

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント研究部会 2016年度

共同論文



広島県^{みよし}三次市

政策部企画調整課 宮本 香

建設部土木課 宮野 雅也

総務部総務課 中田 秋子

1 まえがき

広島県三次市は、人材マネジメント研究部会へ平成19年から毎年参加しており、マネ友は今年度の3人を含めると21名となる。

今年度の参加職員の事務種別は、情報システム、総務行政事務、土木建設という構成だった。

2 活動の概要と経過

(1) 第1回研究会

～情報収集～

第1回研究会で出題された次回までの取組みにおいて、まず私達が行ったのは「組織の現状を説明していると思われる情報を収集する」ことだった。「組織の現状」ということで、何か「三次市役所」を客観的に見ることができる情報はないだろうかと考えた。集めた資料は対話型育成制度のアンケート集計結果、市民のポスト回答集約表、待遇実態調査報告書である。ここから現状を分析するにおいて、この後も一番役に立つことになったのは対話型育成制度のアンケート集計結果である。

～勉強会（マネ友の会）～

次に取り組んだものは「現状把握に関し、これまでに取り組んだ方々から聞き取る」である。誰に聞くかというところもポイントであるが、三次市には幸いマネ友が多く存在しているので、マネ友全員に声をかけた。集まったのは私達を入れて16人だった。忙しい

業務の後にこれだけの人数が集まってくれたことに、マネ友の暖かさや心強さを



感じた。志は皆同じ，つらい経験もしてきた仲間だからこそわかる気持ちもあるのだと，今なら分かる気がする。この中で，組織の課題として対話が少ない，集まって話をしない，といった意見が出された。また，人材育成，組織改革には制度だけでなく「まず自分から」という個人の心掛けが必要だというアドバイスをいただいた。

(2) 第2回研究会

～キーパーソンインタビュー～

第2回研究会の後にはキーパーソンインタビューが課題となった「キーパーソン」を誰にするか，というのが一番重要であるという幹事の話もあり，3人で対話を重ねた。そこで，今年度参加の3人中2人が他団体で働いた経験を持っていたことに気付いた。三次市役所でしか働いたことがない場合，仕事の仕方等が当たり前になっており，他の方法を知らないから比較ができないのではないかという意見が出た。「良いと思っていることは本当に良いことなのか？」と考えたときに，役所を外から見ることができる人がキーパーソンであると捉えることとした。役所を外から見ることができるというのは，前職や派遣などで三次市役所以外の組織で働いたことがあると定義することにした。その中でも比較的若い人（係長級以下）17名を選び，簡易なアンケートを配布し，その回答からインタビューを行う数名を選ぶこととした。

～外部組織経験者へのアンケートとインタビュー～

アンケートは10人から回答があった。質問内容と結果の概要は資料1「アンケート結果集約（抜粋・概要版）」のとおりとなっている。多くの人々が「若手を育成するチャンスがない」と答えているという印象があり，「人事異動の意図が見えない」と言った回答も多かった。そして，この回答者の中からインタビューをしたい候補者を3名選出してお願いしたところ，3人とも快諾して頂いた。インタビューの内容については，アンケートに回答してもらった内容

から一步踏み込んだ話であり、人材育成について、上司についてと言った話題が多かった。インタビューを行った後、私達で行った振り返りでは「毎日が忙しい」「先輩が後輩を育てる雰囲気、教え合う雰囲気がない」「仕事に余裕がないと人に教えることも難しい」という点が三次市が抱える課題であることでまとめ、これらは「職場の雰囲気がそうさせている」のではないかという結果に至った。

