

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共同論文

茨城県ひたちなか市

企画調整課	宮内	琢磨
人事課	斉藤	正史
高齢福祉課	薄井	英里

はじめに

「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」への参加は、ひたちなか市としては今年度が最初である。この論文は、次年度以降の部会参加者への取組みの参考になるように、また、自分たちの1年間の取組みの振り返りとなるような内容となっている。

1 人マネ参加者として取り組んだ活動の経緯・概要

(1) 市の現状分析

人材マネジメント部会第1回研究会に参加し、この研究所とこの部会、また私たちがこれから取り組むものを学んだが、そこで、まず第2回研究会までの課題として、過去の歴史や過程を踏まえて「組織の現状」について調べることになった。3人で意見を出し合ったが、経験年数が近いせいか偏った意見になってしまったため、所属課の職員（嘱託職員を含む）からも話を聞いたり、課内でダイアログ（対話）を行い、組織の現状をまとめた。

○経営層の資質

- ・市長からの発信で事務がスピーディーにできる。
- ・副市長は元市職員ということもあり相談しやすいが、市長と若手職員には距離感がある。
- ・部長、課長など管理職への昇任年齢が低下している。

○人材

- ・全体的に組織が若返っている。（団塊の世代・国体時の採用者が退職）
- ・行財政改革により人員削減が行われ、ゆとりがない職員が多い。また、臨時・嘱託職員が増加した。
- ・仕事への意欲・意識の低い職員が多い。
- ・事務職でも専門スタッフが求められている。
- ・新規採用職員へのOJTが弱い。

○人間関係

- ・コミュニケーション不足がある。
- ・組織の規模があまり大きくないため、仲間意識がある。

○性差

- ・特に若い年代では女性職員の割合が高い。
- ・女性職員の業務が限定的になっている。
- ・女性管理者の早期退職者が多い。

(2) キーパーソンの選出と対話

第2回研究会では、第3回研究会までの課題として、「キーパーソンと対話してくる」こととなり、まず3人で話し合いながら、キーパーソンを5名選出した。人事課で研修などを担当し、人事制度にも精通している課長補佐、リーダーとして部下を牽引し、職場や仕事の質が良くなるための変革を恐れずに実行している課長と同課課長補佐、女性の管理職であり、また女性や若い職員が多い職場に所属している課長と係長を選出し、業務でお忙しい中で数時間にわたりダイアログをしていただき、様々な気づきを得ることができた。

○若い職員について

- ・若手にも意欲の高い職員はいる。若い子を伸ばす環境が必要。
- ・若い職員に業務を担当してもらい、自分で考え、達成感を持たせると職員の意識が変わる。

○人材について

- ・『プロ』を育成するという考え方が人事にあってもよい。
- ・仕事を続けるには、自分が職場に必要とされていると感じることも大事。
- ・仕事の達成感、仕事への責任感、大変な事を楽しむ姿勢が大事。
- ・市長の言葉を聞く機会は大事。
- ・市民感覚の欠如があるため、職員が地域と一緒に活動することも大事。

