

# 人材マネジメント部会に参加して

2015 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

岩手県一関市 菅原 久和

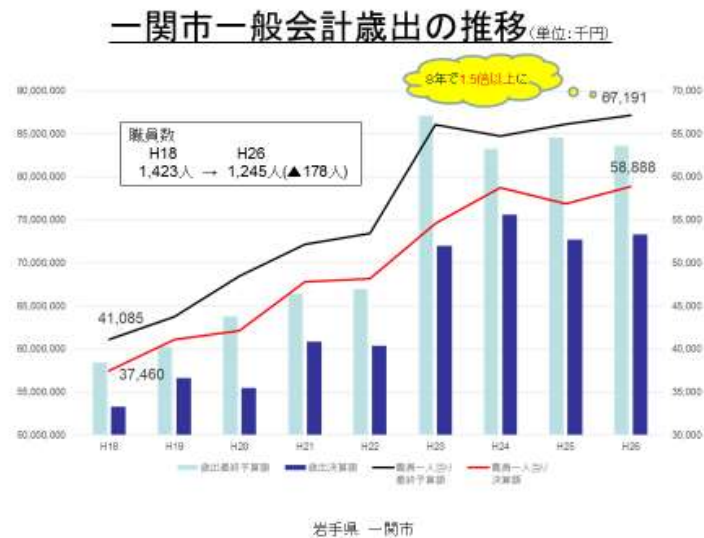
中村 謙介

菊池 文

## 1. はじめに

一関市は、岩手県南、宮城県との県境に位置し、平成17年9月に7市町村が合併、平成23年9月に1町と合併を経て誕生した人口約12万5千人の市である。東西約63km、南北約46kmの広がりがあり、旧一関市に本庁、合併前の旧7町村にそれぞれ支所が設置されている。

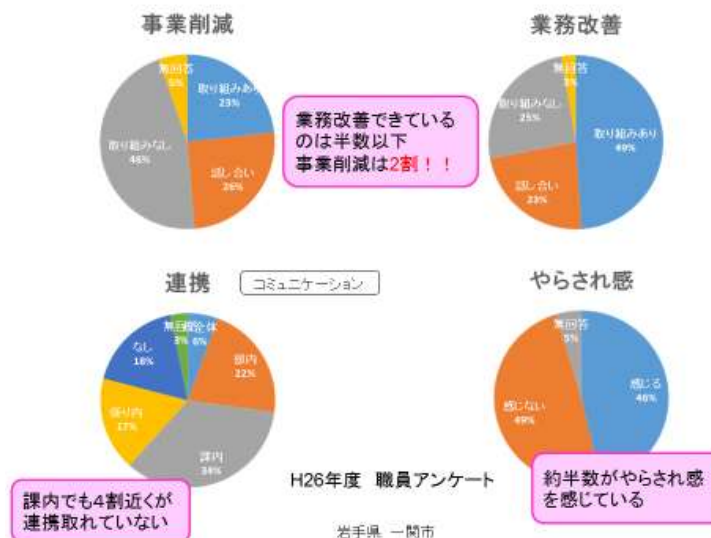
当市の職員数は平成26年4月1日現在、1,245人であり、平成18年と比較して178人減少している。一方、一般会計歳出額は年々増加、平成18年と比較して職員1人当たりの歳出額はおよそ1.5倍となっている。歳出額の面からも、1人あたりの業務量の増加がうかがえる。



昨年度、人材マネジメント部会参加者が実施した職員アンケートでは、課内の連携も4割近くが取れていないとの回答であった。また、自由記載欄に「もっと連携がとりたい」との記載も多く、課内はもちろんのこと、もっと広い範囲で連携をとる必要があると考えていることがわかった。

全職員対象の適性希望調査の結果から、コミュニケーション能力の自己評価が高い者ほど、適性を感じて、やりがいをもって仕事に取り組むことができていることもわかった。

以上のことから、業務に追われる中でも、やりがいをもって、業務に取り組むために、「コミュニケーションの質の向上」が必要と考えた。



## 2. 活動・成果

### ①自主研究活動グループ「ハミダシ隊」結成

昨年度の人材マネジメント部会参加者3人とともに、自主研究活動グループ「ハミダシ隊」を結成し、話し合いを行いながら、協力して取り組んだ。

昨年度からの連続性を持って取り組むことができた。一方で、メンバーでの話し合いが「取り組みのための打合せ」中心になってしまい、活動の目的やシナリオなど十分なダイアログができなかった。

