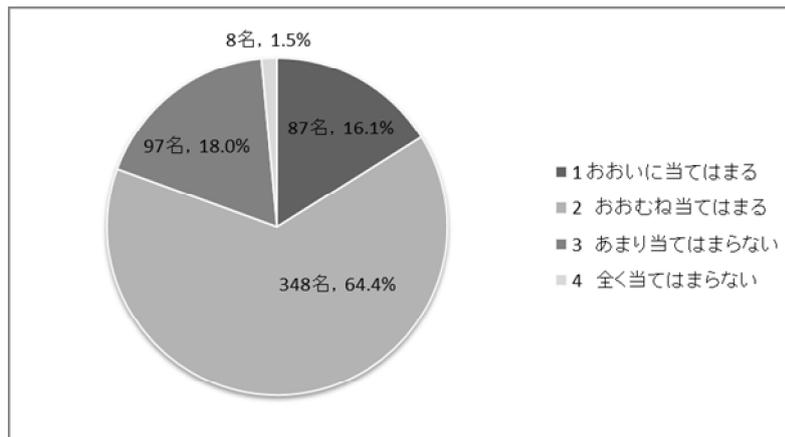
Q7 勤務意向調書において、現在の業務について目標を立てることとなっておりますが、組織目標を意識しながら立てていますか？



Q8 業務において、組織目標を意識しながら取り組んでいますか？

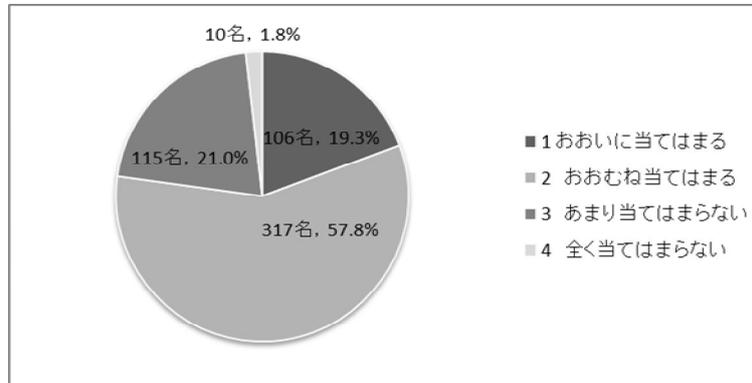


Q9 組織目標を達成するためには、自分の業務以外の業務であっても、積極的に関わる気持ちがありますか？

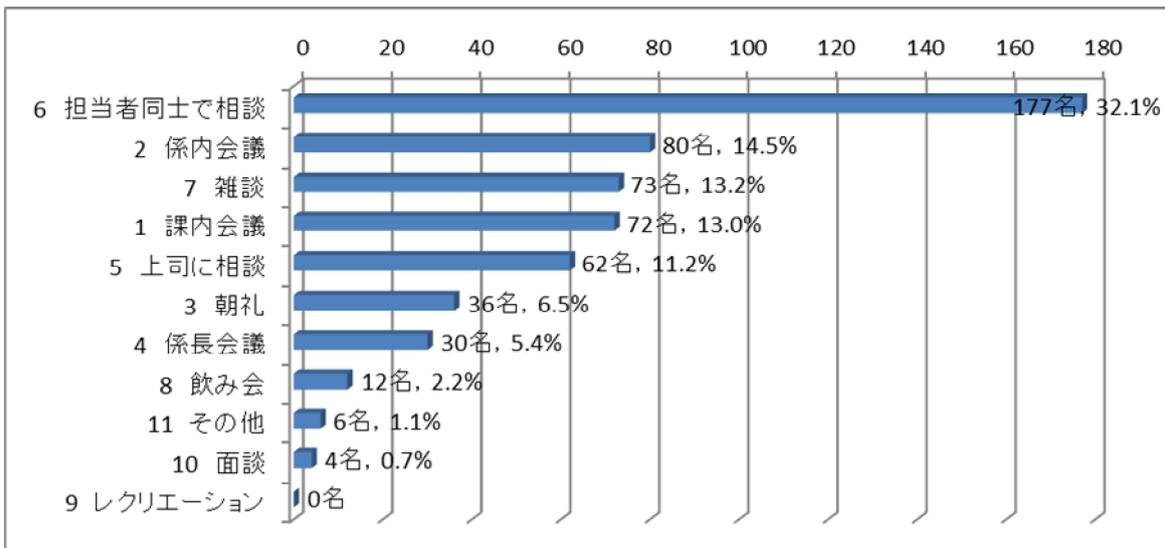


【3. 職場内コミュニケーションについて】研修では、職場内コミュニケーションとは、「組織の目標を達成するために取られるコミュニケーション」であると捉えております。