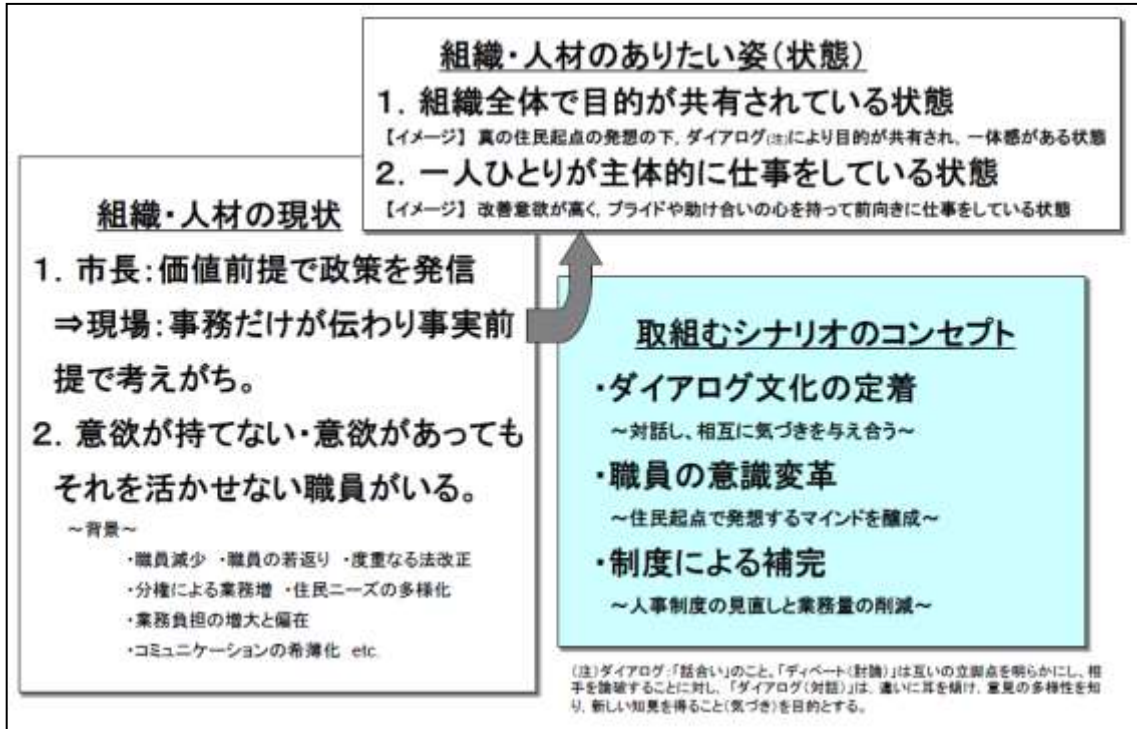
○組織について

- ・課の方針やビジョンを課長が最初に発信する。
- ・嘱託職員を含めた担当職員で話し合いを行う。
- ・仕事の楽しさは組織の満足度の高さとなる。信頼関係と気配りが大事。

(3) シナリオの設定

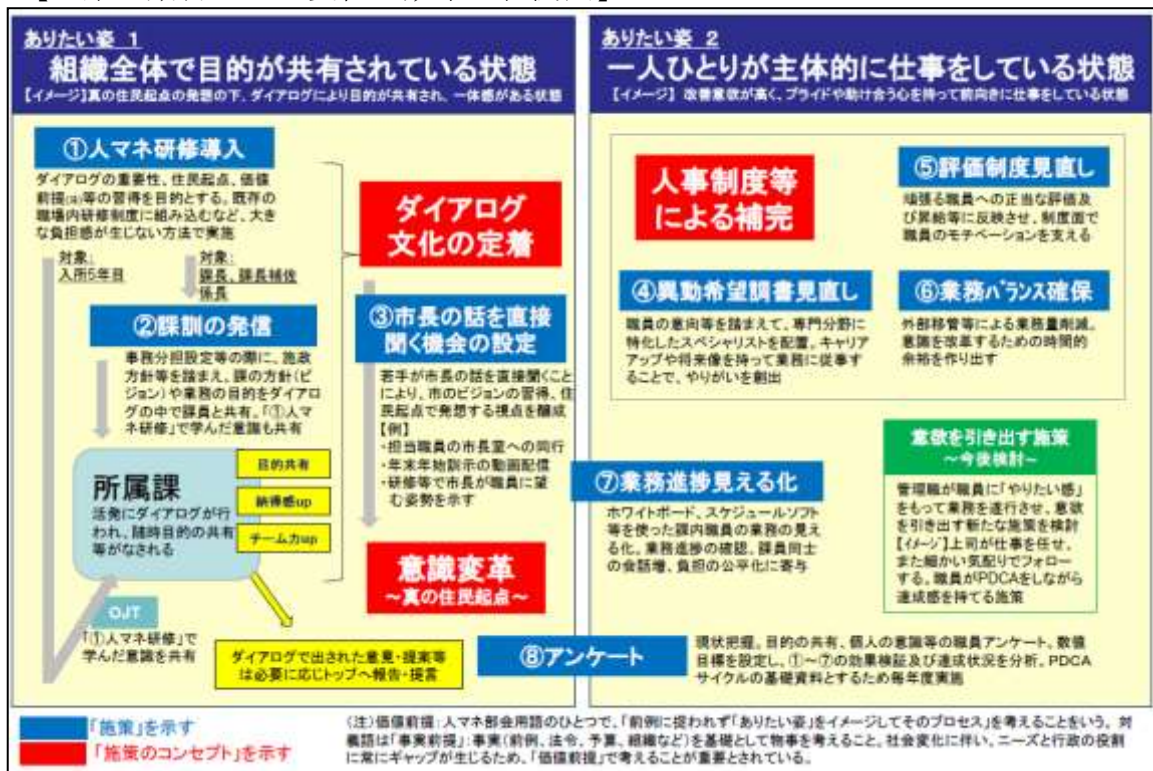
キーパーソンとのダイアログなどから組織・人材の現状を捉え、そこから、
 ありたい姿（状態）を実現するためのシナリオのコンセプトを考えた。

