

平成28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
【千葉市】

議会事務局調査課

下川 華揚子

議会事務局調査課

林 正紀

こども未来局こども未来部

幼保運営課

山口 亮介

第1 活動の概要と経過

1 はじめに

千葉市では、2014年度より部会へ参加しており、今年度で3期目となる。

したがって、他の参加自治体に比べると部会の参加人数も少なく、庁内での認知度もまだ低い状況にあり、部会の取組みが庁内に浸透していないため、行動に移すことに苦労を要しているが、本年度は、主査2人、主任主事1人と中堅層クラスでの参加であり、積極的な姿勢で研究会に取り組んだ。

2 過去2年間の取組み

(1) 2014年度メンバー（第1期）

・ 初年度の参加者は、2人であった。研究会への参加、市長をはじめとする庁内各分野・部門の職員とのダイアログを積極的に行い、庁内掲示板のトップメッセージコーナーの設置によるトップのメッセージが直接伝わる仕組みづくりを行った。

(2) 2015年度メンバー（第2期）

・ 次年度は主任級以下の若手職員による3人のチームで、部会に臨んだ。職員データベースの検討などを行った。

3 2016年度メンバー（第3期）の経過

2016年度メンバー3名は、下記の研究会・合宿等への参加の他、職員とのダイアログや、ヒアリングを行った。

(1) 第1回研究会（4月13日）＜早稲田大学日本橋キャンパス＞

- 1 オリエンテーション「本部会の位置づけと狙いを理解する」
- 2 お互いを知りあう（ミニダイアログ）
- 3 ダイアログ
①組織変革とは何か、②どうすれば自分達の組織を変革できるだろうか。
- 4 各班からの発表&幹事との対話
- 5 北川先生講演

(2) 第2回研究会（5月18日）＜早稲田大学日本橋キャンパス＞

- 1 「取り組み課題に対する実績と気づきの共有」
- 2 ダイアログ
①やらされ感とは何か。

② どうすればやりたい感で仕事ができる組織になるのか。

3 各班からの発表&幹事との対話

(3) 第3回研究会 (7月6日) <早稲田大学日本橋キャンパス>

1 「取り組み課題に対する実績と気づきの共有」

2 ダイアログ

① 価値前提とは何か。

② どうすれば価値前提で考える事を実践できるだろうか。

3 各班からの発表&幹事との対話

(4) 2016年度夏季合宿 (8月21~23日) <早稲田大学8号館>

1 オリエンテーション

2 発表

3 全体交流

4 幹事団からの応援メッセージ

5 全体統括

(5) 千葉県内合同ミーティング

・茂原市・酒々井町・千葉市の千葉県内3自治体によるリベンジ発表前の合同ダイアログを開催した。

(6) 第4回研究会 (10月13日)

「各自治体より発表」

(7) 第5回研究会 (1月26~27日) <早稲田大学大隈記念講堂>

1 「改めて部会とは何であったのか」

2 「特別講演 : 鬼丸昌也氏」

3 「幹事団からの応援メッセージ」

4 「ダイアログ これからの自分にコミットする。」

5 「コミットメントプレゼン」

6 「北川顧問講話」

7 「まとめ 出馬部会長」

4 見出した成果（合宿での発表事項）

1～3回までの研究会を初めとして、メンバー間でのダイアログや、過年度の参加者と当初に実施したダイアログの中から挙げた点としては、以下のようなポイントが確認された。

（1）当初思い描いていた課題等

- ・他者に関心のない文化であり、何かを推進していこうとしても、火が付かない、ついても一過性で終わってしまう文化である。
- ・施策等に一貫したシナリオがないのではないか。
- ・各施策のメニューはそろっているが、職員が活用してみようと思っても、それをフォローする、体制が整っていないのではないか。
- ・組織が大きすぎて、各個人の顔が見えず、コミュニケーション不全に陥っているのではないか。
- ・本市では「人材育成活用基本方針」が策定されており、それに基づいて、実行のために3年単位での「人材育成・活用アクションプラン」が策定されており、中心となる考えや、実行にあたっての道筋は建てられているが、それが全職員に浸透しているかは疑問である。まずは、今あるツールを肯定し、活用することから初めて見てはどうか。
- ・特にいま、いろいろな所管が行っているバラバラに見える人材育成に関する各施策が、アクションプランにより束ねられており、それが「人材育成活用基本方針」につながっているという認識は薄いと思われる。
- ・職員にとっては、各施策に継続性・関連性があるものだとの意識が持ちづらい。イメージとしてはある時、個別の施策がCHAINS上の掲示板にアンケートやお知らせが掲出され、その後数回出たあとに忘れ去られていくことが繰り返されているように見える。
- ・プランや、施策を打つサイドが、職員の理解、納得を得られていない（得ようとしない、得るだけのコストがかけられない。）のではないか。しかしながら、十分な意見交換（対話）をしていくためには、それだけの意味を持つ必要があり、やる側、受ける側双方にとって大きな負担になるものであることを理解する必要がある。
- ・一過性プル型情報提供から、継続的プル型情報提供&プッシュ型情報提供への移行。掲示板に載せたときの一瞬ではなく、継続的に情報を取りに行ける場所をつくるべき。知るべき情報量多いため仕方がないことだが、「〇〇で通知しましたとおり」では、職員の納得性は得られない。一部署や、個人でやれること（多くの職員とのダイアログ…とか）がもたらす効果は限りがある。伝え、理解して、動くための仕組み（システ