### ②キーパーソンインタビュー

価値前提で考えていると思われる人として、部次長、課長、課長補佐級職員、4人から市役所のあるべき姿と現状について話を伺った。

様々な意見を聞くことができたが、共通していると感じたのは「人に対する興味・関心がある」「住民、同僚など様々な視点・立ち位置で見ることが出来ている」「人の接し方がやわらかく、話しやすいと感じさせる、聴く力がある」ということだった。

「住民の安心・安全」という芯をもちながら、職員1人1人が少しでも変われば、大きく変わることができる信じて取り組むことが大切だと気づくことができた。

### ③経営層ダイアログ

ハミダシ隊の取り組みと今後の予定を経営層に紹介し、意見交換をする場として、市長、副市長、総務部長、職員課長、市長公室長を対象とした、経営層ダイアログを9月と3月の2回、実施した。

9月は昨年度の活動報告と「あるべき会議の姿」をテーマにダイアログを行った。3月は1年間部会で学んだ内容と取り組んだ結果、今後の計画を報告し、意見をいただいた。

2回の経営層ダイアログを通じて、取り組みの方向性を経営層と共有し、理解していただけた。また、経営層が変革を求めていることを確認でき、その原動力として、ハミダシ隊の活動が期待されていると感じることができた。



#### ④職員課とのダイアログ

人材マネジメント部会の取り組みを紹介し、人事担当課の考えを知ることがを目的に職員課(課長・課長補佐・研修担当主任主事)と「みんなが元気に働くためには？」というテーマでダイアログを行った。

平成28年度以降の人事評価システムの今後のすすめ方や、現在の市役所の状況について対話を行うことができた。職員行動指針策定のためのワーキンググループへ「ハミダシ隊」に参加して欲しいとの打診もいただいた。

今まで、あまり話す機会のなかった人事担当課が「一緒に考えて、動いてくれる」手ごたえを感じたことは大きな収穫であった。一方で人事担当課の考えや、思い、やっていること、やろうとしていることが多くの職員に伝わっていないことはもったいないと感じた。

#### ⑤人マネ通信の発行

昨年度から引き続き、人材マネジメント部会の内容や、ハミダシ隊の活動の周知・報告のために「ICHINOSEKI人マネ通信」を発行した。周囲から活動について話される機会もあり、周知の効果はあったと感じている。

**ICHINOSEKI 人マネ通信**

2015年11月23日 発行 人材マネジメント部会  
 編集委員 菅原 久和(内:8647) 教育総務課 中村謙介(内:8823) 健康づくり推進 兼松文(内:712-217)  
 生活環境課 小野寺和広(内:8345) 産業企画課 松谷俊彦(内:8641) 工業課 小野寺善吉(内:8454)

2015年12月28日 発行 人材マネジメント部会  
 編集委員 菅原 久和(内:8647) 教育総務課 中村謙介(内:8823) 健康づくり推進 兼松文(内:712-217)  
 生活環境課 小野寺和広(内:8345) 産業企画課 松谷俊彦(内:8641) 工業課 小野寺善吉(内:8454)

**第8号**

**オフサイトミーティング**  
**「まじめな雑談会」参加者募集!!**

11月12日の「まじめな雑談会」は26人の方の参加を頂き、盛況に開催することができました。ありがとうございました。

「元気に働く」をテーマにワールドカフェを行いました。たくさん話して、聞いて、話し合うこと自体が「元気」につながる～と感じました。  
 次回は**1月21日(木)**に開催予定です。詳細は年明けにお知らせします。ぜひご参加ください。

話しやすい雰囲気づくりも大事!!  
 ワールドカフェは「赤チェック」  
 BGMは「ボサノバ」がオススメです。

「仕事についてまじめに雑談したい!!」  
 「ファシリテーションスキルを身につけたい!!」  
 「いい話し合いを体験したい!!」  
 「他の課の人と知り合いになりたい!!」  
 「元気が元気になる!!」

**いい話し合いのコツは赤チェック!?**

日時：平成27年11月12日(木)  
 午後6時15分～午後8時頃  
 場所：一関保健センター 多目的ホール  
 内容：みんなでダイアログを体験してみよう  
 テーマ「みんなが元気に元気にするには」  
 ワールドカフェで、いろんな人とダイアログ  
 元気に元気にアイディアを共有しましょう

申し込み：11月10(火)までにお近くのハミダシ隊までお申込ください。  
 (当日の飛び入り参加も大丈夫です)

※終了後、佐藤先生を囲んで懇談会を開催予定です。  
 参加できる方は、申し込みのときにお話ください。

みんなで一歩踏(は)み出し、新しいうねりを起こしましょう

人材マネジメントセンター <http://www.mankon.jp/>

**「元気に働くように取り組むこと」というテーマでは「朝礼で1人一言」「あいさつ」「ほめる」など「すぐに出来そう!!」という意見も出されました。おれから1か月…皆さん取り組んでいますか?!**

ミーティング終了後、皆さんいい笑顔です!!