【組織・人材の現状とありたい姿（状態）】



(4) 取り組む施策及び期待される効果・変化

【施策と期待される変化・効果の相関図】



【施策の説明】

①人材マネジメント研修の導入（研修内容の見直し）

課長・課長補佐・係長級及び入庁後5年前後の職員を対象に、課内等での打合せの質を高めるため、部会の内容を取り入れた研修を実施する。（普段は職場で話すことのない内容をいつもと違うメンバーと話すことから、より多くの刺激を受けることができる。）

⇒ 「気づき、価値前提、立ち位置を変える」を職員が認識する。

職場内での実践につなげることにより、職員の意識が変化する。

②課訓（家訓）の発信・共有

各課長が課のビジョンをダイアログの中で職員に示し、課をチームとして統率する。非常勤職員もダイアログに参加する。ダイアログによって出た新たな気づきはトップに報告し、トップとの双方向の意識の共有を図る。（必ずしも全課で示されていない各課のビジョンを、漏れなく職員に伝える。）

⇒ 現場層⇔管理層⇔経営層の流れを作り、組織での目的共有に寄与。目的や課内での役割を把握することで仕事のやりがいを持ちやすくなる。

課単位でのチーム感を高め、個人での負担感を薄めることができる。

③市長の話を直接聞く機会の設定（若手が市長の話を聞く機会を設ける）

各課において市長室に入る案件については、担当職員を必ず同行させる。また、市長の年末年始の訓示等（生の市長の言葉）を全職員が聞けるように動画配信を行う。さらに、研修において市長が職員に望む姿勢を示す。（市長からの言葉を直接聞く機会は、インパクトがあり、ある意味で最も職員の育成効果が高い。）

⇒ 市長の生の言葉を聞くことで、ビジョンなどがより伝わりやすい。自らの業務の目的を改めて認識することができる。

市長室に入る当事者となることから、より意識や知識が向上する。

④異動希望調書見直し

⑤人事評価制度見直し

異動希望調書を見直すことにより、職員の意向等を人事課が把握し、専門分野に特化したスペシャリストを配置したり、キャリアアップや将来像を持って業務に従事することで、やりがいを創出できる。また、人事評価制度の見直しにより、昇給等により濃く反映させたり、役職に対する年齢要件を緩和することも可能になる。