ム、ツール：具体的には、CHAINS 上の掲示板、メルマガ、更には庁内報）を考えることが重要であるのではないか。

- ・さらにトップの意向をどのように反映させていくか。意思があつての施策であると考え。今以上にトップ層の顔の見える仕組みづくりが必要ではないか。

(2) 合宿での発表

まず、ありがたい姿を目指したための着眼点であるが、様々な方とのダイアログや、資料分析等を通じて判明した、本市の組織人材の現状については以下の通りである。

(優れている点)

第1に、市として、平成23年度に「人材育成基本方針」が制定されており、それを具現化するための「人材育成アクションプラン」策定されており、その後、見直しも行われているなど、人材育成に関しての方針が明確であることが挙げられる。これは市長の年頭発言などでも触れられており、トップからの一貫した方針であるといえる。

第2には、また、その方針をベースにして、各種研修や、庁内公募制度などの、人事及び人材育成関連の施策のほか、現場での業務改善運動である、CHIP S！運動、多様な働き方を研究するダイバーシティ事業部等の横断的組織など、特定の部署だけでなく、様々な部署で、それぞれの職員がかかわることができる施策を行っていること。

第3には、庁内グループウェアが整備されており、それぞれの場所で、ストック・フローとも、情報を共有できるインフラ「は」整備されていることが挙げられる。

(改善すべき点)

第1に、全職員を合わせると7300人以上と組織が大きすぎて、各個人の顔が見えず、コミュニケーション不全に陥っていること。

第2に、各施策について、庁内グループウェア等で一定時期のみの周知が中心であり、施策を活用しよう、参加しよう、後から振り返ってみようとしても、どこの誰がやっているか分からないため、継続的に確認できず、せっかく整備した施策が職員に浸透していない。そのため各施策のつながり、さらには目的が見えづらいこと。

第3に、各施策に対して、職員が活用してみようと思っても、それを後押しし、引っ張り上げる体制が整っていないこと。

(組織・人材のありたいと考える姿(状態))

そのコンセプトとしては、「人が育ち、人が生きる組織へ」である。これは、「人材・育成活用基本方針」にある言葉であり、このコンセプトをまずは肯定したうえで、具体的にはどのように行動に移していったらよいかということを検討した。

第1に、自ら学び、成長し、市民に貢献できる人材、そのためのツールとしての諸施策が浸透しており、それを後押しすることを行っている組織

第2に、7,300人規模の組織であっても、職員の顔が見え、インナー・コミュニケーションが充実した組織、そして、積極的にコミュニケーションを活用する人材とした。

またそれを具体化するための取組むシナリオ(または施策??)であるが、先に述べたとおり、本市はそれぞれの施策は、ある程度以上、整備されていると考えるので、まずは、それを十分に研究・理解したうえで、肯定・活用し、それを周知浸透させていくための、ツールや仕組みの整備を行うことを挙げた。

さらには、インナー・コミュニケーションの活性化のために「庁内広報」の視点を持ち、そのための施策を検討することが必要であると考えた。

具体的な施策としては以下の3点を検討した、

①「庁内広報の充実」

職員が利用、参加できる施策が漏れなく掲載されたポータルサイトを作成し、常に各施策について興味を持った際にスムーズにたどり着けるようにする。

月1回程度の頻度で、トピック事項や、新たに掲載された事項を抽出したメールマガジンを発行し、定期的に存在をアピールする。

さらに、4半期毎に、紙媒体での庁内報を発行し、社内広報活性化の中心ツールとする。

・webも発行するが、「紙で手元にある・おいて置ける」というのが、重要である。

②「研修体制の見直し」

現在の研修体制を見直し、より具体的な研修や、将来の人材公募制度の利用の前提となる「オープン型業務基礎知識研修」の創設などを検討する。

③「職員データベース」制度の活用

昨年度研究テーマとして挙げた「職員データベース」を実施に向けてさ

らに検討する。

職員の経歴や、得意分野、所有資格などを掲載したデータベースを整備することにより職員相互の理解を深めることをサポートする。さらにはこのデータベースを活用して、現在の業務だけではなく、以前の業務の業界知識についてのセミナーや、情報交換会を開催することなども可能になると考える。