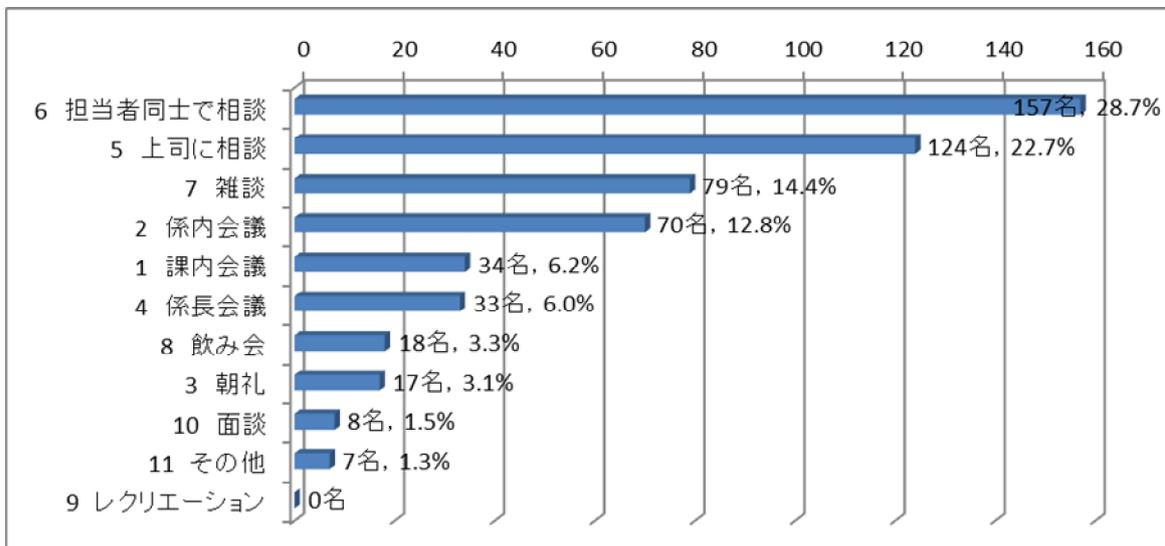
Q1 職場内コミュニケーションは活発にとれていると感じますか？

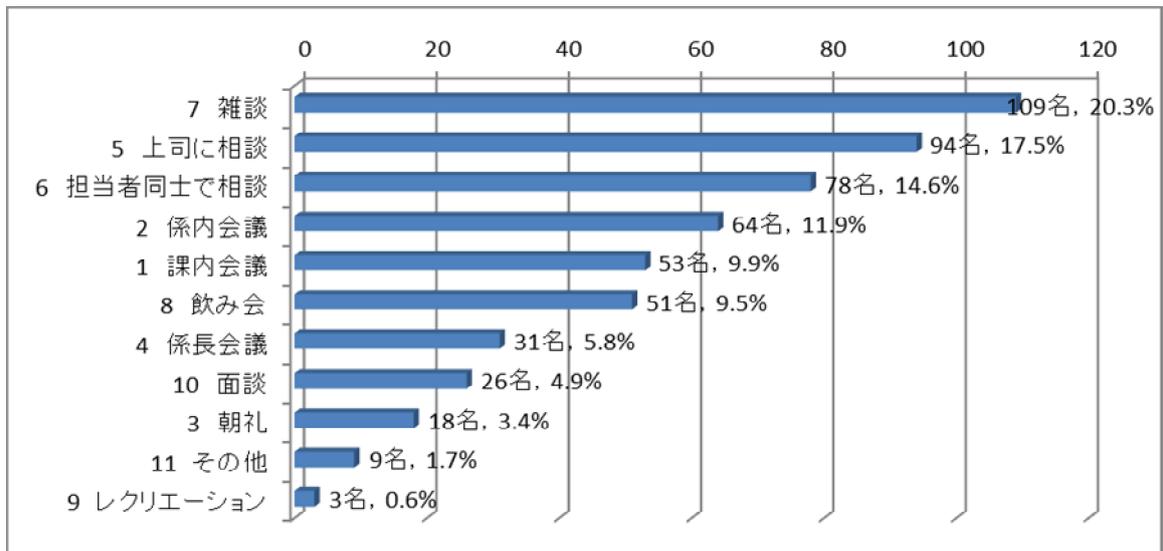


Q2 現在、どのような方法で職場内コミュニケーションはとられていますか？（1）1番多いものをお選びください。



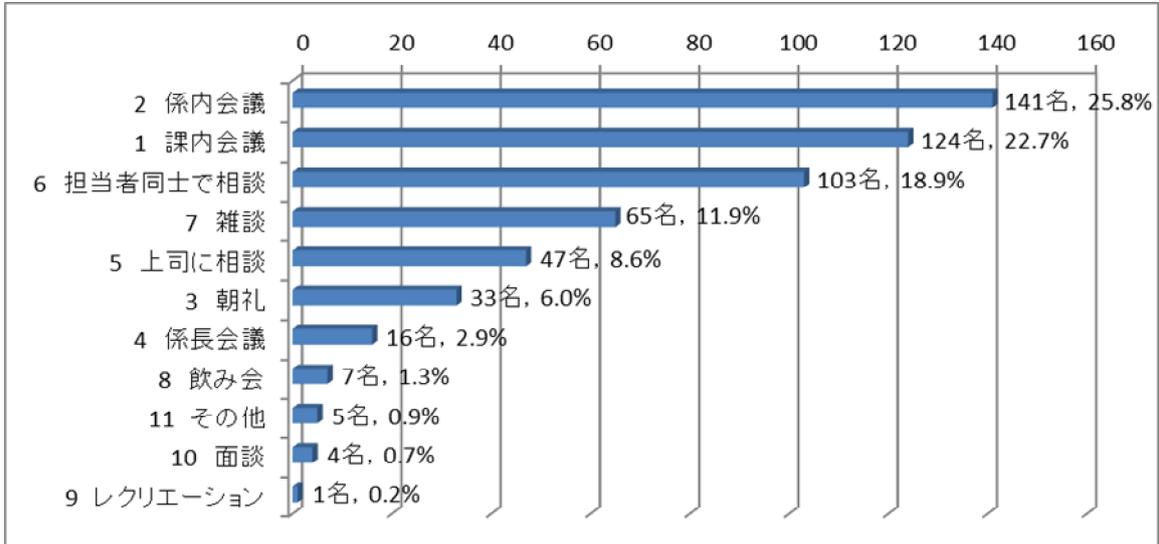
（2）2番目に多いものをお選びください。



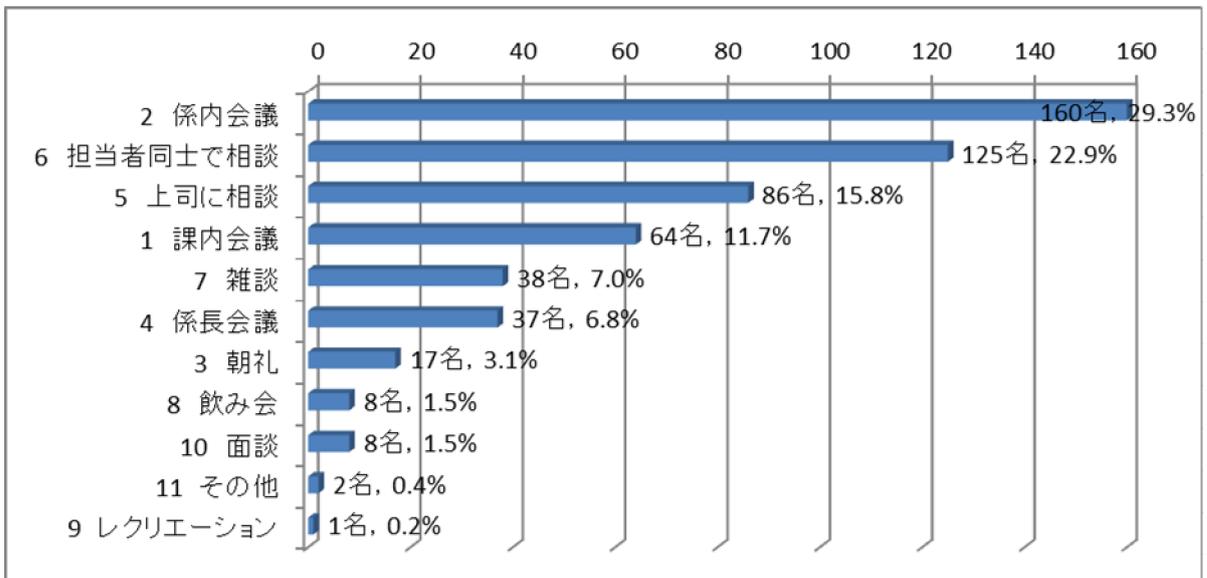


Q3 どのような方法で職場内コミュニケーションはとられるべきだと思いますか？

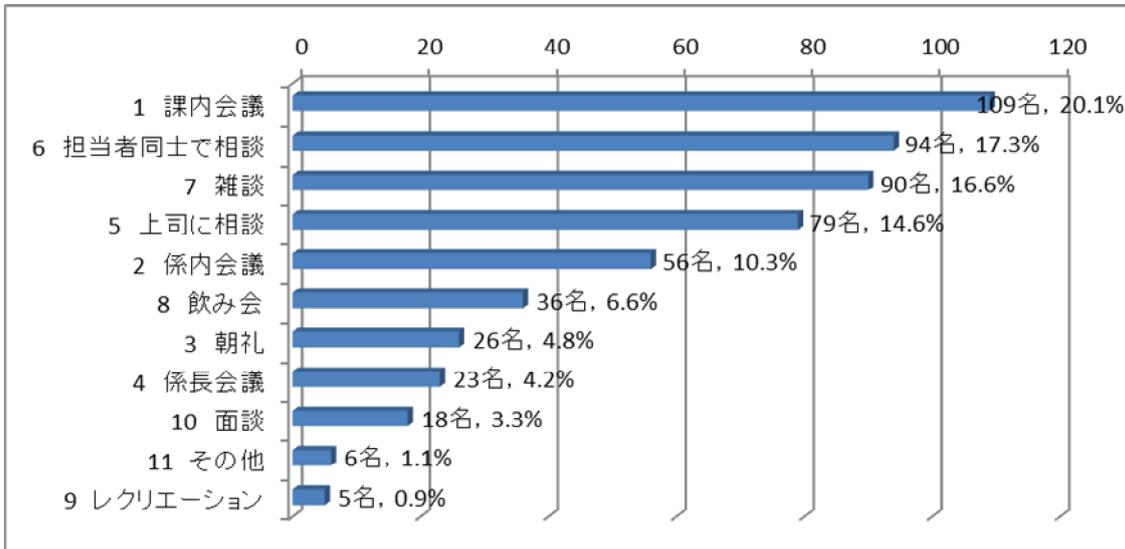
(1) 1番大事だと思うものをお選びください。



(2) 2番目に大事だと思うものをお選びください。



(3) 3番目に大事だと思うものをお選びください。



その他の主な意見

課長、課長補佐及び係長による打合せ。

挨拶を徹底していること。

個別事項の協議において、自分の考えを遠慮せずに発言すること。

本来は課内会議が大切と思われるが、当職場においては勤務地が分散し、また週休日などにより多数の人員が同時に集まることは無理である。このように、職場条件によって望ましいコミュニケーションの形態があると思われる。

日頃からの「報・連・相」が1番大事だと考える。

少しでも「変わっている」人を排斥しようとする個々人の意識の改善。相手を尊重しあえる雰囲気づくり。

Q4 どうすれば、より職場内コミュニケーションが活発になると思いますか？（記述）

いい意味での仲間づくり。係、課、部を超えた人間関係が上手いけば、発信、受信のアンテナ感度がよくなり、話し合いもスムーズに行える。

せめて週に1度でもよいので、係の情報共有として15分程度ミーティングがあったら良いと思う。

・意見を述べやすい雰囲気を所属長がつくる。

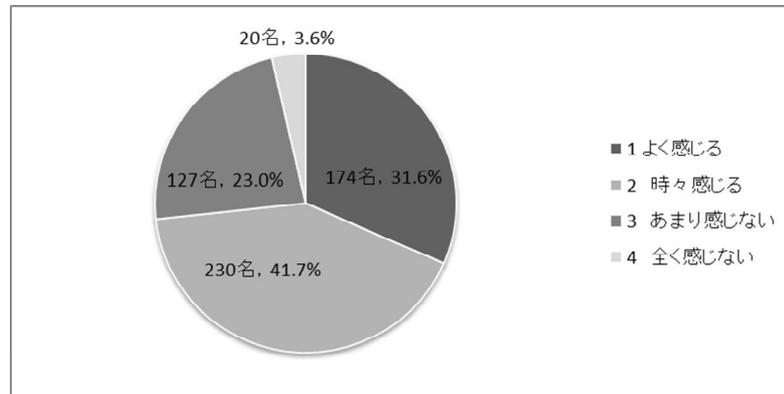
・問題等は自分で抱え込まず誰かに話すよう心掛ける。

普段から後輩の「困っていること」「できなくて進めないこと」を見守り、積極的に拾い出し、アドバイスし、手助けする雰囲気を醸成する。

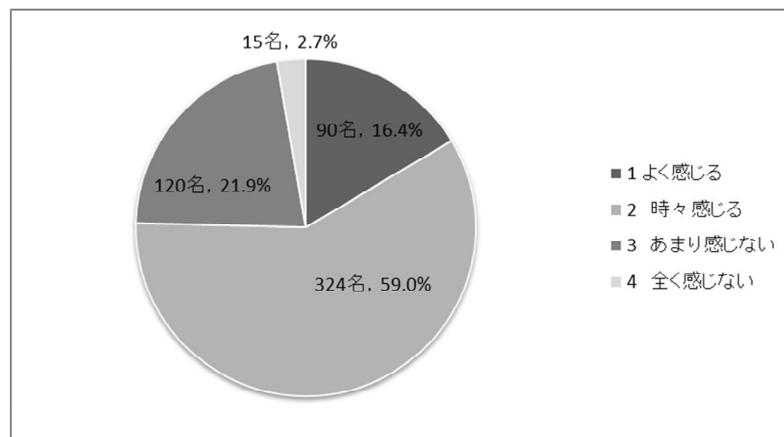
現在は個々人で仕事に追われ、相互に連動した業務改善を話し合ったり提案する余裕がない状況。短時間でよいので定期的に係会議や担当者会議をもち、各自の業務状況の報告や問題点についての相談ができる場を意識的に設けると改善されると思います。

朝と帰りの挨拶を元気におこなう。

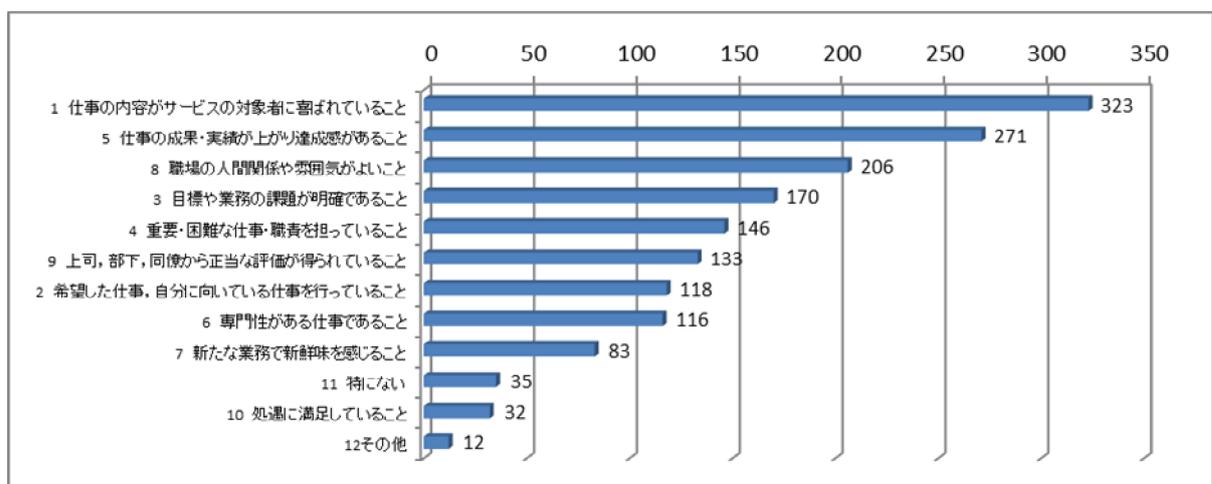
【4. 業務に対して感じていることについて（忙しき、やらされ感、やりがい等） Q1 業務量が多いと感じることがありますか？