アンケート結果集約（抜粋・概要版）

- 3 前職と比べて今の仕事や職場で感じていること、違っていることを教えてください。
（例：良いところや悪いところ、違和感などなんでも）
 - 取組は行っているが、効果が中途半端なものがある（事務のシステム化等）
 - 先輩職員や上司との関係が希薄
- 4 前職と比べて今の仕事で心がけている、気を付けていることを教えてください。
 - 作業手順の改善や課題の早期対応
 - 組織内で協力するよう心掛けている
- 5 前職と今の仕事を比べて上司の役割の違いや、上司について思うことを教えてください。
 - 管理職が若手を指導する場がない
 - 上司によっては仕事に対する判断基準を変えないといけなことがある（仕事の目的が上司の意図に沿うことになっている）
- 6 現職の組織風土について、良いところや悪いところなど、感じておられることを教えてください。
 - 仕事の押し付け合い（消極的な利権争い）がある（市役所全体）
 - 人事異動が場当たりの（市役所全体）
- 8 その他、三次市役所の組織について、ご意見やご感想があれば教えてください。
 - 職員数の維持、業務の外部委託化と職員活用の効率化
 - 人事の固定化が育成を阻害
- 9 おまけ（参考程度に…）
もしも、もしも何のしがらみもなく、前職と今の仕事と選べるならば、どちらを選びますか？その理由も教えてください。
 - 前職：やりがい、余裕ある仕事量
 - 現職：側近リスク、待遇、社風

資料1 「アンケート結果集約（抜粋・概要版）」

(3) 研究会 3 回目の宿題

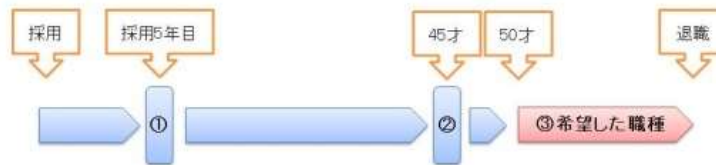
～夏合宿の発表準備～

第 3 回研究会を終えた夜に、幹事団から人事異動について何か変えてみてはどうかといったアドバイスを受け、様々な提案をいただいた。（^{みよし}三次の本番は^{さんじかい}三次会じゃけえ！）その中で私達 3 人が気になったのが「マザーポート制度」である。この制度は、人事異動を行う上で最終的にはその人の特性にあった部署や希望の部署、つまり「母港」に帰ってくるという制度である。民間企業ではこのマザーポート制度を導入している企業があるという。キーパーソンインタビューで課題として挙げた「人を育てる」というところでこの制度が活用できないか考えた。

～マザーポート制度～

夏合宿の発表に向けて、まずはありたい姿とマザーポート制度の内容について定めることとした。組織の現状把握、キーパーソンインタビューで出てきた課題や感じたことを踏まえて「職員が育つ」ことや「仕事の本質（価値前提）を考えて仕事を行える状態になっていること」が私達の組織のありたい姿であると定めた。その目標達成のために、三次市のマザーポート制度はどうあるべきか考えた。その草案が資料 2 「マザーポート制度（草案）」である。

マザーポート制度(草案)



【概要】

- ① 採用5年目の年度に制度利用の意思を問う。制度利用を希望するときは、合わせて希望する職種を決定する。
- ② 45才を迎える年度、一度だけ希望する職種を変更できる。
- ③ 50才までに希望する職種に異動され、原則退職まで同じ職種のまま。ただし、課長級以上に昇任となった場合は、この限りではなくなる。

資料2 「マザーポート制度(草案)」

こういった流れになるのか、どの段階で「母港」へ帰還できるのか、など具体的に案を検討してみた。しかしながら課題も多く（資料3「マザーポート制度(草案)」のとおり）、実現は困難という結論に至った。

マザーポート制度(草案)

・ 目指す姿

- 将来の目的を与える → 職員のポジティブ化
- 専門職種を意識した関係職種を経験する → 職員のエキスパート化
- 異動停止による更なる専門化 → 目標となる先輩化(後輩育成)

・ 予想される課題

- 職員係の仕事が増える
- 人事異動に制限が生まれる
- 制度利用可者が多大となると破たんする可能性があるため、利用可能者を制限する仕組みが必要
- 人事評価制度との整合性、相性
- 制度開始時に、既に年齢が経過している職員の扱い
- 制度開始後、実勢に利用されるまで数年かかり、成果検証が困難
- 段階的な制度施行や、制度変更が困難
- 首長が変わると制度が廃止される可能性がある

資料3 「マザーポート制度(草案)」

そこで、他自治体で同様な取組がないか調べてみた。その結果、マザーポート制度そのものではないが、似たような制度を行っている自治体があり、その多くは人事異動の希望をする段階で、立候補や試験、面接等を受けるというものであった。そこで三次市は他市のような制度が三次市役所で実現可能なのかどうかを職員係の人事担当者にヒアリングしてみた。すると、制度の導入自体は難しくはないが、まず手始めに既存の「異動希望調査票（通称）」を再考するのはどうかという結論に至った。