以上のように、これまで積み重ねてきた、人材育成・組織の活性化に対しての方針を活かして、推進していくための施策を行うことにより、真に「人が育ち、人が生きる組織へ」の変革を行っていけるよう検討していきたいと考えた。

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1. 「千葉市人材育成基本方針」が制定されているが、浸透していない。
2. 施策活用への“後押し”の不足。
3. 組織が巨大(7,300人)なため、コミュニケーション不全(顔が見えない、人脈頼り)に陥っている。

組織・人材のありたい姿(状態)

1. 「人材育成基本方針」が認知され、意識されている状態。
2. 職員が各種施策を積極的に活用している姿。
3. 庁内コミュニケーションが十分に なされている状態。

取組むシナリオのコンセプト

「人が育ち、人が生きる組織へ」

＜既存の方針等の再評価・活用を行うことにより、施策の定着を図る。＞

2016年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

1

(参考) 現有の基本方針の状況

「千葉市人材育成・活用基本方針」(平成 23 年 3 月改定版)の概要

「千葉市人材育成・活用基本方針」とは … 職員の育成と活用に関する組織的・戦略的な取組みの方向性を示す中長期的な方針

- 【職員の責務】“自主性・自律性の発揮”
*自らのキャリア形成を見据えて能力を高め、それを最大限に発揮して活躍するために、自主的・自律的に取り組むこと。
 - 【組織の責務】“しくみと環境の整備”
*個々の職員が自らの能力を高め、それを最大限に発揮して活躍することができるよう、必要なしくみと環境を整備すること。
- 【人材育成・活用のコンセプト】 **人が育ち、人が生きる組織へ**

(26年6-7月調査)

- ①人材育成基本方針を見たことがありますか？
はい 56.4% いいえ 43.2%
- ②求められる人材像を意識して職務や研修に取り組んでいる？
はい 15.7%
- ③目指すべき組織像を意識して職務や研修に取り組んでいる？
はい 14.1%

『事実前提』かもしれないが、既存の施策をよく活用・検証してからでないとするべき価値は、作りだせないのではないか？

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2

(参考2) 本市の特色ある施策

(例1)「CHIPS！」(市民サービス向上運動)

「CHIPS！」・・・「CHiba-city Improvement for Public Service！」の略。

身近な業務改善により事務効率や市民サービスの向上を推進するとともに、改善活動を通じて職場内のコミュニケーションを高め、職員一人ひとりの改善意識の高揚を図ることを目的とした千葉市版の業務改善運動をネーミングしたもの。

1 改善シートの提出

業務上で気付いた不都合に対して、職員各々が自身の裁量や工夫で改善を行い、改善内容をシートに記入。所属長等を経て部門(局・区又は部単位)のトップに提出。

2 ミーティングの開催

部門のトップは定期ミーティングを主催し、改善シートを基に改善の共有、意見交換。

(例2)「人材公募制度」(職位型、業務型)

職員が希望する職務に挑戦することによって、適材適所の人事配置を実現し、職員が自らの持つ能力をさまざまな分野で発揮することにより、人材の有効活用及び組織の活性化を行い、市民サービスの向上を図ることを目的として実施。

(1) 職位型

公募する職位に対し、応募職員のうち適任者を当該職位に配置するもの。

(2) 業務型

各課等所管の業務のうち、挑戦したいを希望し、当該公募に応募した職員から、適任者を当該業務の所管課に配置するもの。

(その他) ダイバーシティ事業部、夜間講座・討論会etc.

施策は、様々あるが、それがどれだけ職員に浸透しているか??
認知され、使用されなければ、どんな良い施策を行っても、意味がない...