Q2 やりがいを感じることはありますか？



Q3 やりがいを感じるのはどのような場面ですか？（4つまで）



その他の主な意見

専門業者と知識・経験を共有し、相互の知識・経験値等のレベル向上が感じられるとき。

行政課題の解決に向け、創造性をもって業務に当たっていること。

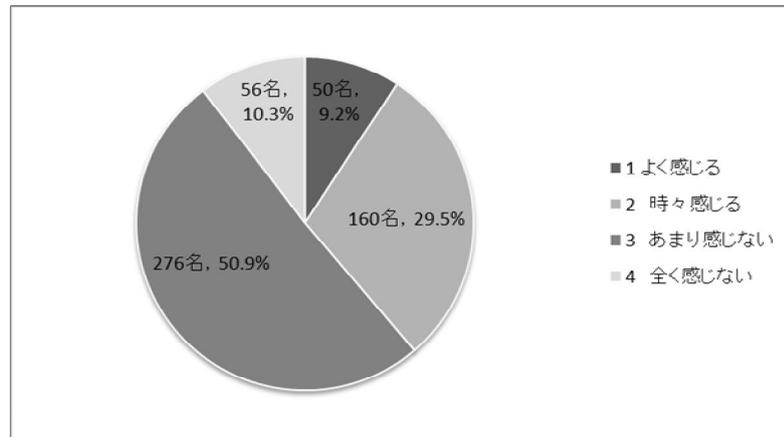
残業代で買い物をした時

新たな人脈、知識や経験を得たとき。

自分にはできない業務をした時や、誰にも解決できない問題を解決したとき。

職場で自分が必要とされていることを感じられること

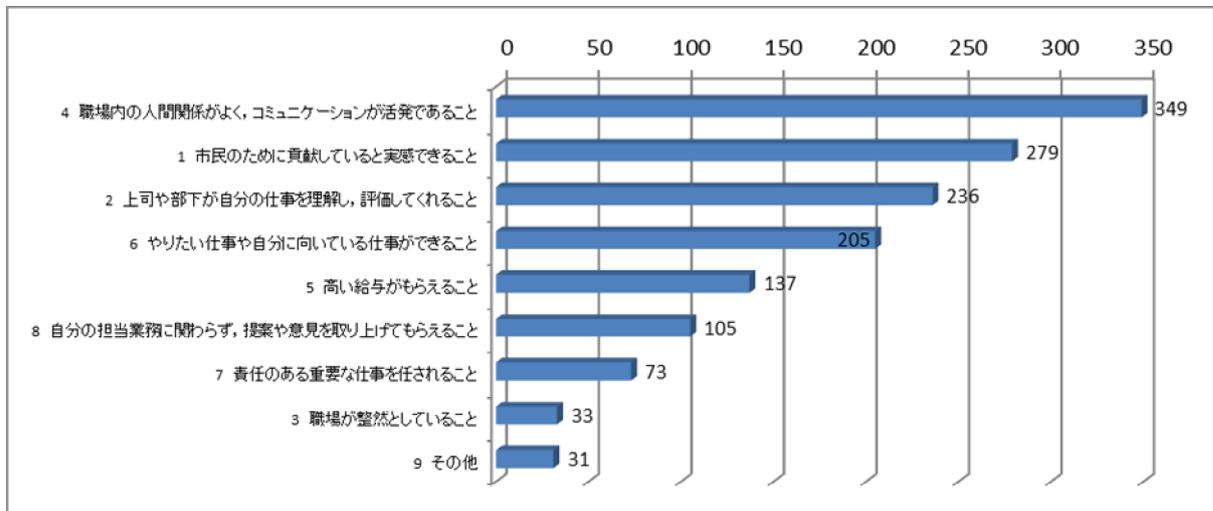
Q4 「やらされ感(目的がわからないまま業務を行う状態)」を感じることはありますか？



Q5 「やらされ感」(目的がわからないまま業務を行う状態)を感じるのはどのような場面ですか？(記述)

業務多忙時に担当外や専門外の業務を追加で指示された時。
上司等から目的が不明確な指示を与えられた時。
内部向け等の業務で手続きの無駄が多い時。
定型業務や意味を感じない照会を回答しなければならない時。
国や県等の方針が現場と合っていないが自分たちの力で変えられない時。
業務量に対して成果が見えにくい時。
自分の意見が通らない時。
常に目的や背景を確認しながら業務に取り組んでいるためやらされ感を感じることはない。

Q6 今以上にモチベーション（業務に対するやる気）を高めるためには、何が必要だと
 思いますか？（3つまで）



その他の主な意見

一人当たりの事務分掌を減らすことによって、担当分掌についてしっかりと責任もって仕事ができるようになる。そうすれば、自分の成長が実感でき、モチベーションアップに繋がる。

3年程度で異動するようサイクルを早めることで、やりたくない仕事も我慢できると思う。また、人が足りないのだから、速やかに足りない人員を増やして職員の行き詰まり感をなくしてほしい。

何をやったかではなく、どういう効果があったかを上司ではなく市民に評価してもらおう。

組織全体が目標に向かって一丸となって向かっている実感があること。

そのためには、自由闊達に議論できる環境、職員の意識があること。

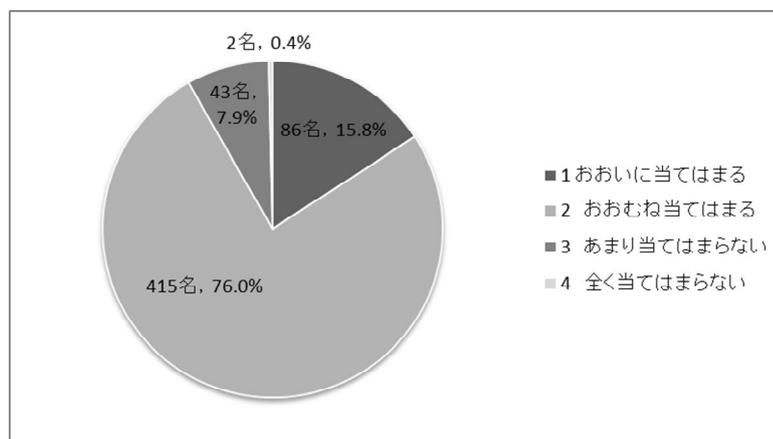
担当者が不在でも業務が遂行できるように、マニュアルや引継ぎ資料が作成されていること。

ワークライフバランスが充実していること。

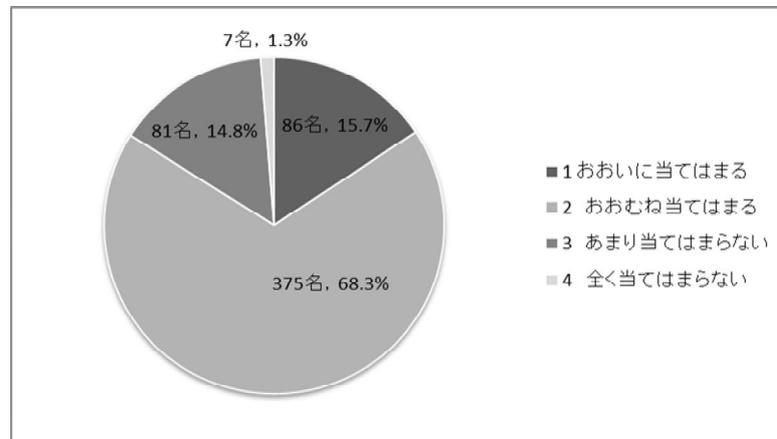
研修等において、民間企業で研鑽をつむこと。

市民からの「不平不満」ばかりが「苦情対応」ということで文字化されるのに対し、「感謝」が文字化されることはほとんどない。公務員バッシングが正当化される世の中ではあるが、少しでも感謝の言葉があるのなら、文字化して全庁掲示板などに掲載してはどうか。