～異動希望調査票～

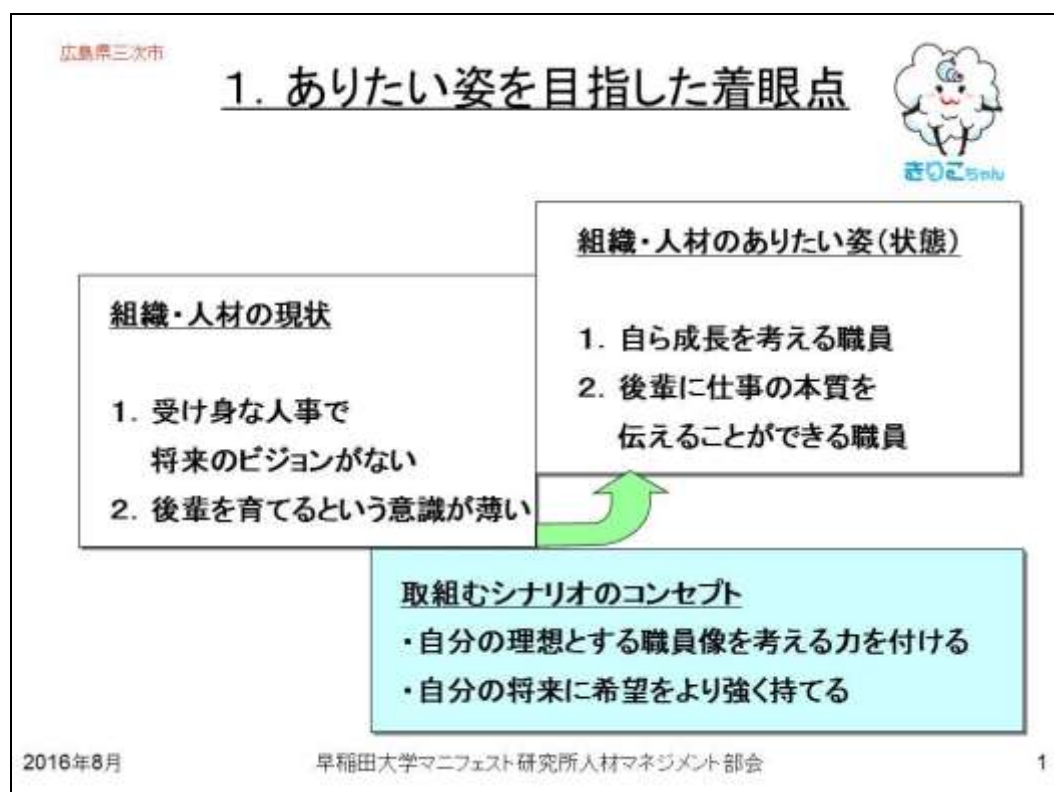
この異動希望調査票とは（資料4「希望する業務等に関する調査票」参照）、12月中旬に全職員に配布され、1月中旬までに総務部長の専用アドレスへ提出するというものである。

【係長級・係員用】				
希望する業務等に関する調査票				
記入者所属				
職名・氏名				
担当業務・現所属 に対する自己評価 <small>※該当するものに記</small>	仕事への適性	<input type="checkbox"/> 十分適している <input type="checkbox"/> あまり適していない	<input type="checkbox"/> やや適している <input type="checkbox"/> まったく適していない	
	仕事への満足度	<input type="checkbox"/> 十分満足している <input type="checkbox"/> やや不満足	<input type="checkbox"/> やや満足している <input type="checkbox"/> まったく不満足	
	職場内の人間関係 <small>(自由記入欄)</small>	<input type="checkbox"/> とても良好 <input type="checkbox"/> あまりよくない	<input type="checkbox"/> よい <input type="checkbox"/> 悪い	
希望する業務 又は職場 <small>※具体的な業務の内容、 具体的な部・課・係等 を記入</small>	第1希望	【希望する理由】		
	第2希望	【希望する理由】		
保有する資格、 能力、経験等 <small>※現在の業務に活用できる ものに限らず記入</small>	<small>(資格の例) 普通運転免許、英検○級、漢検○級、小学校教諭○種、○級土木施工管理技士…)</small>			
特記事項 <small>※家庭事情や心身の健康 面などで特に配慮すべき 事項があれば記入</small>				