3

2. 施策と期待される変化・効果

施策	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
庁内広報の充実	○「職員共創ポータルサイト」(仮)の作成 ⇒ 施策をいつでも手に取ってもらえるようポータル化 ○紙媒体での「庁内報」の復活 ⇒ 紙だから、手に取り、残すものもあるのでは。 デジタルの情報は、流れてしまう、溜まってしまう...	・方針や施策の周知・定着による広範な情報共有 ・インナーコミュニケーションの活性化
研修のオープン化	○部門内の職員のみを対象とした研修を、部門外の職員も参加できる研修へ。	・興味のある部署に必要な知識・雰囲気を知ることができる。 ・部署の垣根を越えたコミュニケーション。 ・職員スキルの感上げ。
「職員データベース」制度の活用(継続)	○「職員データベース」(昨年度提案)を実施に向けてさらに検討。 ⇒ 7,000人の職員の特長、強みが分かり、活用できる「職員データベース」の構築	・隠れた職員スキル等が見える化されることによる、技術の共有や組織横断的チーム創設などのコミュニケーション向上。

・年度内に内容を深めたうえで、庁内制度「しごと改革目安箱」及び、関連部門への直接提案を行う。
・内容の検討・設計はマニ研メンバーが中心となって行うが、継続して行くためには、担当課を定め事業として行っていく必要があると考える。

これらの発表に対して、幹事の皆様や、他の自治体参加者から頂いたコメントについては以下のとおりである。

★合宿発表事項 コメント

- ・基本方針はなぜ知られていないか。
 - 作成したタイミングでしか広く周知を行っていない。
 - 繰り返しが行われていない。
 - ツールがない。

- ・基本方針はどうやってつくられたか。
 - 公募メンバーで作られた。
 - アクションプランもつくった。

- ・これら3つの施策が、基本方針の認知につながるのか。
 - 育成方針自体を広めたいのではなく、アクションプランの後押し
 - 時間軸に基づくストーリーが見えない。

- ・庁内広報の充実は、いろいろな自治体でやっているが、効果はあるのか。

(3) 合宿終了後の分析

合宿終了後に、他自治体の発表内容、提案したい施策の分析を行った。そこで確認した(気づいた)点は、千葉市においては、すでに導入されている施策が大変多かったということである。ではなぜ施策が浸透していないのか。

- ①施策をスタートすることが目的となっており、継続的な運用がなされていない。
- ②見直すことがなされていない。
という点ではないかと感じた。

《夏合宿2016分析》

夏合宿に参加した79自治体の発表内容を分析し、これから導入・実施したい施策としているものをカウントした。

なお、千葉市)とあるのは、本市ですでに実施済みの施策である。

1位 対話・集会 44自治体(55.7%)

職員間の対話や、対話を目的とした集会
千葉市)・夜間討論会、部長とのミーティング

2位 研修・派遣 22自治体(27.8%)

各種研修の実施や、職員派遣
千葉市)階層別研修、民間企業、国、政令市への派遣

3位 会議・朝礼 15自治体(19.0%)

会議の実施や、朝礼の実施及び見直し
千葉市)係長ミーティング、夕礼の実施

4位 人事制度 15自治体(19.0%)

人事制度の見直しや、新規制度の導入
自己申告制度(職位型・職場型)、キャリアパス制度

5位 可視化、掲示 14自治体(17.7%)

業務や改善の見える化、情報共有など。
千葉市)CHIPS!運動

6位 グループ活動 11自治体(13.9%)

業務改善や、交流のための継続的な組織や研究会
千葉市)CHIPS!運動、課題研修、自主研修グループ

7位 庁内広報、情報共有 10自治体(12.7%)

庁内報の発行や、グループウェアでの情報共有
千葉市)CHAINS 掲示板

8位 基本方針等 9自治体(11.4%)

人材育成等の基本方針の制定・見直し
千葉市)「千葉市人材育成基本方針」

9位 トップ交流 8自治体(10.1%)

首長や、幹部職員との交流、情報発信
千葉市)ランチミーティング、階層別研修時における市長との懇親会、トップメッセージ

10位 外部交流 6位(7.6%)

市民、外部団体との交流
千葉市)民間企業派遣制度

(4) 10月研究会での発表

その後、10月5日に実施した「千葉県内参加自治体ミーティング」や、さらなるダイアログを経て、10月の研究会に臨んだ。

検討の結果、考え出した今後の取り組みに向けてのコンセプトは、「施策の柱を絞って、集中して考える必要があるのではないか。」
「新たな施策よりも、既存の施策を十分に活用する。」

ということであった。本市では、他の自治体で今後、進めていきたいとされている施策のうちの多くがすでに、導入・着手がなされている状況にある。

それを具体的に進めていくためには、施策のうち、庁内広報や、庁内データベースなどの「仕組みづくり」に重点を置くか、既存の所属長等管理職員を通しての人材育成のなかで、研修等に係る部分を再定義し、強化を図るかについて、どのような方向で組み立てていくかについて、検討を行った結果「課長層への研修により人材育成能力を向上させる。」ことを軸に据えることとした。