Q7 市民の目線に立って業務を行っていますか？



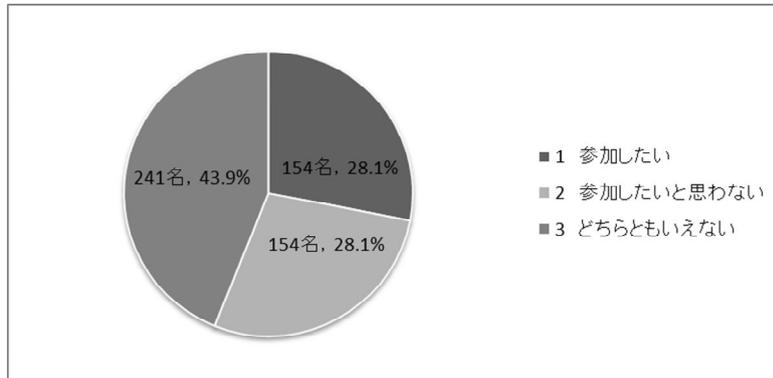
Q8 自分の業務だけではなく、市全体のことを考えながら取り組んでいますか？



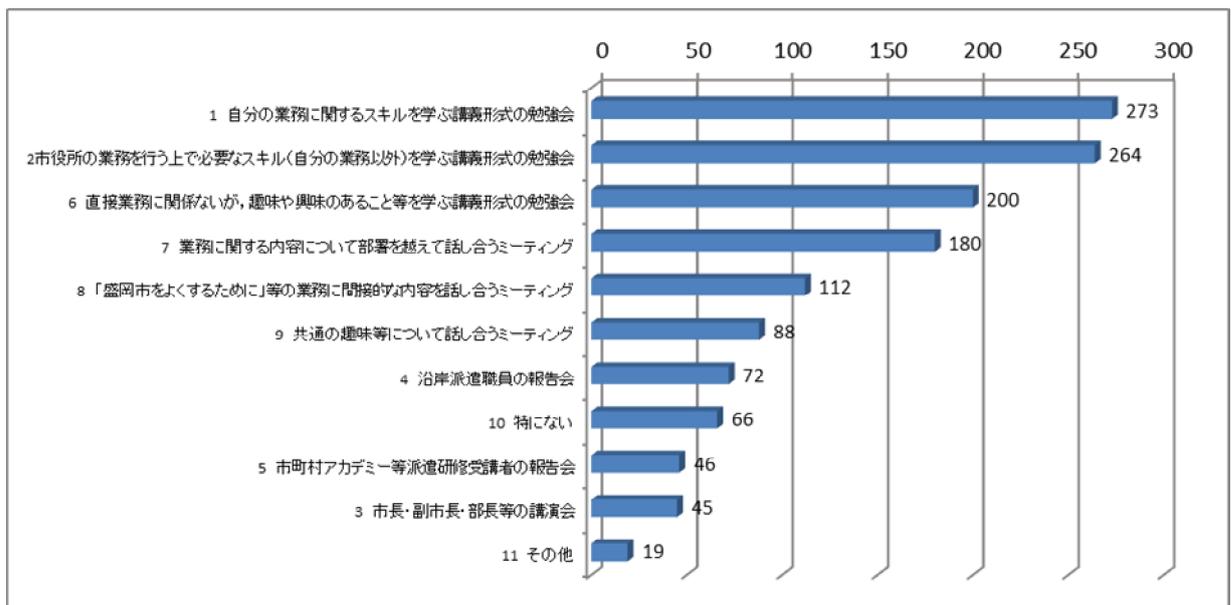
【5. オフサイト（業務時間外）の自主活動について】

法制執務勉強会や、当研修生主催のオフサイトミーティング等の「職員の自主活動」についてお聞きます。

Q1 オフサイト（業務時間外）に行う勉強会等の「職員の自主活動」に参加したいと思いますか？



Q2 どのような活動であれば、参加してみたいと思いますか？（何個もOK）



その他の主な意見

職員同士の自主的活動のみならず、市職員の枠を超えて、民間企業の方など地域の多様な人々と付き合うことも市職員として成長できると思います。

ワークライフバランスを実現するために、先輩職員（特に女性職員）がどのような工夫をされているのかお話を聞く機会がほしい。

市の政策や業務に関連するテーマについて話し合い、テーマに関する問題意識や解決の方向性を共有できるようなワークショップ形式のミーティング。

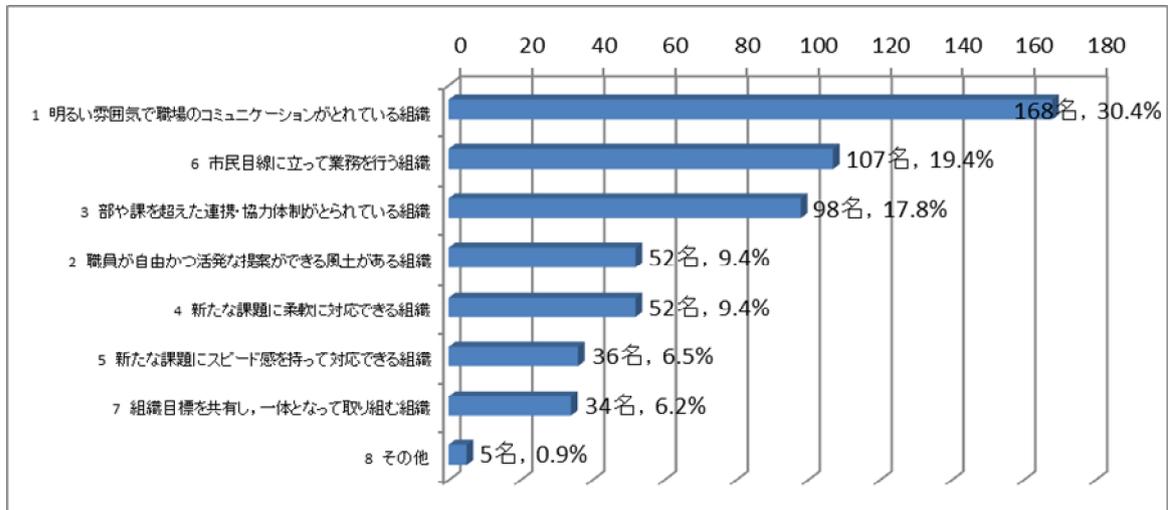
自己啓発や人間力向上に関するもの。

異業種との交流・情報交換に関する内容。

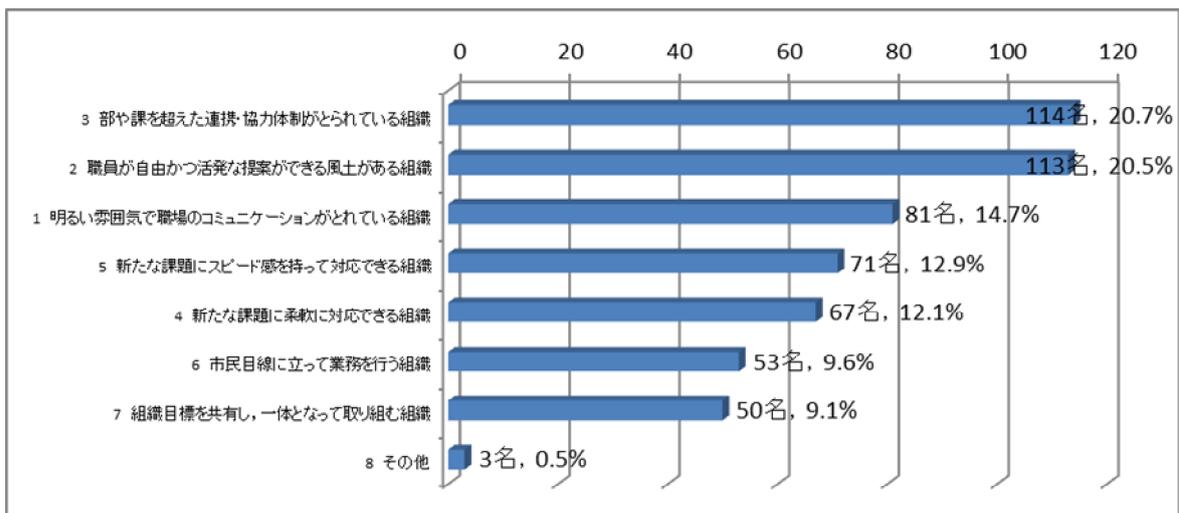
現状の業務を何とかしのぐことで精一杯です。全て職員の自主性に任せてよいのでは。

オフサイトでの活動は地域、様々な職種間などで行なう方がベターと考えている。私自身も市役所内で他の自主研究グループに参加しているが、過剰に義務化されないことを望みたい。

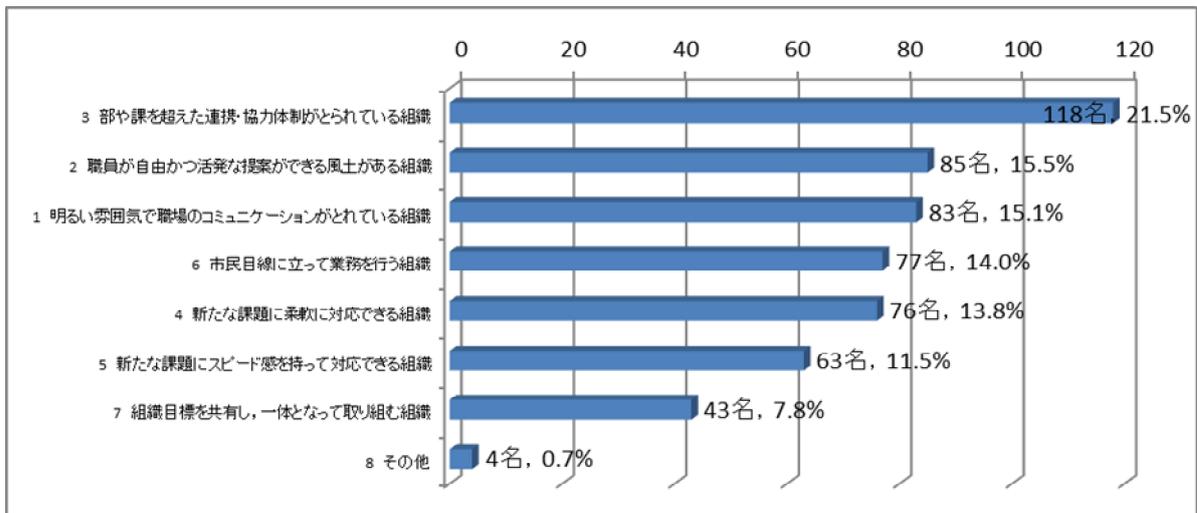
【6. 組織・人材のありたい姿】 Q1 どのような市役所（組織）が良い（理想だ）と思いますか？（1） 1番大事だと思うものをお選びください。



（2） 2番目に大事だと思うものをお選びください。



(3) 3番目に大事だと思うものをお選びください。



その他の主な意見

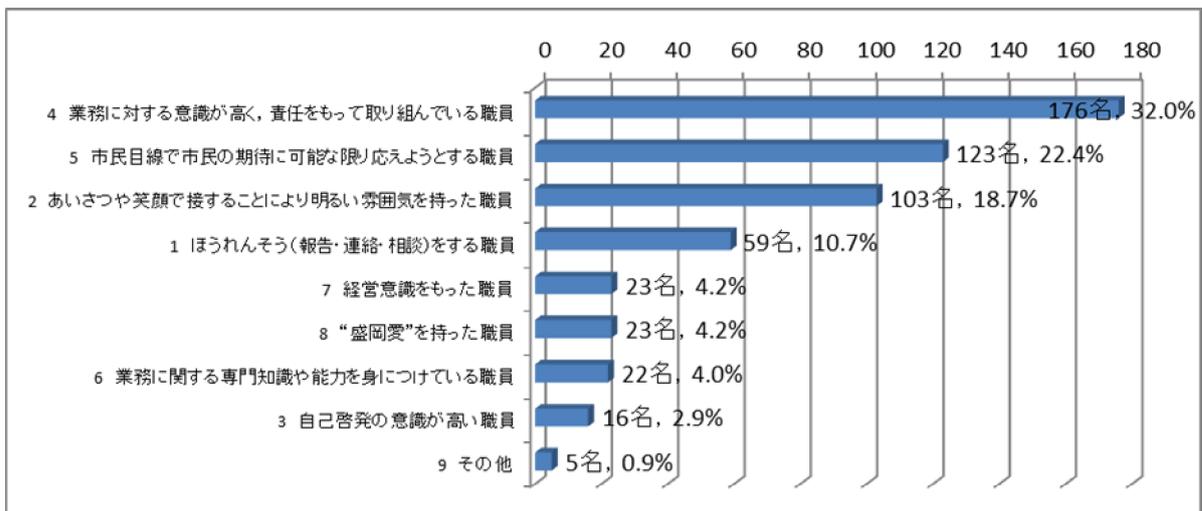
利害関係や一部の市民感情にとらわれず市民全体の利益のため、業務の取捨選択を明確に行う市役所。