資料4 「希望する業務等に関する調査票」

提出率は約95%であり、ほぼ全員が提出している。この様式の見直しをすることで全職員に影響を与えることができ、また既存の取組なので、職員に対して新たな負担が増えるということもない。調べてみると、合併後に導入されてから一度も見直しがされてこなかったということが判明した。そして、提出していない人の中には「どうせ出しても読まれていないのだろう」というマンネリ感があるのではないかと人事担当者から聞くことができた。そのため、新しい様式にすることで、このマンネリ感をなくし、より良いものにしたという思いが湧いた。この取組をベースに夏合宿の発表に向けて3人で改めて対話を開始することとした。

～コンセプト～




資料5 「ありたい姿を目指した着眼点」

取り組むシナリオへのコンセプトは、「理想の職員像を描く」と「将来に希望を持つ」ということである。このことから、マザーポート制度を基本にした異動希望調査について見直しを行って

いくという計画を立てた。その計画とは資料6「施策と期待される変化・効果」である。

広島県三次市

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
STEP① 私のキャリアデザインシート (異動希望調査の改良)	<ul style="list-style-type: none"> ・既存の制度に着手、職員の負担は基本的には増えない ・職員にプレッシャーをかけるものではなく、<u>自身の思考整理の補助的なもの</u>にしたい ・考える時間を用意することで、<u>自発的に発想</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・将来を考える要素をいれることで「<u>自分のありたい姿</u>」を想像し、自分の人生に現在の仕事を結びつけて考えるきっかけにする ・自分の将来のためだと思えば、前向きに捉えることができる
STEP② 対話型職員育成制度と調和させる	<ul style="list-style-type: none"> ・対話型職員育成制度と調和させ、上司が先輩としての目線でアドバイスを ・職員と管理職への趣旨説明し、デザインシート運用開始の翌年度より開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアデザインをより具体化 ・先輩の育成に関わり、互いの関係性を深める ・長いロードマップで話ができる ・<u>先輩を育成する姿勢を先輩が体験し</u>、育成の連鎖が始まる
STEP③ 人事異動と関係付ける	<ul style="list-style-type: none"> ・STEP②の効果に適した制度を選定し、<u>人事異動と関係付けたい</u>(マザーポート制度など) ・自分の将来を具体的に描ける職員が多くなり、管理職の共感が得られたら 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の将来に希望をより強く持つ ・プライドを持って仕事ができる、<u>エキスパートな職員を育成する</u>

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 2

資料6 「施策と期待される変化・効果」

まず「私のキャリアデザインシート」という名前で異動希望調査の改良を行うこととした。改良の内容としては従来の調査票にはなかった長期的なビジョンを記入する欄を追加するというものである。そして、三次市で実施されている「対話型職員育成制度」の中でこのシートを活用し、上司が先輩としての目線でアドバイスすることで、より効果を大きくできると考えた。最終的にキャリアデザインシートを人事異動に結び付けていくことで、自分の将来に希望を強くもち、エキスパートな職員が育つと考えた。

(4) 発表前の勉強会（第2回マネ友の会）

～指摘をいただく～

2回目となる今回は、我々を入れて21人中15人のマネ友にお集まり頂いた。前回に引き続き、たくさんのマネ友に出席いただき、

感謝がつきない。夏合宿と同じ7分の設定で、発表を聞いて頂いた。発表の形式やスライドのレイアウトなどについての指摘や、7分間にうまくまとめることについても指摘をいただいた。これらを踏まえ、私たちはいよいよ夏合宿の会場である東京へ向かった。

(4) 夏合宿

～発表～

発表は説明文を3つのパートに分け、一人ずつ行う形式とした。各々がしゃべりやすいよう、説明文章の原案は受持ちパート毎に個々が作成したが、しっかり熱意が伝わるよう予め3人でそれぞれの説明文を修正し、さらに詳細まで3人で同意しておくため想定問答を準備して臨んだ。また、一人が三次市のゆるキャラである「きりこちゃん」ハンディぬいぐるみを装着し、独自性を演出し場の雰囲気や和ませる工夫も行った。結果、制限時間内に発表は終わることができたが、幹事団からいただいたアドバイスは次のようなものだった。