現在、階層別研修・マネジメント研修等では、(アクションプランを含めた)基本方針について、基本方針の全体像をとらえることを目的としたものになっているが(浸透のための時間が割かれていない状況)、課長(主査以上の面談)及び課長補佐(主任主事以下の面談)が課内にどのように浸透させていくか、基本方針を生かしどのように部下を育成していくかを主軸とした研修メニューを導入する。

課長等が自ら面談の場で、各職員に研修や制度活用をすすめることにより、制度の利用や研修への参加がしやすくなる。

<継続するための、課長・補佐に負担をかけない仕組みづくり>

①課長及び課長補佐の役割を明確にする。

→基本方針の全体像をとらえるとともに、職員との面談において、基本方針を活用し、適切なアドバイスを行い、職員の育成に努めること。

②活用例・具体例の紹介

→他の自治体の先進事例の紹介及び千葉市において活用されている良い事例を公表していく。

③研修推進員(=局に1人いる総括主幹。)と連携し、面談に活用する。

→研修推進員は、定期的に研修推進員会議に出席し、研修に関する依頼・報告を受けたり、お知らせや活用について話し合い、各局へ周知する役割。

課長・補佐は、研修推進員との連携により情報を得て、職員との面談において、必要なアドバイスを行う。

④フィードバックする仕組み

→取り組みを継続していくにあたり、必要な情報・支援などを吸い上げて「改善」に役立てる。

<本気で部下を育成する環境づくり>

①年二回の面接の機会を活用し、個々の職員に必要な制度・研修の具体的なアドバイスを行う。

☆職員×制度・研修のパターン等を紹介し、面談において活用しやすくする。

[例]・特定の分野に興味がある職員→人材公募制度、部門別研修、内部講師等

- ・実力やる気を兼ね備えた職員→人材公募制度（立候補）等
- ・視野を広げたい職員→民間企業との相互交流、派遣研修等
- ・市政について勉強する仲間を探している職員→自主研修支援制度、夜間講座・討論会等

1. 8月の合宿での発表

組織・人材の現状	組織・人材のありたい姿(状態)
<ol style="list-style-type: none">1. 「千葉県人材育成基本方針」が制定されているが、浸透していない。2. 施策活用への“後押し”の不足。3. 組織が巨大(7,300人)なため、コミュニケーション不全(顔が見えない、人脈頼り)に陥っている。	<ol style="list-style-type: none">1. 「人材育成基本方針」が認知され、意識されている状態。2. 職員が各種施策を積極的に活用している姿。3. 庁内コミュニケーションが十分になされている状態。

取組むシナリオのコンセプト 「人が育ち、人が生きる組織へ」
＜既存の方針等の再評価・活用を行うことにより、施策の定着を図る。＞

・『事実前提』かもしれないが、既存の施策をよく活用・検証してからでないとおるべき価値は、作りだせないのではないか？

施策としては、「庁内広報」、「研修のオープン化」、「職員DB」を検討

2016年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部 1

2. 合宿で気づいたこと (コメントより)

【発表部屋 (RED) での幹事コメント】

- ・ありたい姿と施策が直接つながっていない。ゴールはどこか？
- ・庁内広報の充実で効果が挙がるのか。
- ・シナリオが時系列としてほしい。
- ・人材育成基本方針はなぜ浸透しないのか。繰り返しが少ないのか。ツールが未整備なのか。

【出馬幹事より】

- ・「基本方針は、立ち戻るものであり、必ずしも全員が理解しているべきものではないのでは？意識させるのは、課長等ミドル層への働きかけを意識すべき。

施策の柱を絞って、集中して考える必要があるのではないか。

2016年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2

2. 合宿で気づいたこと（他団体発表より）

各団体（79団体）で取り上げた施策の状況の分析を行ったところ、上位10施策のいずれもなんらかの形で導入していることが、判明した。

施策	自治体数	割合	概要	本市の状況
対話・集会	44	55.7%	職員間の対話や、対話を目的とした集會・夜間討議會、部長とのミーティング	
研修・派遣	22	27.8%	各種研修の実施や、職員派遣	各種研修の実施や、職員派遣
会議・朝礼	15	19.0%	議の実施や、朝礼の実施及び見直し	係長ミーティング、夕礼の実施
人事制度	15	19.0%	人事制度の見直しや、新規制度の導入	自己申告制度（職位型・職場型）、キャリアパス制度
可視化・掲示	14	17.7%	業務や改善の見える化、情報共有など。	CHIPS運動