全て大切と思われるが、公務員である以上、市長をトップに同じ方向を向くことが大切と思われる。

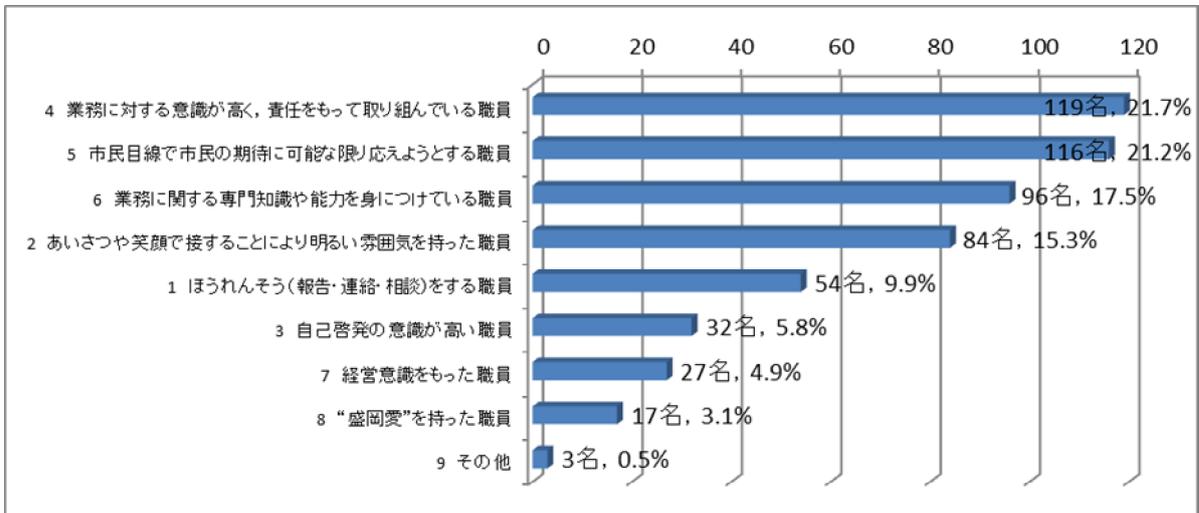
所属長が、管理能力に長け、リーダーシップを発揮する、そんな職場であることが”良い職場(組織)”の基本的条件だと思う。

Q2 どのような市役所職員が良い(理想だ)と思いますか？

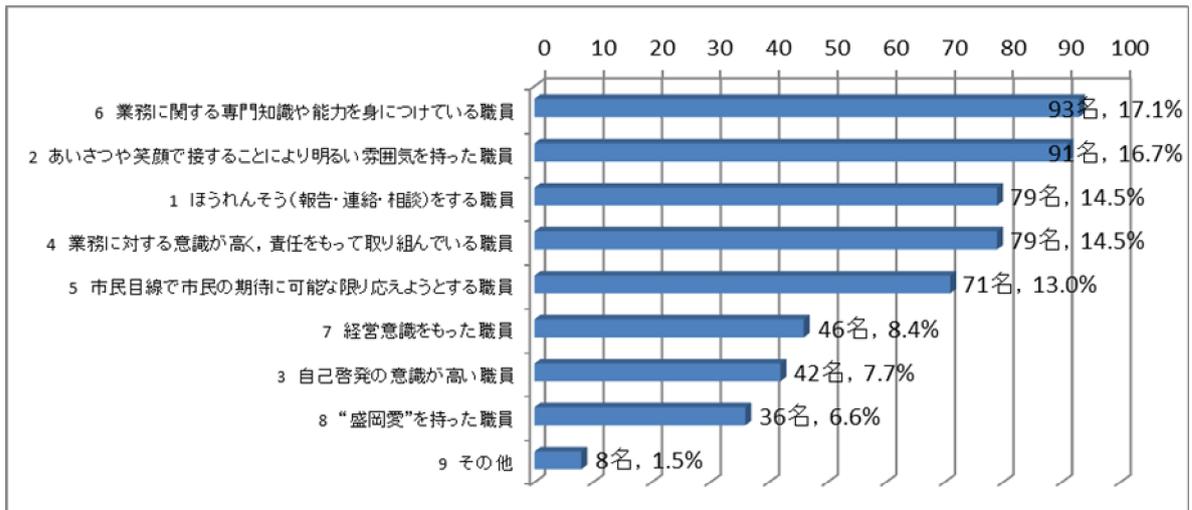
(1) 1番大事だと思うものをお選びください。



(2) 2番目に大事だと思うものをお選びください。



(3) 3番目に大事だと思うものをお選びください。



その他の主な意見

市職員としてのプライド。職員は採用試験を受けたときの気持ち、つまり初心を忘れないこと。

常に改革意識を持つ職員。

人柄が良いこと。大多数の人から好かれる職員。

地域に顔を出す職員。組織の中で、立派なことを立案しても住民との距離が遠ければ、絵に描いた餅になるので、地域と接し意見をくみ上げることができる職員を増やしていかなければいけない。特に、最近市外在住、市外出身の職員が多い傾向があるので、お金をもらうために働くのも大事であるが、公務員としては、加えて住民のために働くという意識をもつ取組が必要。

Q3 理想の状態になるためには、どうしたらいいと思いますか？（記述）

<p>人事異動を通じての人材育成、適材適所や本人の希望に基づいた配置など適切な人員管理をする。</p> <p>各職員が高い意識で業務に取り組んでいること。</p> <p>組織目標を理解し、それに向けて取り組んでいること。</p> <p>縦、横の連携が取れ、常に良いコミュニケーションが取れていること。</p> <p>惰性でなんとなく仕事をこなすのではなく、経験から学び、改良・改革のできる職員。</p> <p>業務に追い掛け回されることのない、余裕のある業務量にするため、人員を補充すること。これによりできた余裕で、「考える」ことができるようになり、考える職員が出始める。ゆっくり考える間もないほど忙しいと困ります。</p> <p>それぞれが、仕事に余裕を持って、職員や市民に対し、思いやりを持つこと。</p> <p>公共のためのサービス精神を持ち、責任感を持って仕事を遂行すること。また、それに伴う知識や能力の習得に努めることが重要と考える。</p> <p>市民が誇れるような、人や物を作ること。</p> <p>広い視野を持てるような自己研鑽、職場でのコミュニケーションの活発化、現場主義を第一とする市民との接点の増加。</p> <p>少しずつ理想の職員を増やしていく。まずは自分からという意識を持つ。</p> <p>係長級以上の意識改革が必要。</p> <p>「公務員になりたい人」ではなく、「盛岡に一生住みたい人」を採用してください。</p> <p>特定の部署（もしくは人）が強い権限を持ちすぎないこと。</p> <p>それぞれの業務内容を理解し、業務にやりがいを見出すこと。業務にやりがいを見出すことによってモチベーションの向上にもつながり、モチベーションの向上が行政サービスの質の向上にもつながると思うため。</p> <p>個人が仕事にやりがいを見出せること。また職場でコミュニケーションが活発化される中で、仕事に対する意識が高まっていったり、また職員同士が「個人」としてつながることでお互い信頼が強くなり助け合う風土が高まると、おのずと仕事に対する姿勢に現れていくと思う。</p> <p>自己研鑽を積んで、専門的な知識や技術を身に着ける事。新たな情報に耳を傾ける事。他部署との連携は難しいですが、個々の事例を通して、それぞれの部署の役割をお互いに理解することができれば良い。同じ市職員として、市民目線に立って解決策を見出すことを念頭に仕事ができれば良いのではないか。</p> <p>管理職の意識が大事だと思う。</p> <p>管理職が、部下のことをきちんと考え、何でも話し合える雰囲気を作ることが大事。</p> <p>課題や問題に対し、的確なアドバイスをし、解決に導いてくれることが理想。</p> <p>業務に追われる状態を解消し、考えて先回りできるような環境が必要。</p> <p>休日に「どうしたらより良い盛岡になるか」考えながら、街を散歩できるような、ゆとりを持たれたら良いと思う。</p> <p>部下としては、経験の場ととらえ積極的に仕事に取り組んでいく姿勢。</p> <p>上司としては、マネジメント意識を持ち、進捗状況の管理に注力しながら、適切に指示助言していく姿勢。</p> <p>管理職としては、職場のバランス（業務量・業務内容・部下同士の相性）に注意しながら、監督者として舵取りをしつつ、困難な案件に対して陣頭指揮を執る姿勢。</p> <p>広い視点で物事を理解し、発展させることができること。</p> <p>最初からできないと思わないこと。あきらめないこと。</p> <p>オフサイトミーティングの継続と、それぞれの職場へのフィードバック。</p>
--

第3章 今後の取組方針

3-1 人事システムの浸透と改良について

前述のとおり、人事システムの浸透が十分ではないため、狙いどおりの職員を育成するものとなっていない。全職員向けアンケートの分析結果からも、システム運用の課題等が見えてきている。そこで、運用方法の変更や、制度の一部改良の施策を私たちが考え、その施策についてキーパーソンダイアログや、オフサイトミーティングで検討することによって洗練された提言案にする。さらに、その案を市長、副市長、部長等の経営層及び組織経営担当課の職員課に提案することによって、私たちが設定したありたい姿である、「職員一人ひとりが市役所としての目的や求められているものを共有、理解し、それに基づき主体的に行動することにより組織全体で連携し、内発的に進化する組織」に近づくよう、活動をしていくものである。

〈具体的施策〉

1) 人事システムの浸透

制度浸透のためにできる施策について検討し、経営層や職員課・能力開発室に提案をする。

① 人事システムの共有

人事システムは51ページにもわたっており、研修の際に簡単な概要説明がある程度で、通常業務の中で触れる機会がない。そのため、人事システムに触れる機会を増やすことを目的として、以下のことを行う。

(私たちが行うこと)

- ・人事システムのポケット版(クレド※・名札サイズ)を作成する(資料3-1)
- ・庁内報で人事システムを紹介する
- ・オフサイトミーティングにおいて、人事システムの課題や改良案をテーマにしたダイアログを行い、その結果を能力開発室へフィードバックする(経営層や職員課・能力開発室への提言)
- ・人事システムのポケット版(クレド※)の採用
- ・月1回人事システムの概要について課内会議等で数分程度確認する機会を設定する
- ・所属長向けの人事システムの目的や内容に関する研修を継続的に行う

② 人事システムの検証

前述のとおり、平成19年に策定されて以降、毎年度人事システムの理解度や面談の活用等に関するアンケート調査を行っているが、システムの導入による職員意識の変化等に関する調査をしていないため、検証が十分にされていない。そのため、人事システムのPDCAサイクルを回すことを目的として、以下のことを提案する。

- ・職員の意識等のアンケート調査を毎年度行い、人事システムの検証を行なう

※ラテン語で「信条」、「志」。理念や使命を明確化したもので、職員が共有することでぶれない方向性が保たれる。

2) 人事システムの改良

キーパーソンダイアログや、全職員向けのアンケートを通じて見えてきた人事システムの運用に係る課題から、制度の一部改良について検討し、経営層や職員課・能力開発室に提案をする。

① 組織目標プログラム

組織目標が十分に共有されていないことや、具体的でないために個人の担当業務までブレイクダウンしていないことから、職員一人ひとりが組織目標を共有すること、組織として一体感をもって業務に取り組むこと、職員のモチベーションアップ等を目的として、以下のことを人事システムに盛り込むよう提案する。