みんなで一歩踏(は)み出し、新しいうねりを起こしましょう

人材マネジメントセンター <http://www.mankon.jp/>

#### ⑥オフサイトミーティング「まじめな雑談会」

昨年度から開催していたオフサイトミーティングを「まじめな雑談会」として実施した。佐藤淳幹事のご協力のもと、11月に「一関市役所のありたい姿を考える」、1月に「対話が創る地方創生」をテーマに開催した。また、3月には「思いをつなぎ共鳴する」というテーマで、今年度退職する部長に、仕事やプライベートでの考えを語っていただき、ダイアログを行って



理解を深めた。

参加者には、私たち今年度部会参加者の周辺など、新規の参加者も多かった。ダイアログの重要性を実感し、様々なダイアログの手法を学んだ。

参加者からは「他の職場の人と話ができてよかった。同じように思っていることがわかった」「リラックスできた。思ったよりアイデアが出た」「経営層の考えていることがわかった」など、ダイアログを経験しての前向きな感想が得られた。

実施後、職場の会議でホワイトボードを使う、住民との学習会・会議に小グループでのダイアログを行うなど、「まじめな雑談会」での気づき・学びを日常業務の中に取り入れることができた。



#### ⑦職員行動指針策定ワーキンググループへの参加

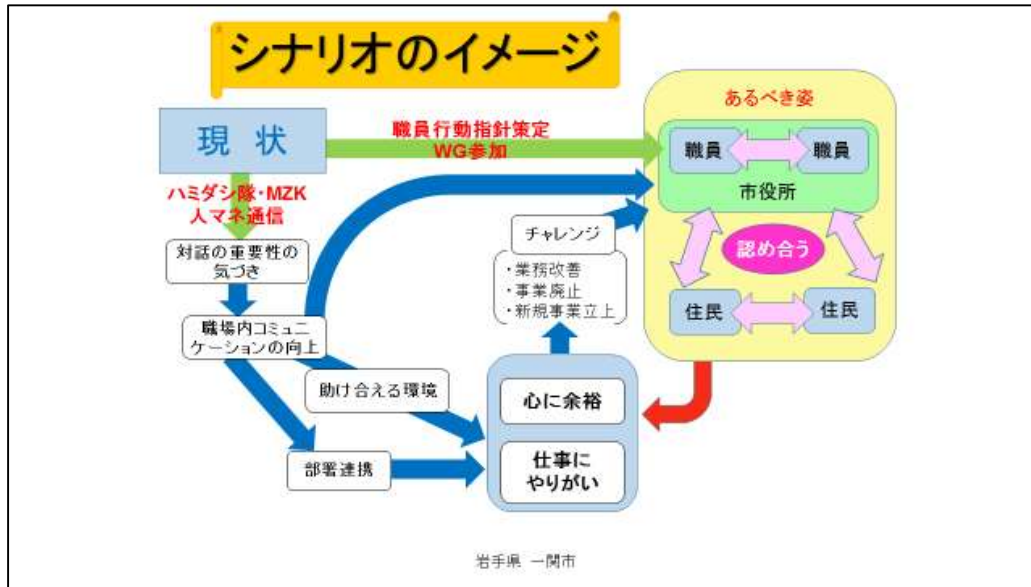
平成28年度の「人事評価システム」導入に向けて、新しい「職員行動指針」を策定するためのワーキンググループを人事担当課が開催した。部長級から主事級までの29人のメンバーで「目指すべき職員像」「階級別に求められる能力」などについてダイアログを行う中で、ハミダシ隊のメンバーがグループのファシリテーターとして参加した。

あらゆる階層から活発な意見が出され、対話の重要性についても職員行動指針に反映された。また、ダイアログする中で、各階層のあるべき姿も、それぞれの階層、立場で見ていること、考えていることが違うことに気づき、共有できた。

策定された職員行動指針は以下のとおりである。

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

## 2. 展望・シナリオ



私たちの考える、一関市のあるべき姿は、「職員同士、職員と住民、住民同士が認め合うまち」である。

そのためには、まず「職員同士が認め合う関係」を作れるような取り組みを行っていく。お互いを知り、職場内で相談・助け合いを行うための、仕事としての対話、質のいいコミュニケーションができるようにしていきたい。