新たな施策より、既存の施策の活用という点は正しい。

3. 合宿から変えた（考えた）点

基本方針（アクションプラン）のもとに策定されたそれぞれの施策を浸透させるには？

⇒課長層への研修により、人材育成能力を向上する。

<継続するための、課長・補佐になるべく負担をかけない仕組みづくり>

- ① 課長及び課長補佐の役割を明確にする。
- ② 活用例・具体例の紹介
- ③ 研修推進員（＝局に1人いる総括主幹。）と連携し、面談に活用する。
- ④ フィードバックする仕組み

<本気で部下を育成する環境づくり>

- ① 面接の機会を活用し、個々の職員に必要な制度・研修の具体的なアドバイスを行う。
- ☆ 職員×制度・研修のパターン等を紹介し、面談において活用しやすくする。

4. 今後のスケジュール

28年度(10月以降～)	29年度	30年度以降
10月13日 ・マニ研第4回研究会	・新年度マネ友への引継ぎ	※第3次アクションプランスタート ・新旧マネ友間ダイアログ
10月～11月 ・マネ友(人材育成課職員)との協議(導入形式の検討)	・第2次アクションプランの検証とマネ友へのフィードバック	・提案メニュー含め、各メニュー推進のための積極的関わり →掲示板での広報PR、マネ友による各部署への広報活動
11月～12月 ・人材育成活用方針、アクションプランについて、人材育成課としての個々の施策の検証方法と今後の推進方法を把握。	・第3次アクションプラン(30～32)検討開始(人材育成課)	・提案施策の同時進行、段階的な推進。
1月～3月 ・人材育成課管理職の巻き込みダイアログ (現実的な浸透案の模索)	※新アクションプラン内にて、歴代マネ友共同提案によるメニューの検討 ・夜間討論会での各施策の個別研究など	・第4次、第5次アクションプランに向けた改善と更なるマネ友の関わり

時系列にした推進の枠組み

2016年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

5

5. 継続研究課題

(8月合宿時提案事項)

基本方針(アクションプラン)のもとに策定されたそれぞれの施策を浸透させるには？

- ・「庁内広報」は、「トップダウン」(トップと職員をつなぐ)、ボトムアップ(職員と役所をつなぐ、ヨコ・ナナメのコミュニケーション(職員同士、部署間をつなぐ)など、現在不足しているコミュニケーションの活性化に対して有用であり、今後充実すべきものだと考える。
- ・そこで、庁内広報の充実を目的に、所管の部署を定めただうえで、各部署で推進を行う「コミュニケーションスタッフ」制度を導入し、それらの人員を中心に「庁内報」の発行及び「職員協働ポータルサイト」の開設に向けて行動していくことについて、研究を深め、今後提案したい。
- ・「職員データベース」についても、庁内グループウェアの機能活用も含め、研究を行う。

6

第2 次年度に向けた展望と取組のシナリオ、目指す状況と創り出したい変化

1 次年度に向けた展望

大きなフレームとしては、10月の発表のコンセプトであった、「既存の施策の浸透・見直し」ということで間違いはないと考えている。今年度の最終四半期でそれを実行に移せればと考えていたが、十分に前に進むことができなかった。その理由としては次の3つであると考えている。

- ① 組織（≒千葉市役所）を変えていくという意識が不足していた。
- ② 過去の2期のマネ友との連携が不足していた。
- ③ 具体的なシナリオが描き切れていなかった。

2 自分たちとしての取組のシナリオ

千葉市は、来期も参加する場合、第4期目に入り、部会への参加者も二ケタを超える。

来期より、本市においても、参加の要件として1名以上の管理職を含めることとしており、参加した場合、管理職の視点からの考え、思い、経験も取り入れていくことができると考える。

3 1年後に目指す状況と創り出したい変化

本年度の部会での研究の結果により、本市においては、すでに一定の人事施策は整備されており、あとはそれをいかに活用していき、浸透させていくかということがポイントであると考えている。

目指す状況としては、「全ての職員が人材育成活用方針を基とした施策を活用できる状態にあること、ダイアログをはじめとしたコミュニケーションが活発に行われていること」であると考えている。そのための環境を変化させるための環境整備を行っていききたい。

4 その他の検討事項の詳細

(1) 現状

8月の合宿での発表後、優先度を下げた庁内広報であるが、「トップダウン」(トップと職員をつなぐ)、ボトムアップ(職員と役所をつなぐ、ヨコ・ナナメのコミュニケーション(職員同士、部署間をつなぐ)など、現在不足しているコミュニケーションの活性化に対して有用であり、今後充実すべきポイントであることは変わりなく、引き続き研究をしていくべきだと考える。