- ・年度当初に組織目標について所属長が課員に対してプレゼンを行う
- ・課員が組織目標について係ごとにキャッチフレーズを考え、コンペを行い決定する
- ・各職場が設定した組織目標を全庁で公表し、意見を求める
- ・年度末に組織目標について課員全員で振り返り、達成度等の結果を全庁に公表し、意見を求める

② 所属長面談・面談シートの改良

所属長面談は毎年度2回（年度当初、年末）行うこととしており、人事異動希望や所属長とのコミュニケーションの場となっているが、職場によっては職員の能力開発につながっていない。そこで、職員の特性把握やモチベーションアップ、目標達成等を目的として、以下のことを人事システムに盛り込むよう提案する。

- ・個人目標を立てる等面談時に能力開発につながるような面談シートに改良をする（資料3-2）
- ・面談内容を次のとおりに変更する
 - I 年度当初（昨年度の業務や個人目標の振り返りや、個人目標、業務目標の設定について面談）
 - II 年末（業務目標の進捗状況確認、人事異動の意向確認について面談）

③ 人事異動のフォローアップ

キャリアプラン作成支援制度により、職員が自らの能力の強み・弱みに気づき、キャリアプランを踏まえた効果的な能力開発を行うとともに、適材適所の人事異動の実現を目指すこととなっているが、多種多様な部署があるため、意向通りの人事異動になっていないケースもある。そこで、職員のモチベーションアップを目的として、以下のことを人事システムに盛り込むよう提案する。

- ・異動内示発表時に現所属長と配属先所属長からメッセージを送る（資料3-3）

④ 職場内OJTの改良

新採用職員の職場内のOJTが不十分であることや、実施したアンケートからも業務に関する課内会議や係内会議が求められていることから、新採用職員が困った際に聞きやすい環境づくりや新採用職員の改善意欲の醸成、課全体で業務の課題等について議論する場を作ることを目的とし、以下のことを人事システムに盛り込むよう提案する。

- ・新採用職員と先輩職員を1年間二人三脚体制になり、職場の改善事例について改善シートに沿って検討し、2年目の研修の際にコンペをする（資料3-4）
- ・前述のサービスミーティングを業務の課題等について議論することができる場にする

⑤ 組織内知識の蓄積の場

毎年度公募型派遣研修や市町村アカデミー研修に派遣を行っているが、その研修内容や成果については、復命書のみでの報告となっており、所属部署以外の職員が内容について知るすべがない。そこで、組織連携や研修等の知識の蓄積を目的として以下のことを人事システムに盛り込むよう提案する。

- ・公募型や全庁に関わる研修受講時に成果をフィードバックさせる報告会等の場を作る
- ・研修概要シートを作成し、全庁掲示板で報告する（資料3-5参照）

- ・研修概要シートをアーカイブ化し，横断的に資料の貸与や相談を行う

〔平成27年4月1日〕

人を活かす人事システム (ポケット版)

この制度は、社会変化に的確に対応するため、職員一人一人が自律的・主体的に仕事や能力開発に取り組み、職員の自己実現と組織力の向上を目的とし策定されたものです。

このポケット版は、制度の趣旨や目的を簡潔にまとめたもので、常時携帯し、主体的に能力開発につなげていきましょう。

【目指す職員像】

- 新たな課題に挑戦する職員 ー幅広い視野でチャレンジしますー
- 未来を創り出す職員 ー市民の夢と幸福を追求しますー
- 市民と協働する職員 ー市民と共にまちづくりに取り組みますー
- 行政経営感覚を持つ職員 ー効率的な行政運営を進めますー
- 自己を磨く職員 ー日々学び研鑽に努めますー

【目指す職場像】

- 共有する職場 ー職場の目標や課題、情報を共有認識しますー
- 活気のある職場 ー自由で活発な議論を行いますー
- 迅速な職場 ー意思決定や問題対応を迅速に行いますー
- 育てる職場 ー互いに認め合い、能力向上に努めますー

「盛岡市人材育成基本方針」より

人事システムを構成する制度

1. 人材確保のための方策

市として求める人材を以下のとおり明確化し、多様な人材を確保することが目的。

- ・対人能力に優れた人材
- ・自己管理能力を持った人材
- ・使命感・倫理観を持った人材
- ・郷土愛を持った人材
- ・専門性を持った人材

内容

1. 採用試験の際に人物試験を重視し、集団討論やプレゼン試験実施。
2. 受験希望者を対象としたPR誌を作成し、公表。
3. 採用に関する情報を提供する場として受験説明会の開催。
4. 県外在住の学生等の受験を促すため、一次試験会場を複数設置。
5. 受験資格における年齢要件を緩和し、人材の多様化を図る。

2. キャリアプラン作成支援制度

職員一人一人が自分に合った望ましいキャリアプランを作成し、主体的に仕事や能力開発を行う自律的な職員の育成を行い、市民の負託に応えることが目的。

内容

1. 自らのありたい姿に向けた行動計画（キャリアプラン）の作成。
2. キャリアプランの作成やフォローアップを研修により支援。
3. キャリアプランをベースに勤務意向調査に能力開発の方向性を記載し、面談でキャリア開発支援者である所属長がアドバイスをを行う。
4. 能力開発室がキャリア相談窓口となる。
5. 所属長がキャリア開発支援者となるため、新任の所属長向けにキャリア支援の考え方や役割、面談スキル等について研修の実施。

3. 人事評価制度

職員一人一人の能力を向上させ、気づきを促し、やる気を引き出すことが目的。

内容

1. 人材育成・能力開発と職員の意識改革を目的とし、所属長が一般職員の日常の職務行動を観察し、能力評価を以下の評価項目で行う。
・対人能力 ・政策形成能力 ・自己管理能力
・使命感・倫理観 ・郷土愛
2. 年末面談の際に上記評価結果をフィードバックし、強みや弱みを知るとともに、今後の能力開発につながるような話し合いを行う。
3. 所属長が評価者となり、的確に評価し、一般職員にフィードバックするために新任の所属長向けに評価者としての心構えや評価手法等について研修を行う。

4. 職員の能力・資質に応じた研修制度

〔個人へのアプローチ〕

～基礎的能力の向上と、キャリアを見つめる場～

1. キャリア開発研修の実施
2. 選択研修の充実
3. 公募型派遣研修の見直し及び充実
4. キャリア開発支援者研修の実施
5. 主体的能力開発、自学への動機づけ、育成支援等に着目した階層別研修の実施
6. オフサイトミーティングの活用

〔職場へのアプローチ〕

～やる気が出てくる職場作りと、個々の能力を最大限に引き出す場～

1. 職場ミーティングの実施
2. 5S（整理・整頓・清掃・清潔・習慣化）の実施

5. 人材育成に資する人事異動の仕組み

職員の意向や能力を把握し、異動に適切に反映することで、業務の効率化、人材のパフォーマンスを発揮させていくことが目的。

内容

1. 適材適所の人事配置・勤務意向調査を、異動の際に配慮する。
2. 異動期間・新採用職員は概ね30歳まで2、3年で3箇所部署。その他の職員の異動期間は原則として5年。
3. 女性職員の職域拡大・男女間わず、異動機会の均等平等を図る。
4. 技術系職員の職域拡大・本人の希望等に応じ、技術部署以外への異動を認め、積極的な職域の拡大を行う。
5. 課内異動の積極的な実施・課内異動により、組織の活性化。
6. 特定分野内での異動・専門的知識・能力を有する職員は、合意に基づき、専門分野内での異動や長期にわたる配属ができる。
7. 異動希望調査・異動希望調査は異動の判断材料とし、活用する。

6. 業務遂行支援制度

組織の全体目標と職員個々の業務の目標との関係を明確にし、職員と所属長が共有することにより、円滑な業務遂行とモチベーションの向上、組織のパフォーマンスの向上が目的。

内容

1. 組織目標設定ミーティング
当該年度の組織目標の達成度を確認するとともに、翌年度の組織目標を設定するためのミーティングを実施。組織目標管理シートに記入。職場全体で共有する。
2. 面談による進捗状況確認とフォローアップ
組織目標管理シートを用いて、業務の進捗状況を報告。単なる職員個々の業務の進捗管理ではなく、組織目標の円滑な達成のために活用する。

最後に

「人を活かす人事システム」では職員一人ひとりが主役です。システムは「元気な市役所」を実現するためのツールであって、それを実現するのは職員一人ひとりに他ならないということです。

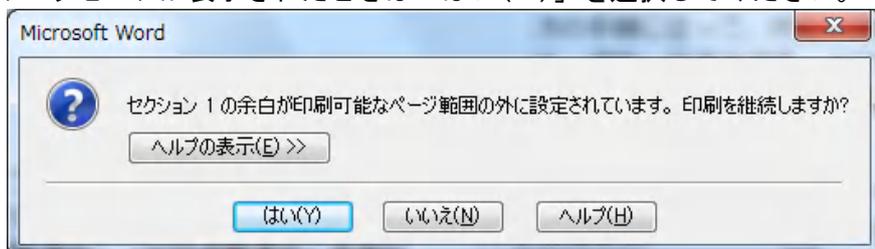
このシステムを十分に理解し、有効に活用することによって、「元気な職員」「元気な市役所」なり、「元気なまち盛岡」の実現に向けて取り組んでいきましょう。

(別紙)

「人を活かす人事システム (ポケット版)」の印刷・加工について
名札サイズになります。

1 印刷

次のメッセージが表示されたときは「はい(Y)」を選択してください。



2 加工

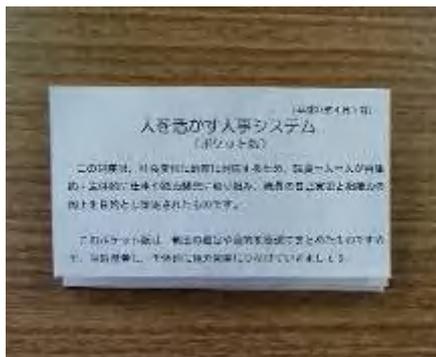
(1) 縦に二つ折りする。※裏面を糊付けすると、綺麗に仕上がります。



(2) 横に五つ折り



(3) 完成



第1回面談シート

勤務意向調査1

(1) 職員基本情報 ※年齢及び在職期間は、当該年度の3月31日現在で記入してください。

① 一 般 的 事 項	所属	部	課	係	職名	職員番号		
	氏名	(男・女)			生年月日	年 月 日	年齢	才
	住所							
	現所属への異動年月日 昭和・平成 年 月 日 (現所属在職期間 年 月)							
	異動履歴 発令年 度	所 属	職 名	在職年数	主な職務内容			
② 健 康 状 態	● あなたの健康状態についてお知らせください。 ア.良好 イ.その他 その他の場合は、その具体的状態及び配慮が必要な事項を記入してください。							
③ 特 別 事 項	● 職務上、特に配慮してほしい個人的事情（子供の養育、家族の介護等）がある場合は、その具体的状況及び配慮を希望する事項を記入してください。							
④ 地 域 貢 献	● 現在、自身で取り組んでいる協働活動・ボランティア活動等がありましたら記入してください。							