質のいいコミュニケーションがとれる風土を根付かせるために、来年度は、今まで実施してきた活動に、次のように変化を加えながら続けたい。

### ①ハミダシ隊でのダイアログ

様々な活動の中で、経営層や人事担当課を巻き込んだ活動はできてきていると感じている。今後、さらに、活動を発展させ、組織を変革していく上で、ハミダシ隊のこれまでの振り返りを行い、活動の目的の更なる明確化・共有化を図っていきたい。

### ②人マネ通信

オフサイトミーティングの内容を各職場へ積極的に紹介するため、仕事の効率化、業務改善、事業削減など、ダイアログした内容を掲載する。

また、これまで、庁内グループウェアでの掲示のみだったものを、紙媒体での掲示（職場内の掲示板など）も行い、職員が情報に触れる機会を増やす。

### ③オフサイトミーティング「まじめな雑談会」

今年度は、仕事の上での対話の重要性についての気づきを広め、各職場での対話の円滑化を図ることを目的として、身近なところから参加者を増やしてきた。

しかし、オフサイトミーティングを続けていても、現状が変わらないことや内容のマン

ネリ化に不満を感じ、参加者が増えないどころか、減ることも考えられる。

来年度は、ダイアログの中で実際の業務改善・削減につながったと実感できるものを積み重ね、参加したい、参加して良かったと思われるものとしたい。

最後に、私達のコミットメントは以下のとおりである。

- 1、私は、思いを共有できる仲間を増やします
- 2、私は、仲間と目的を共有します
- 3、私は、自分自身で成長し、考え動き続けます

#### 4. 各個人の気づき・学び・変化・今後の展望

菅原 久和

「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換し、一歩前へ踏み出す」という部会のキーワードを聞き、参加当初はなかなか腹落ちできずに困惑していた。

これまで、人材マネジメントは、管理職や人事担当課が考えるべきものと捉え、仕事や職場に多少の不満があっても、日々の業務に追われ、こんなもんだと思ってやり過ごしていた。

部会へ参加し、対話を重ねることで、様々な気づきが得られ、自分一人では思いもしないような新たな発想が生まれることを体感したり、キーパーソンインタビューやオフサイトミーティングなど、周りを巻き込んだの活動を通じて、職場内にも協力者や同じ思いを持った仲間がいることを知り、自分も一歩踏み出すことができた。

1年を通して気づき、学びの連続だった。ご指導いただいた幹事団や事務局の皆様、一緒に参加した中村さん、菊池さん1年間ありがとうございました。

昨年度マネ友や仲間と協力し、職場内に対話の文化を広げ、職員間のコミュニケーションの質を向上させると共に、今後もより良い組織・人材のありたい姿を考え、活動を継続していきたい。

中村 謙介

この度は、1年間に及ぶ部会への参加をとおして、自分と、自分の属する組織について考える機会を得ることができた。

参加する中で、「価値前提で考える」や「立ち位置を変える」などの考え方や、話し合うことの重要性など、多くの刺激と気づきをもらった。

「価値前提で考える」や「立ち位置を変える」については、意識的にそのように考えようとしても、いつの間にか事実前提で考えていたり、自分中心に物事を考えてしまったりと、自然

にできるようになるまでには更に時間を要するのではないかと感じている。

一方、話し合いの重要性については、仲間と開催したオフサイトミーティングや、組織のありたい姿とその実現のための施策の検討の話し合いなどの場で、実際に体験できたことから、自分の職場等でも積極的に話し合いを持つように動けており、小さなことながら自分の成長と感じている。

自分自身が一步を踏み出さなければ、自分も、周りも、組織も変わらないと気づいたことをきっかけに、自ら考え、勇気を持ち、仲間と対話を重ねながら、今後も仲間達と共に新たな一步を踏み出し続けていきたいと思う。

## 菊池 文

今年度の「人材マネジメント研究会」が始まった当初は、自分が取り組むことで組織を変えることができるのか、不安でいっぱいだった。しかし、一緒に一関市から参加したメンバーや昨年の人マネ、他自治体からの参加者とのダイアログを重ねる中で、また、自分にもできることがあるのではないかと思えるようになった。

仕事の上でも、ダイアログの手法を用いて住民の皆さんと取り組むことができ、「お互い同じ事を考えている」「話し合うことは楽しい」ということを共有していくことができた。

当市の一番の強みは、経営層や人事担当課と人マネがダイアログを重ね、お互い変革していくのだという共通認識を持てていることだと思う。変革に向けてのシナリオを今後、明確にしていくことができれば、多く仲間を巻き込んで、一関市役所を、一関市を「ありたい姿」へと変えていくことができると考えている。

1年間の研究会が終了し、「締め切り」「宿題」のない中での次の1年が始まる。私自身も変革の途中ですが、これからも仲間とともに考え、動き続けていきたいと思う。