⇒ 職員への適正な評価、やりがいや将来像をもって業務に従事することを制度面でも支えることにより、他の施策を補完することができる。

⑥業務バランスの確保

時間外勤務の圧縮への取組みとして、課内での業務のバランス配分の徹底と適正化を図るため圧縮できる又は外部に移管できる業務を洗い出す。

⇒ 時間的余裕を作り出すことにより、ダイアログの実施や変革の意識の醸成の一役を担う。

⑦業務進捗の見える化

課内職員の業務の進捗状況等を確認するために、ホワイトボードやスケジュールソフトなどを使って、業務が終了したものや手伝って欲しいもの、課題があるもの等を見える化し、課員で共有する。

⇒ 業務内容の確認などにより、課員同士の会話が増える、また、知恵を出したり、助け合ったりして、負担の公平化につながる。

⑧アンケートの実施

非常勤職員も含めて全職員を対象に、組織が置かれている現状に対する問題意識と組織への貢献意欲に関するアンケートを毎年実施する。(数値目標を設定することにより育成方針や組織改編、目的の共有に関する方策のPDCAの基礎資料とする。)

⇒ 現状の認識をより深めることや今後の施策を考えることができる。
全庁的に問題意識を啓発することができる。

(5) 経営層への中間報告

9月17日に市長、副市長、水道事業管理者、総務部長に対し、また9月25日に教育長に対し中間報告を行った。施策と期待される変化・効果の相関図などを用いて説明し、概ね施策については了解を得た。いただいたコメントの概要は次のとおり。

<市長>

組織として仕事をしていくには管理職が大事。自治体職員は、民間企業の社員より目標管理が甘いところがある。一部の仕事ができる職員に事業を企画・実行させようとする、広められないし、継続できない。仕事の本質について各職場でよく議論すべき。

<副市長>

管理職から順に変えていかないと難しい。市長の言葉を自分の課の言葉(その組織にあった言葉)に変えることが必要。管理職の能力の問題になる。

<教育長>

やる気がある職員になるには、職員間が良くなること、会話をする事、お互いが分かり合えることが必要。

2 年間を通して見出した成果・創り出した変化

(1) アンケートの実施

10月26日から11月12日にかけて、全職員（嘱託・臨時職員を含む）に対し、組織及び職員の意識等に関するアンケートを実施した。なお、実施前に全ての課長を訪問し、自分たちの取組みとアンケートの目的、課員への協力依頼等について説明した。結果として、一般職員の回答率が79.82%と非常に高かった。

(2) 訓示動画配信

アンケートにより、市長の話を直接聞く機会について、若手の職員はそのような機会があったら聞いてみたいと考えている職員が多いという裏づけがあったため、年末年始の訓示の動画配信につながった。1月下旬までに職員の半数近くが動画を視聴しており、年末年始の訓示を直接聞けない職員の多くは、機会や手段があれば聞くということが分かった。

(3) 異動希望調書の見直し

11月24日に人事課へ異動希望調書の様式見直しについて提案を行い、平成27年度様式から変更になった。希望するキャリアプラン、今後取り組みたい業務、異動に当たって配慮してほしい事柄、異動先で取り組みたい業務等を記入できる欄を追加できた。



(4) 業務の見える化の試行

3人の所属課で試行してみることを3課の職員に説明し、協力を依頼した。課ごとに取り組む内容や継続して取り組めるような方法などをそれぞれの課員が検討して試行している。目的は同じであるが、3課であっても方法はバラバラになった。課員全員でまずは話し合うことが大切であると感じた。

<実施例>

課員全員参加の課内会議でまず話した結果、課員4名からなるプロジェクトチームを発足し、現状と目的、目指す状態等について対話し、現在予定の管理に使用しているグループウォッチャーの修正と、毎週月曜日に朝礼を行うこととなった。