そこで、庁内広報の充実を目的に、所管の部署を定めたいうえで、各部署で推進を行う「コミュニケーションスタッフ」制度を導入し、それらの人員を中心に「庁内報」の発行及び「職員協働ポータルサイト」の開設に向けて行動していくことを検討したい。

(2) コミュニケーションスタッフ(広報委員)制度の導入

ア 概要

庁内コミュニケーションの推進のために、コミュニケーションスタッフ(広報委員(仮称))を任命し、各部署での庁内広報事業に関する推進や、部署内の意見等のとりまとめ、庁内報の編集への参加などの業務を行う。

・今後の検討によっては、既存の制度との統合・連携や、庁内広報だけでなく、業務改善(CHIPS運動)等の運動との連携等も考えられる。

・人員規模としては、局区(20人前後)、部区(40人前後)が考えられる。それ以外に公募枠も設け、その中にマニ研メンバーが入っていくことが考えられる。

イ スケジュール

2017年

上期) 制度を研究・素案作成し、総務部へ提案(マニ研成果発表会を經由?)

2018年

上期) コミュニケーションスタッフの公募、ミーティング

下期) 庁内報の内容や、体制の検討、試作版の発行、予算申請

ウ 課題・検討事項

・既存制度で被るもの、統合できるものはないか。(CHIPS委員、人委のリクルート大使)など。

・参加者へのインセンティブは。(考課で加点することは可能か。)

庁内広報主管課より、1年間の活動記録をスタッフの所属課へ、通知するなどの手段があると考えられる。

(3) 庁内報の発行

ア 目的

トップから職員へ、職員からトップへ、職員間のコミュニケーションの活性化を図るために庁内報を発行（復刊）する。

(4) 職員協働ポータルサイト

ア 目的

各部署で、様々な職員向けの施策を行っているが、現在の CHAINS (MS Outlook) 上の掲示板では、施策を周知しても、早ければ、数時間でスレッドが流れてしまう。

また、共有フォルダに資料がある場合や、ほとんど活用されていない庁内ホームページに掲載されていることもあるが、総じて「後から参照しようとしても、見つけることが非常に困難、すぐ意識から消えてしまう。」といった問題点がある。これを解消するために、職員（人材育成、交流、安全衛生、各所管が出している自部署業務に関するニュースなど）にかかわる情報を一元的に整理して掲載したページを庁内ポータルサイトのトップ下のページに作成する。

イ スケジュール

2017年度

制度の素案を作成し、総務部へ提案（あるいは、マニ研成果発表会等を経て提案）

第3 参加メンバー 各自の所管

(1) 議会事務局調査課 下川華揚子

私が早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会(以下、マニ研)に参加しようと思った時のことを思い返してみた。

確か、せっかく色々な制度があるのに、活用されていないばかりか知らないという人も多いと感じたのがきっかけであった。

制度の中には、自己の昇格につながるもの、自己の研さんにつながるもの、共に考える仲間づくりにつながるもの…紹介しきれないほどたくさんある。

私の独自アンケートによると、その中には、制度についてよく知らないし、活用していないし、また、制度を知っていたとしても活用する気がないという人が少なくなかった。

理由を聞いてみると、「(制度を活用したら)やる気があるみたいに思われて恥ずかしい…」とのことであった。

“やる気があるって、恥ずかしいの?”

その時、これは、周知方法や仕組みだけの問題でないことに気付いた。

そんな思いを抱きながら、第1回マニ研に参加した。

グループでのダイアログは、新鮮であったし、楽しかった。

色々な考え方があることを知り、質問によってそれを深め、かなり、自分のものにさせていただいた。

また、自分自身もグループ内で自分の考え方を話し、質問を受けることで新たな発見にもつながった。

同様に、千葉市の仲間とも、それぞれの立場や経験してきたこと等をバックグラウンドにした思いや考えを交換し、全員非常に忙しい中であったが、有意義な時間を過ごすことができた。

研究会も半分過ぎたころには、ダイアログにも慣れ、幹事団のお話も余裕をもって聞けるようになった。夏合宿の部長からのアドバイスは、的確なものであったし、幹事団の皆さんのお話は、経験談や例え話なども織り交ぜた、大変わかりやすいものであった。自分自身の心に、直接響いてくる内容もあった。