- 現状やありたい姿は具体的になっているか
- キャリア志向と組織の求めるものは違う
- 制度というハードの面だけでなく、日常の中での個人の成長といったソフト面も必要

幹事団との対話の感想としては、今から私たちが発表したものをさらにブラッシュアップしていくというよりは、用意してきたプランが発想的に新しいものではなく、現実化も具体性に欠けているため、根本的に期待性のないものであるという印象だった。

～鬼澤部屋で指摘を受ける～

次に鬼澤部会長代行との対話に臨み、まず「三次市は10年やってこれなのか」という指摘を受けた。三次市はこれまで数々の取組を行ってきているはずだが、年数を重ね多くの取組を行うほど、新たな取組に対するアレルギー反応や取組に冷めてくる人が

生まれてくるはずであり，そういった現状の課題をしっかりと把握することで，打つべき取組を講じることができる。そして行った取組の反省から次の取組を考えていくことが大事であるといったものだった。

(5) 対話の末，第4回のPPTに行きつく

～10年目と気づく～

夏合宿において3人が特に強く感じたところは，「人材マネジメント部会への参加は，私たち3人としては初めてだが，三次市としては10年目であり，今のプランではそれが活かされていない。」ということだった。このことは3人にとってとても大きな衝撃であり，このことで，第4回研究会に向けてのプレゼンテーションは，ゼロベースで作り直す決断をした。

(この時期から，対話の内容が充実し速度感が出てきた。また，対話の記録を詳細に残して翌回に復習から始めるようになった。)

～ありがたい姿って何？（もう一度）～

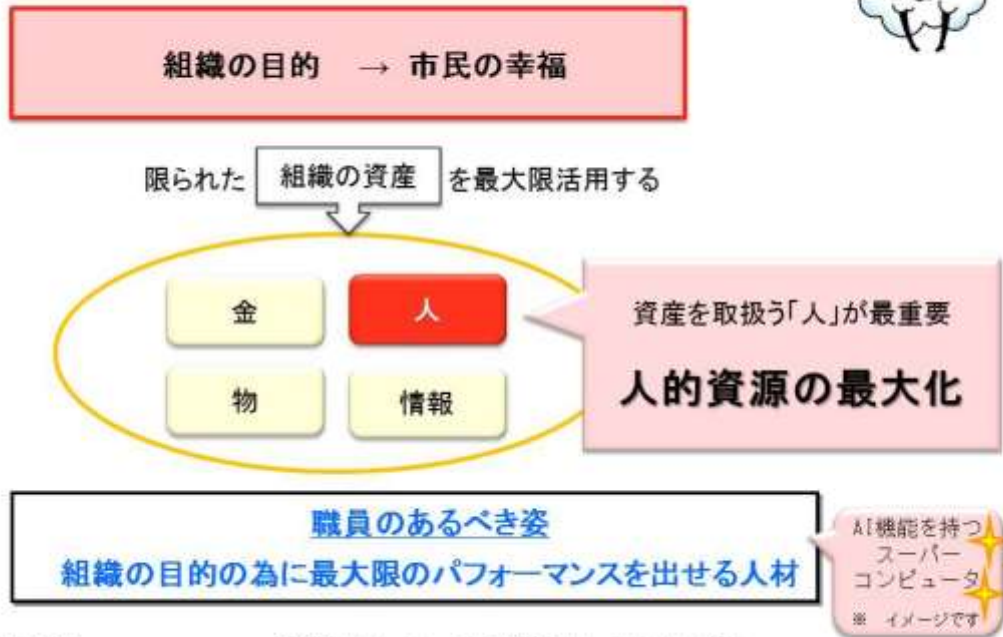
夏合宿から帰って，最初に取り組んだのは「ありがたい姿」の再考であったが簡単にはいかなかった。なぜなら，この「ありがたい姿」を自分達が目指す究極の職員像であると捉えた場合，自治体によって変わるものではなく，普遍的なものになるのではないかという結論になってしまい，何度対話を重ねても，答えらしきものに辿り着けなかったからである。これは，この一年間の対話の中で，3人が最も悩んだ課題となった。