進捗管理と業務負担軽減化を目的としたため、業務完了したら赤から水色に、ヘルプが必要なものは紫色にするなど、目的とルールを課員全員に説明し、試行的に実施している。



(5) 説明会



1月21日に「人材マネジメント部会の取組み及びアンケートの結果等説明会」を実施したところ、主事から参事までの職員15名(男性12名、女性3名)が参加してくださいました。時間が短かったため全員からは話を聞けなかったが、組織や人材について真剣に考えている職員が多数いることがわかった。

3 次年度に向けた展望

(1) 今後の展望

①人材マネジメント研修の導入 未実施

コンセプトとした「ダイアログ文化の定着」を効果的に進展させるため、人事サイドへ導入について提言している。実施に向けてさらに検討を進める。

②課訓(家訓)の発信・共有 実施中

全部長に対し、新年度の事務分担等の決定の際に課訓の発信やダイアログが実施される必要性を説明し、3月部内会議で各部長から課長等へ実施について依頼を行った。次年度のアンケート結果等により進展を分析する。

③市長の話を直接聞く機会の設定 一部実施済

広報広聴課から定例記者会見の動画配信について提案があった。年末年始訓示の動画配信とあわせ、様々な市長の発言を聞くことができるチャンネルを用意し、職員ホームページにコンテンツを作るなど、さらに拡大できる可能性がある。また、担当職員の市長室への同行についても、3月部内会議で各部長か

ら各課長等へ周知を行っており、その成果について、次年度のアンケート結果等により進展を分析する。

④異動希望調書見直し 実施済

目的が不明確な質問項目やアンケートに移行できる設問もあると思われることから、様式の整理を継続し、異動希望調書が職員の将来像を描く機会となるよう、さらなる検討を加えることが必要である。

⑤人事評価制度見直し 未実施

アンケート結果から人事評価制度については多くの職員が効果的な運用と感じていないことが伺える。制度のあり方について検討する必要があることを人事サイドに提言しているが、実行できるように引き続き連携していく。

	一般職員の方に伺います。あなたは、人事評価制度が効果的に運用されていると思いますか。	回答数	構成比
問16	A 大いにそう思う。	3	0.5%
	B おおむねそう思う。	171	27.7%
	C どちらともいえない。	227	36.7%
	D あまりそう思わない。	155	25.1%
	E 全くそう思わない。	62	10.0%

	前設問にC、D又はEと答えた方に伺います。その理由は何ですか。当てはまるもの全てを選んでください。(複数回答)	回答数	構成比
問17	A 人事評価制度の基準どおりに評価されていないから。	45	7.4%
	B 人事評価制度の基準が適切でないから。	71	11.7%
	C 人事評価制度での評価が処遇に反映されているか不明確であるから。	339	55.8%
	D 人事評価制度自体の周知が不足しているから。	42	6.9%
	E 人事評価制度の目標設定の時期などが正しく運用されていないから。	56	9.2%
	F その他()	54	8.9%
	※全体で挙げられた内容の概略は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> ・評価に調整が入ってしまっており無意味。 ・どのように評価されているか、評価の結果どうなったのかが不明。 ・仕事をしない職員へのペナルティがない。 ・人事評価制度が分からない、知られていない。 ・適切な評価ができていないのか不明。 ・人事評価制度が活かされず、運用も形骸化している。 ・評定者によって基準がばらばら。 ・部署によって業務の難易度が異なり、統一的な評価は難しい。 ・業務の性質上、評価制度はなじまない。 ・達成できそうな目標を設定しがち。 ・目標設定や面談が適切に行われていない。 ・評価することが難しい(評定者の評価能力のばらつき) ・評定制度の運用自体が評定者、被評定者ともに負担になっている。 ・部下から上司への評価が運用されていない、相互評価にすべき。 ・万全な制度はないが、改善をしながら運用していくことが必要。 		

⑥業務バランスの確保 未実施

アンケート結果を分析すると、業務「改善」提案制度が運用されているため、改善に関する意識は高くなっている。一方、廃止や外部委託については組織にその意識が浸透していないことが伺え、職員が廃止に対するノウハウや事例等を知らないことが原因と想定される。