さて、マニ研全5回(6回まで?)が終了した今思うことは、最初に感じた“やる気があるって恥ずかしいの?”ということである。

マニ研の仲間たちは、“やる気って大して特別なものじゃない“と思わせてくれる仲間たちであった。

“やる気”とは言葉にしてしまうと、ハードルの高いもの、負担がかかる

ものというイメージで、確かに気恥ずかしさを感じてしまうが、実は、もっと自然なものであり、自分が気づかない内に、すでに自分の中にあるものなのかもしれない。

それは、日々の対話の中から生まれるものなのかもしれないし、何かの思いつきから降りてくるものなのかもしれない。

今後は、自分なりに、草の根的に、ダイアログを大切にし、“やる気ってそんなに特別なことじゃないし、恥ずかしくもない”ということ、さらっと広めると同時に、仲間として、次期マニ研メンバーの力になりたいと思う。

これからも、“やる気”と呼ばれているものを、自分自身、楽しんでいきたいと考えている。

(2) こども未来局こども未来部幼保運営課 山口 亮介

私が本部会に参加したいと考えた動機は、思考力の鍛錬や世界を広げる事に加え、過去に民間企業への長期派遣後、市役所に戻り業務改善の哲学的な部分を僅かながらも還元できた経験があったことから、同様に他自治体の事例や考え方を学ぶこと、また参加する各自治体に千葉市の事例を紹介したい、と考えたことであった。

では、一年の経験を通じてどうだったか。

学ぶことは多かったものの、当初自身で設定したレベルの行動ができ、結果が出せたかという点、残念ながら遠く及ばなかった。限られた時間で与えられた課題をどうこなすか、と目の前の事ばかり考え、後手に回る事が多かった。

全体を通じての感想として、本部会では、『ダイアログ』という言葉が頻繁に使われており、私はその言葉に違和感を覚えていた。なぜなら、一般には意味が伝わらないような気取った専門用語の類は昔から苦手だったからである。(すみません)

それでも、気付くことは本当に多くあった。特に「伝え方」についてである。流石、幹事団は話慣れており、聴きやすく、経験や事例を元に聞き手を「引き込む」力に長けていた。各自治体の発表も工夫が凝らされており、内容も然ることながら、「表現の仕方」で興味を引いていた自治体が好印象を得ていたように思う。部会で求められる本質の部分ではないかもしれないが、そ

これは私にとって大いに参考になり、真似したいと思う所が多かった。

そして、この部会で「話し合い」をする中で聴いた生の声の一つに、印象に残った言葉があった。

「ダイアログは、カイゼンを考える一つの手段なんですね」

日常的なコミュニケーションや一見無駄に思える話し合いからこそ、良いアイデアや斬新な考え方が生まれるという、これまで考えてきたこと、経験で得てきたことが、一つに繋がった。

どうやら、私も気取った専門用語を今後も使い続ける事になりそうである。

最後に、一緒に参加した先輩メンバー、このような機会を与えていただいた職場や組織に、感謝を申し上げたい。

(3) 議会事務局調査課 林 正紀

私は、民間企業に12年間勤務してから公務員の世界に入ってきた。

また、初任の部署が、人事・給与関連の部署ということもあり、民間企業と、公務員との人事制度や、マネジメントの違いについて興味が以前から持っていた。その違いの部分は何か、より良くしていくためにはどうしたらよいかと考えてみるのも良いと思い、この部会に参加した。

人材育成や、人事制度は、すべての職員がかかわる事項であるが、とっつきにくいものであり、一部の誰かが考えて運用しているものというイメージが強く、中々、主体性をもって(自分事として)取り組みづらい項目である。また、職員12,000人(4月以降の県費負担教職員統合を含め)の中での1人ということは、及ぼすことができる影響小さなものでしかない。一人ではできることは、大変小さなものではあるが、周囲を巻き込んでダイアログを重ねることにより、深化させていくことができれば、一人一人が「北京の蝶々」となり、巨大な組織を動かしていけるのではないかと思う。そのきっかけが今後検討していきたいと考える庁内広報でないかと思う。

また、公務員にとって、数年単位で畑違いの職場に移っていくことは、宿命であり、自分の適正を見つけていくことや、ゼネラリストの育成という観点からは、重要な施策であることは理解している。しかし、これが、若年層のうちに自分にテーマを持って専門分野を身につけていくということを難

しくしているポイントだという問題点は常々感じている点である。

そこで、テーマにもよるが、このような横断的組織だからこそ、永続的に
かかわっていくことができるのではないかと気づいたのは収穫であった。今
後も庁内庁外でのマネ友のつながりはもちろん、庁内での様々な活動にも参
加していきたい。また、そのベースには個人での研鑽も必要であるので、人
材マネジメントなどについての研究を深めていきたい。