～秋山先生インタビュー～

そこで，先輩マネ友である秋山氏に「ありがたい姿」の考え方について，助言をお願いした。この対話により，曖昧だった自分達の立ち位置を確認することができ，次のとおり整理していった。

(資料7「ありがたい姿を目指した着眼点」参照)

広島県三次市 1. ありたい姿を目指した着眼点



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

資料7 「ありたい姿を目指した着眼点」

- ① まず市役所の目的を端的に言うと、市民の幸福を増やすことであり、これは市長が変わっても、絶対に変わらないものである。
- ② この目的を達成するために、市役所という組織として、保有する資産を最大限に活用できていることが大事であり、これこそが組織のありたい姿である。
- ③ 次に、組織の資産を構成する要素とは、物、金、情報、そして人材であると定義したとき、この中で最も重要な資産は、他の資産（物、金、情報）を活用する役割を担っている人材である。
- ④ すなわち、この資産としての人材が最大化された状態こそが、市役所の目的達成に最も必要な条件といえる。

以上のことを要約すると「市民の幸福を実現させるため、組織の資産を最大限に活用することができる人材」が理想の職員であ

り、私たちの「ありたい姿」であると結論付けた。

イメージ的には、市民の代表である市長の考えや方針といったインプットに対して、資産を上手く活用し最高のアウトプットを出すことができ、時には注意を促すメッセージも表示することができるAI機能付きのスーパーコンピュータのようなものだと考えた。

～既存の制度・取組の現状～

次に「10年目の三次市」を知るため、これまでのどのような取組が行われ、今どうなっているのか」を調べた。その結果、平成26年度から運用されている「対話型職員育成制度」と平成22年度から行われている「職員運動会」が浮上してきた。この2つの取組についてさらに詳しく知るため、それぞれの資料を集めた。「対話型職員育成制度」については、現在職員向けに掲示されている実施要領と、この制度に関して行われている職員アンケートの結果が入手できた。「職員運動会」については、これまでの開催状況内容や参加人数等の資料と、取組みを始めた当時に行われた対話のホワイトボードの写真などが入手できた。

それぞれの資料を元に、現状と課題の抽出を目的として自身の体験なども交えて対話を重ねた。現状として、「対話型職員育成制度」については、職員アンケートの結果を前年と比較して、制度の評価としてコミュニケーションに関する部分は上がっているようだが、それ以外については特に変化がなく、職員は制度の効果あまり実感できていなかった。また、「職員運動会」については、既に第5回が開催されているものの、参加人数は年々減少しており、数年後には危機的状況も予想される状態であることが分かった。

広島県三次市 1. ありたい姿を目指した着眼点



<p>組織・人材の現状</p> <p>1. 人マネ10年目を迎え、マネ友が実施した取組がいくつか継続しているが、停滞感がある</p> <p>2. 目的への到達度はどうか、今必要な改善は何か、検証が十分でない</p>	<p>組織・人材のありたい姿(状態)</p> <p>組織の目的の為に最大限のパフォーマンスを出せる人材</p>
--	--

私たちは1年目だけど、三次市としては10年目、今後も組織を変えていくには…？

<p>取組むシナリオのコンセプト</p> <ul style="list-style-type: none"> ・10年選手三次市だからできること！ ・今やっていることイイよね、と思えるようなこと！ ・もう一度歩きだすためには！
--



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

1

資料8 「ありたい姿を目指した着眼点」

これらを踏まえて、シナリオのコンセプトとしては、私たちは新たな施策を行っていくのではなく、現在の三次市に必要なのは、まずはこれまで先輩方が行ってきた施策の現状を知り、必要な対策を打つためにPDCAサイクルでいう「改善（Action）」を起こすための「評価（Check）」の部分の仕掛けを作ることが最重要だと考えた。