(2) 目標について

① 所属のキャッチフレーズを記入してください。

盛岡市の顔として丁寧・迅速・確実な接客を！

② 今年度のあなたの目標や意気込みについて記入してください。

業務の根拠法令を理解する

(3) 現在の職務について

担当事務・事業	重点取組内容	目標（いつまでに、どのような手法で、どのレベルまで）	進捗状況

自由記載	● 現在の仕事及び職場について意見がありましたら記入してください。	

(4) 能力開発

能力開発	● これから伸ばしたい技術・能力、又は受講したい研修等がありましたら記入してください。	

(5) キャリアプラン ※ キャリア開発研修を受講した方のみ記入してください。

① ビジョン	● あなたのとしての「仕事の意味」や望ましい活躍の姿
② ゴール	● 未来の活躍の姿（1～5年後のありたい姿）
③ パス	● ありたい姿を実現するため、今後やるべきことや仕事に対する姿勢等を記入してください。

(6) 所属長記載欄 ※ 面談をした所属長が記入してください。

--	--

第2回面談シート

勤務意向調書 1

(1) 職員基本情報 ※年齢及び在職期間は、当該年度の3月31日現在で記入してください。

① 一般的事項	所属	部	課	係	職名	職員番号	
	氏名	(男・女)			生年月日	年 月 日	年齢 才
	住所						
② 健康状態	● あなたの健康状態についてお知らせください。 ア.良好 イ.その他 その他の場合は、その具体的状態及び配慮が必要な事項を記入してください。						
③ 特別事項	● 職務上、特に配慮してほしい個人的事情（子供の養育、家族の介護等）がある場合は、その具体的状況及び配慮を希望する事項を記入してください。						
④ 地域貢献	● 前回面談時意向、新たに自身で取り組んでいる協働活動・ボランティア活動等がありましたら記入してください。						

(2) 目標について

所属のキャッチフレーズ

盛岡市の顔として丁寧・迅速・確実な接客を！

個人目標

業務の根拠法令を理解する

(3) 現在の職務について

担当事務・事業	重点取組内容	目標（いつまでに、どのような手法で、どのレベルまで）	進捗状況
自由記載	● 業務について振り返って感じたことや課題等がありましたら記入してください。		

(4) 能力開発

開発能力	● これから伸ばしたい技術・能力、又は受講したい研修等がありましたら記入してください。
------	---

--	--

(5) キャリアプラン ※ キャリア開発研修を受講した方のみ記入してください。

① ビジョン	● あなたのとしての「仕事の意味」や望ましい活躍の姿
② ゴール	● 未来の活躍の姿（1～5年後のありたい姿）
③ パス	● ありたい姿を実現するため、今後やるべきことや仕事に対する姿勢等を記入してください。

(6) 所属長記載欄 ※ 面談をした所属長が記入してください。

--

振り返りシート

勤務意向調書 1

(1) 職員基本情報 ※年齢及び在職期間は、当該年度の3月31日現在で記入してください。

① 一般的事項	所属	部	課	係	職名	職員番号		
	氏名	(男・女)			生年月日	年 月 日	年齢	才
	住所							
② 健康状態	● あなたの健康状態についてお知らせください。 ア.良好 イ.その他 その他の場合は、その具体的状態及び配慮が必要な事項を記入してください。							
③ 特別事項	● 職務上、特に配慮してほしい個人的事情（子供の養育、家族の介護等）がある場合は、その具体的状況及び配慮を希望する事項を記入してください。							
④ 地域貢献	● 現在、自身で取り組んでいる協働活動・ボランティア活動等がありましたら記入してください。							

(2) 目標について

所属のキャッチフレーズ

盛岡市の顔として丁寧・迅速・確実な接客を！

個人目標

業務の根拠法令を理解する	
自由記載	● 今年度の個人目標についての達成度や感想等を記入してください。

(3) 現在の職務について

記載自由	● 現在の仕事及び職場について意見がありましたら記入してください。

(4) 能力開発

開発能力	● これから伸ばしたい技術・能力、又は受講したい研修等がありましたら記入してください。

(5) 異動時のメッセージ ※ 異動内示があった人のみ記入ください

現配属所属長	
新配属所属長	

(6) 所属長記載欄 ※ 面談をした所属長が記入してください。

--	--

異動職員へのメッセージ

(所属長から)

異動職員 東北 花子 様



5年間お疲れ様でした。
あなたの誰とでもコミュニケーションをとることが
でき、人と分かり合える能力はすばらしいものと思
います。今後もさらに長所を伸ばしながら、新しい職
場でがんばってください。

〇〇課長 盛岡 太郎

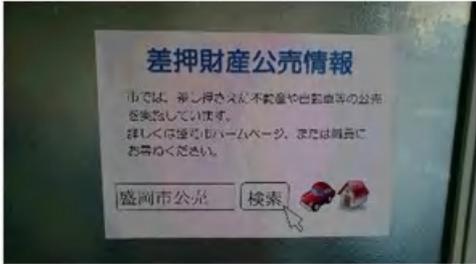
(新所属長から)

異動職員 東北 花子 様

当課は、△△などの業務があります。
東北さんには、当課にて、××業務に携わって
いただくとともに、先輩技師として後輩技師の指導にあ
たっていただきたいと思っています。活躍を期待して
います。



△△課課長 岩手 山太郎

プチ改善シート	改善テーマ		部署名	〇〇課
	例) 市役所を訪れる市民に、公売のことを知ってもらいたい		実施者	新採 用子
	例) 消耗品の在庫置き場を整理し、皆に使いやすくしたい		ペア	先輩 太郎
			実施日	平成26年10月～
改善前		改善後		
写真の貼り付け等でも可。簡単に記入してください。				
				
なぜ改善しようと思ったか？		工夫したポイントや改善効果など		
公売をしても、なかなか市民への周知できていないと感じた。		来庁者の目に留まる位置に、ポスターを掲示。納税者への周知のほかに、滞納者に対しても、滞納が長引くと本当に公売になってしまうのだと周知できたと思う。		
ペア職員コメント	同僚職員コメント	同僚職員コメント	所属長コメント	
公売のポスターを貼ってみることに今までなぜ気がつかなかったのだろうと思いました。これからもプチ改善していきたいと思います！	これからもプチ改善してもらいたいです。	わかりやすいポスターでよいと思います。	改善目標を常に持ち続け、これからの職務でも活かしていってほしい。	
小さなカイゼンの積み重ねが大きなカイゼンにつながります！1人の100歩より、100人が1歩ずつ！！				

研修概要シート

1. 研修名	地域経営推進センター研修
2. 日時	平成 26 年 4 月 12 日他計 6 回
3. 場所	東京会場（早稲田大学ほか）・仙台会場
4. 講師	北川 正恭 早稲田大学マニフェスト研究所長 他
5. 研修内容 （概要）	<p>早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会が主体となり、「今よりさらに望ましい組織に変革させ、働きやすい職場を作るには」を考えることを目的に研究会が行われ、最後に論文を執筆。</p> <p>○部会のキーワード</p> <p>① 【ダイアログ（対話）】の有効性 ⇒相手と話し合う、「ダイアログ」という手法によって、各々が納得することが、組織としての協同的な活動につながる。</p> <p>② 【価値前提】で考えることの必要性 ⇒“ありたい姿”を先に考え、現状とのギャップを埋め、自らが変わっていくことが必要。</p> <p>③ 【一歩前に踏み出す】 ⇒「できない」という「ドミナントロジック（思い込み）」を転換し、一歩前に踏み出すことが大切。</p>
6. 印象に残ったこと	<p>人は対話（ダイアログ）によってのみ、意識を変えることができ、意識が変わらないと行動がかわらないということが印象的だった。</p> <p>組織が変わるために、どうすればよいかと考えると同時に、まずは自分が変わらないといけないということに気づいた。</p>
7. どういう職員が受講したらいいと思うか	<p>職種に関係なく、市役所や社会がよくなればいいと思っている人や、そこまで大きな思いでなくても、職場がよくなればいいと思っている人、思っているけれどどうしたらいいのかと、もやもやしている人に受講してもらおうとよいと思った。</p> <p>座学で、何かを覚えてもらうという研修ではなく、自らで考えて行動し、検証するという形式だったので、座学を希望する方は、あまり向かないかもしれません。</p>
8. 配布資料	<p>「人材マネジメント部会が目指すもの」 「自治体変革に向けたトップリーダーが果たすべき役割」 「夏期合宿発表資料」「10月研究会発表資料」「1月あらためて人材マネジメント部会が目指すもの」</p>
9. 受講者	<p>納税課 主任 山田 祐子 盛岡南整備課 技師 山崎 翔 水道維持課 技師 工藤 修一</p>

3-2 人マネ参加者発信の自主的活動について

現状把握を継続しながら、経営層、職員課・能力開発室という組織マネジメントの中心に対し、提案を行う。また、私たちが自主的活動のきっかけをつくりながら、組織の体質改善を図るべく行動をしていきたい。

〈具体的施策〉

1) アンケートの定期的な実施

何かの制度や施策を創り上げても、創った時から古くなってしまいうため、常に検証することが大切だと部会で学んだ。アンケートを定期的にとり、組織の現状を把握することは、検証の客観的材料の一つとなるため、今後もアンケートを実施していきたい。

2) オフサイトミーティング（ダイアログ、勉強会、講演会、講習会等）の継続

特に、ダイアログをもっと庁内で広めていくことが重要だと考えている。どうしてダイアログが必要なのか、ダイアログをすることによってどうなるのか・・・一歩ずつ説明し、体感してもらいたい。

また、今年度オフサイトミーティングを開催して、「ダイアログ」だけの開催では、まだまだ参加者が少なく、「よくわからないのもの」と捉えられているようである。そこで、比較的参加者が集まりやすい、「講演会+ダイアログ」や「勉強会」「講習会」等も開催し、各職層に広めていきたい。ダイアログが必要だと思う職員が増えるとともに、他部署の方々と話す機会を設けることによって、部署を超えた人的ネットワークが広がること、モチベーションアップを期待する。

オフサイトミーティング実施後のアンケートでも、オフサイトの活動そのものへの興味関心はあるという結果が出ている（資料2-8参照）。その中でも、市長や副市長と話をしてみたいという職員の声が多数あったので、市長や副市長、部長等と職員が語るような機会を創りたい。

3) 市長、副市長、部長等の経営層やキーパーソンとのダイアログ継続と全庁へのフィードバック

今後は、ダイアログした内容を「庁内報」にて、全庁に広めたい。庁内に掲載することで、経営層と職員の距離を縮めたり、職員の意識、組織の体質を変えるきっかけになることを期待している。