業務の削減を推進するために、業務「削減」提案制度等を開始し、他市町村での事業の廃止事例紹介や、採用された提案についての積極的な表彰等を行うなど、新たな施策の実行が考えられる。

また、管理層のマネジメント能力も大きく影響することから、人事サイドへ既存の研修への人材マネジメント研修の組み込みなどを提言した。実施に向けてさらに連携していく。

あなたは、業務量の削減や負担感の抑制のために必要なことは何だと思いますか。当てはまるものを全て選んでください。(複数回答)		回答数	構成比
問14	A 組織・職員数の見直し	426	23.3%
	B 必要性が低い事業の廃止	208	11.4%
	C 業務の外部委託	168	9.2%
	D 業務改善による効率化の促進	267	14.6%
	E 職員相互の助け合い	331	18.1%
	F 管理職のマネジメント能力の向上	176	9.6%
	G 職員の意欲の向上	233	12.7%
	H その他()	22	1.2%
<small>※全体で挙げられた内容の概略は以下のとおり。 ・業務分担の公平化 ・職員の能力の向上、意識改革 ・優秀な人材の確保(採用) ・評価制度の見直し(賞罰) ・異動サイクルを長めに見直し(増員がない分は経験でカバーする) など</small>			

⑦業務進捗の見える化 実施済

施策の目的は同じだが、私たちそれぞれの所属課での実施方法は異なった。各課でダイアログを行う機会を設け、規模や業務の内容等を踏まえて現状とありたい姿を把握し、それぞれが具体的な方法を検討して実施することが重要である。実施例やヒントなどを載せた手引きなどの作成を検討する。

⑧アンケートの実施 実施済

数値の動きを分析することで、施策の効果等を検証するため毎年実施することが望ましい。アンケート実施前の計画では、全体及び部ベースで結果を集計し、各部の結果を報告することで、それぞれの部で分析し、ダイアログを行う機会を設けるよう依頼することを考えていたが、匿名性を重視する意見等があったため全体数値のみでの報告となった。

また、設問数が多いという意見もあったため、設問の絞込みやさらなる有効な設問の検討が必要である。設問や集計方法等については、私たちが独自に考えて実施したが、アンケートに関する専門的知識等を加えると更に効果的であると考えられる。その他にも、分析結果をレポート形式でまとめて欲しいという意見もあった。

⑨その他

・意欲を引き出す施策

施策として具現化できなかったが、管理職が仕事を任せ、また細かい気配りでフォローしながら、職員に「やりたい感」をもって業務を遂行させ、PDC Aを実行しながら達成感、意欲を引き出す新たな施策が必要である。

・キャッチフレーズ

こちらにも具体的な言葉にならなかったが、職員がワクワクし、人材マネジメントの取組みに関心を抱かせるキャッチフレーズがあると、職員の「まきこみ」に有効である。

(2) その他の取組みにおける反省点

①組織の現状分析（4月）

私たちがまだダイアログに慣れていないことや、主に所属課の職員に話を聞いたため、多方向からのアプローチができなかった。

②キーパーソンと対話（6月）

今後の取組みのネットワーク作りや協力者となってほしい管理職という観点からキーパーソンを選んだが、役職に関係なく、影響力のある若い職員や頑張っている職員から話を聞くことも検討できる。

③説明会（1月）

今回の説明会の出席者は取組みに積極的であり、協力者となりうる職員と考えられるため、継続的にダイアログなどを続けていくとともに、そのような職員を掘り起こし、増やしていく方法等も検討したい。

(3) マネ友（部会経験者）として

1年目の参加者として、私たちが検討してきた組織の現状分析や実施してきた施策については、多くの職員やキーパーソンとのダイアログやアンケート結果、また人事課をはじめとする関係部署等の協力により導かれた成果であり、私たちの学びだけで終わらせてはいけない。次年度以降の参加者に対し、今年度の取組みや反省点、分析結果等の気づきを共有し、ゼロからのスタートとなることなく、一歩ずつ前進できる体制を築くことが私たちの役割である。

また、私たちはマネ友としてこれからの参加者に協力し、時には提案された施策を主体的に実践し、今後も組織をより良くするための取組みを続けていく。マネ友が所属や専門的な知見を活かして役割を分担しながら、継続的かつ積極的に関わり、「人マネひたちなか」として有機的に協力できる関係を構築していく。

4 1年後に目指す状態

私たちが目指す組織のありたい姿の実現には、それぞれの施策の継続的な取組みが求められるが、シナリオコンセプトに挙げた「ダイアログ文化の定着・職員の意識変革」と「人事制度等による補完」を同時に展開することにより、多くの職員が変化を実感できると想定している。

まずは、私たちがキーパーソンとして、それぞれの所属課で部会での学びを実践し、ダイアログによりお互いが気づきを与える環境を作り出す。そして目的が共有され、その効果や有効性を感じることでにより各々がダイアログを実践し、さらに人事異動等によりその取組みが伝播される状態を目指す。そのために、やらされ感がない方法で、いわば私たちが「草の根」としての運動を率先して実践し、大きなうねりとなるような「まきこみ」を起こしていく。

人事サイドに対しては人材マネジメント研修の実施や人事制度の充実など、職員の満足度やモチベーションを高めるプログラムの実施を提言していく。また、市長からの組織ビジョンの発信の共有についても進めていく。

おわりに

企画調整課 宮内 琢磨

取組みを進めていて気付いたのは、本市には組織のことを考えながら仕事をしている仲間がたくさんいる、ということである。職員それぞれが何かしらの「想い」を抱きながら仕事をしているのだな、と感じた。ただ、対話がなければそれを知ることすらできないことも気付かされた。このようなことから、日常的に組織について他の職員と話すよう心がけるようになったことが私自身の変化した点として挙げられる。こうした変化を、私自身から周囲へと広げ、影響を与え合うような職場を作り上げられれば、と考えている。

人事課 齊藤 正史

約1年にわたり部会に参加し、自分自身の変化として「自分の組織（市役所）がどうなったら良いか」、また「ひたちなか市（まち）が将来どんな姿をしていたらいいのか」を真剣に考えるようになった。そして、その実践に向けて自分が一歩を踏み出すことが何より重要で、この部会はそのための「覚悟」を作るためにあったように思う。

今回の参加により学んだことを基に自己研鑽に努め、多くの人を巻き込み、ひたちなか市（組織・まち）がよりよい姿となるよう取組みを進めていきたい。

高齢福祉課 薄井 英里

本市からこの部会に派遣されるのは今年度が初めてだったが、5回の部会と夏期研修会等に出席し、幹事団の方々や北川顧問のお話を聞いたり、参加自治体の方々とダイアログを行ったり、一緒に派遣されている2人とダイアログを行ったりするうちに、自然と私たちが取り組むべきものがわかってきた。

通常の業務の中でもありたい姿や目的を考え、課員と対話し、共有する姿勢

を意識することができるようになり、その意識が課に広まっているような気がする。来年以降も部会に派遣されるマネ友とともに、この小さな流れをたくさん作って、増やして、大きなものにして、ひたちなか市という組織全体がありたい姿に近づけるよう、努力を続けたい。

参加者3名より

業務が多忙な中、快く研修に送り出していただいた所属課の皆さまや、私たちの提案する施策に対して多角的な指摘をいただき、実施できるようご配慮・ご尽力いただいた人事課の皆さま、関係各課の皆さまには感謝するばかりです。また、北川顧問をはじめとする幹事団の皆さまや参加自治体の方には大変お世話になりました。ありがとうございました。