また、キーパーソンと職員がダイアログできる機会も創り出したい。組織の連携の促進、職員の意識、組織の体質を変化させるきっかけになることが期待できる。

4) 庁内報の作成

現在、庁内報は市職員互助会が年2、3回発行する「なかつがわ」がある。その内容は、市職員に対する助成制度等に関するものとなっている。これとは別に、市政全般に対する関心度を高め、組織を多面的にとらえることを目的として、庁内報を作成し、全庁に掲載したい。経営層の考えや、各課の業務について紹介したりすることにより、組織の連携促進につながったり、職員の意識、組織の体質を変化させるきっかけにしたい。

5) オフサイトの活動をしたい職員の支援

今回、1年間、部会に参加させてもらい、3人でオフサイトの活動をしたり、アン

ケートをとったりしたが、庁内には「オフサイトの活動をしたいけれども、なかなか主催できない」といった職員がいるかもしれない。そこで、部会参加者が、オフサイトの活動をしたい職員の支援をすることにより、オフサイトの活動の提案促進をしたい。様々なオフサイトの活動が増えることで、庁内の活性化を図りたい。

第4章 おわりに

私たちは、第5回研究会で、盛岡市のありたい姿に向かうために、前述のとおり引き続き活動を続けていくことを宣言した。

当市は、前述のとおり職員数が 2,231 人と比較的規模の大きい市役所であり、制度の浸透や組織風土の変化には時間がかかるとともに、私たち一般職員3人でできることには限界がある。しかし、今年度の活動において、キーパーソンを始めとする研究会の活動に理解をしてくれる職員や、活動を全面的に支援してくれる能力開発室など、たくさんの仲間がいることがわかった。そこで、部会で学んできたことを基に、より多くの職員を巻き込みながら、規模が大きいから若手が動いてもどうせ変わらない、というドミナントロジックを打ち破り、盛岡市役所をよりよい組織にしていきたい。

あらためて論文に明示することにより、3人で継続的に活動していくことを、ここに宣言する。

盛岡市の宣言

『私たちは、鮮度を失わず、楽しみながら活動を継続、浸透させていくことを宣言します』

具体的には、盛岡市をよくすることを忘れずに、常に気づき新鮮な自分であることによって、オフサイトミーティングや全庁向け通信といった、やると決めたことを一步一步確実にやり、市役所全体に浸透させていくとともに、マネ友として、二期生と共に楽しく活動していきます。

平成27年1月

山田 祐子

山崎 翔

工藤 修一



人材マネジメント部会に参加して

山田 祐子

この1年を振り返り、近年ない程の、あっという間の1年だった。4月の第1回研究会で、頭いっぱい「？」を浮かべていた頃が懐かしい。最後の所感を書くにあたり、こんなに感慨深いのは、1年が充実していた証拠だと思っている。

昨年4月の部会への応募動機で私はこう書いている。「目標を達成する人とならない人の違いは何なのか。実行力はどのように育つのか、どのように育てればよいのか。」その答えが部会にはあった。

その答え。この1年で何がわかり、自分の中で何が変わったか。

今一番強く思うのは（部会で言うところの「腹落ち」しているのは）、何かを変える、始めるのに一番大切なことは、その「心」「意識」なのだということだ。まずは自分の意識を変える。「私が何をできるのか」と考え、一歩踏み出す。最初の一歩を踏み出せば、次の一歩は最初の一歩ほど怖くはなく、その一歩の差で、見える世界、広がる世界は変わっていき、さらに自分の考え方、価値観も変わっていく。そしてそれは楽しい！ということがわかった。

この部会に参加させてもらい、その結果、組織が劇的に変わったのかと聞かれると、まだ変わっていないと思う。それでも、オフサイトミーティングを開催したり、通信を出したりと一歩は踏み出したと思っている。それらを継続していくことで、少しずつ、しかし確実に変化していけると思う。「組織や人材を変える」や「人材マネジメント」というと、制度の設計やスキルの習得、管理職のものと思ってしまうがちだが、その前に職員一人ひとりの「心」「意識」が重要であり、全職員のものなのだとすることを、皆に伝えたい。そして、めまぐるしく変化するデジタル社会になっても、人の心、意識は、「対話」することによって、アナログに、ゆっくりとしか変わらず、しかし、それらが変化すれば行動が変化し、一人の変化が多くの人の変化につながるのだと伝えたい。誰もが当事者なのだ。そのために、「私が」何をできるのかを考え続けながら、これからも活動を継続する。

【最後に】

この1年、本当に多くの方々にご支援、ご協力いただいた1年でした。

ご指導いただいた幹事団の皆様、サポートしてくださった事務局の皆様、悩みや想いを語り合った全国のマネ友、いつも優しく励ましてくださり、協力してくださった能力開発室の皆様、部会参加を快諾してくださった職場の皆様、ダイアログをしてくださった皆様、オフサイトミーティングに参加してくださった皆様、私たちを応援してくださった皆様・・・、そして盛岡市から一緒に参加した山崎さん、工藤さん。全ての皆様に心から感謝を申し上げますと共に、これからも活動を継続し、次のマネ友に協力していくことで、恩返ししたいと思います。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

山崎 翔

ある上司からこの部会への派遣研修受講生を募集しているという紹介を受けた。その時部署間の連携がうまくいっていないことを少し感じており、組織に漠然とした不満があったため、ちょうどいい機会と思い、部会の取組みなどがよくわからないままに申し込んだ結果、たまたま受講生に選ばれた。

実際に東京会場に参加した際に、あまりの参加者の多さと、部会の説明に衝撃を受けた。住民の笑顔のために、私たちから市役所、地域、そして日本を変えていくという強い意志をもって活動してほしいという話を聞き、自分自身そんな行動力も周りを巻き込む力もないから無理だろう、と正直思った。

他の参加者2人とダイアログをした際も、それぞれに思い込みもあり、行動したことによるメリットよりもそれに伴うリスクばかりを考えてしまい、方向性が定まらず、2時間ダイアログをしてそれぞれが腹落ちすることなく終わるということもよくあった。

しかし、ダイアログを重ね、盛岡市は初めての部会参加であり、役所内に部会のねらいや活動を浸透させることが必要であると感じたことから、通信やオフサイトミーティングを実施し、少しでも多くの職員に知ってもらうように努めた。その結果、アンケートや退職職員による講演会ではたくさんの職員に協力してもらうことができた。

さらに、キーパーソンとダイアログを継続し、様々な気づきをもらおうとするうちに、キーパーソンは総じてイキイキと働き、明確な自分の意思を持ち、周りをうまく巻き込んで業務に取り組んでいることがわかった。自分自身もキーパーソンの言葉が毎回心に響き、一歩踏み出す勇気をもたらすことができた。

このように、1年間3人でできることをもがきながらもやってみた結果、自分が行動すれば周りもわかってくれて、意外な人が強力な仲間になってくれるということを実感することができた。さらに、自分の意識が大きく変わり、悩んでいたことが、実はさほど問題にはならなかったということがわかった。

今なら、悩んでいる人にまずやってみなければ始まらないよ、というアドバイスだけは自信をもってできると自負している。

第5回研究会においてコミットメントをしたが、参加者2人と一緒に、来年度以降もこの部会のねらいなどを盛岡市役所に浸透していくように着実に行動していくとともに、部会参加者3人だけではなく、役所内のマネ友を増やし、チーム化を目指し、オフサイトミーティングや庁内報の作成といった自主活動を継続させていきたい。

その上で、いずれは自分自身が周りを巻き込みイキイキと行動することができる盛岡市のキーパーソンとなれるように、日々の業務に取り組んでいきたい。

最後に、ご指導いただいた幹事団や、事務局の皆様、思いを共有しながら意見交換をした全国のマネ友の皆様、この研修受講希望の相談をした際に快く賛同してくださった上司、研究会への参加やダイアログ等様々な取組みへの参加を支援くださった職場の同僚、たくさんのアドバイスをいただいた能力開発室のお二人を始めとするキーパーソンの方々、1年間一緒に取り組んだ山田さん、工藤くん、そして何よりこの研修に全力で取り組むことができるようバックアップしてくれた家族に、感謝の意を表したい。

工藤 修一

この研究会に参加する研修は、「組織・人材をより良くするためには」について1年間考え、研究会で他自治体職員や幹事団との対話の中で感じたことや学んだことを所属組織で実践するスタイルであり、内省と決意を繰り返し、考え続け実践するというまさに修行となるような良い取組みの研修であった。

部会のキーワードである、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で考える」。研究会参加前の私はこういった思考が今までなく、参加当初の頃は非常に困惑したことを記憶している。人材マネジメントは、人事担当や管理職等の考えることと捉えており、組織という広い視点で物事を考えることがなかったためであるが、研究会の取組みの中で、組織を良くするためには「制度」だけでなく、「職員」一人ひとりの意識が大事で変化していくことが必要だと分かってきた辺りから、部会の教えが私自身の中で腹落ちしてきたと感じている。

研究会では、ダイアログというコミュニケーション手法を用いて何度も全国の多くの自治体職員と対話を重ねて、共感できることのメリット、そこに至るためのプロセスの大切さについて学んできた。研究会の取組みにあたり、当市から参加した3人の間でも何度もダイアログを重ねてきたが、考え方や物事に対するアプローチ、行動力、すべて違うため、お互いが納得・共感し、ひとつの目的へ向かって成果を作り上げることの難しさを感じる場面が多くあった。しかし、お互いに納得・共感できた上で、3人で1歩踏み出す勇気を持つことが出来たからこそ、庁内活動で、多くのキーパーソン職員とダイアログを実施し、オフサイトミーティングの開催につなげることができたと思う。私1人では1歩踏み出して実践することが難しいことでも、仲間と一緒に挑戦することの大切さや成果がみえる機会となり、とても印象深い活動として記憶に残っている。

組織・人材をより良くするために何ができるか。1年間考え続けたが、すぐに組織を変えて良くすることはやはり難しい。しかし、1年間取組んできたように、自らが学び変わることで、仲間を作り活動を続けることにより、少しずつ組織を良い方向に導き変えていくことはできると思う。地道ではあるが、今後も自らが主体的に行動することにより、周りに良い影響を与え続けたい。また、1年間の取組みで学んできたことを業務の場面や職場へフィードバックできるよう続けて努めていきたい。

最後に、この1年間、ご指導をいただきましたマニフェスト研究所の北川所長をはじめとする幹事団の皆様、庁内での研究会の取組みや活動にご協力ご支援いただきました能力開発室をはじめとする多くの職員の皆様、研究会の参加へ快く送り出していただいた職場の皆様、そして一緒に取り組んだ山田さん、山崎さんに心から感謝を申し上げたい。