2. 施策と期待される変化・効果



施策	検証の手法	期待される検証結果
Try① 対話型職員育成 制度の検証	①職員アンケート結果の活用 ・年度別比較(既存手法の継続) ②課長級部長級へのアンケート ・年度別比較 ③評価結果の数値化集計(グラフ化) ・課別平均値の年度推移 ・設問別平均値の年度推移 ④部長級課長級の対話による検証と評価 ・①～③の資料を用いた 制度の達成度評価 ・各課の傾向と原因調査	・職員の意識変化の把握 ・部課長の意識変化の把握 ・各課の特徴の抽出 ・全体の達成度 ・ <u>次年度に向けての課題抽出</u> ・ <u>部長級課長級のスキルアップと 情報共有</u> →最終的には管理者報告へ
Try② 運動会の検証	①参加者のデータ化と集計 ・参加者, スタッフのデータ蓄積とグラフ化 ②次回に向けてスタッフの対話 ・参加者の傾向から施策の状況評価	・傾向の把握 ・次年度に向けての課題抽出

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

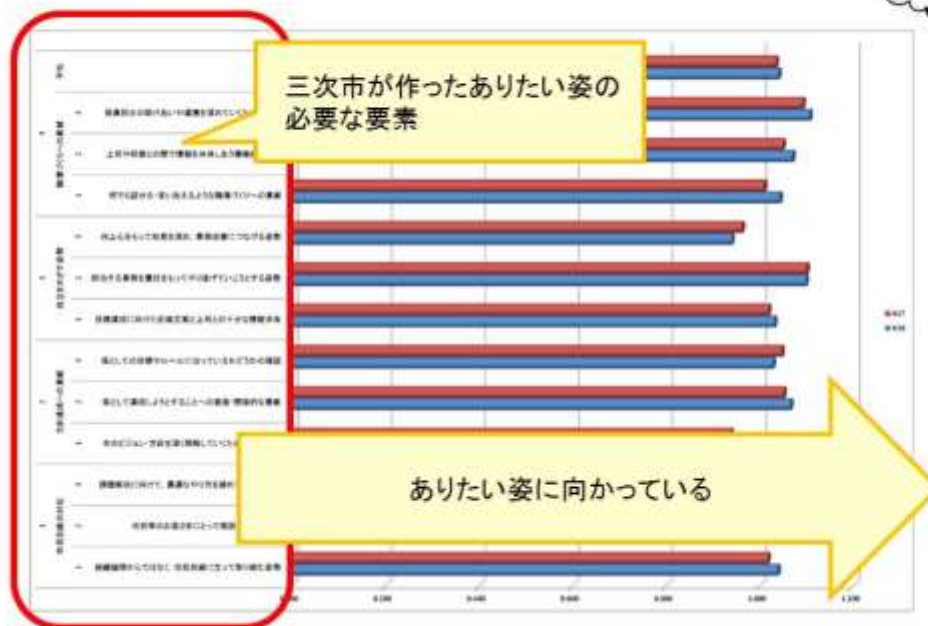
3

資料9 「施策と期待される変化・効果」

～評価手法の確立～

まず、対話型職員育成制度は年度単位で1サイクルする制度なので、毎年、制度の主だった行程が終わった後に、次のような検証を行う。1つ目は制度に関する職員アンケートの実施である。これにより職員が制度の成果をどのように感じているかを年度比較することができ、意識の変化を把握できる。さらに職員アンケートと同じ目的の意識調査を、職員と対話を行う課長級と部長級の職員に対して行う。2つ目として、対話型職員育成制度の自己評価の集計を行う、31ある課の単位と12の設問単位でそれぞれ平均値を求め、更に複数年度分をグラフにして可視化することで、課の特徴の抽出や、全体での達成度の推移を把握することができる。

2. 施策と期待される変化・効果



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

4

資料10 「施策と期待される変化・効果」

このグラフ（資料10「施策と期待される変化・効果」）は、自己評価の結果を12の設問単位でそれぞれ平均値を求め、2年分をグラフにしたものである。左の赤枠にある12の設問は、制度作成当初に職員が自ら考えた行動モデルであり、私たちはこれこそが、三次市職員のあるべき姿に必要な12の要素であると捉えた。この評価の数値が全て満点になり、グラフが全て右側に到達すれば、制度の目的を完全達成したことになる。つまり、グラフが右に伸びれば伸びるほどありたい姿に向かっていると考えた。

そして、これらの検証資料をもとに課長級、部長級で対話による検証と評価を行う。この成果の1つとして、制度の達成度を評価し、その要因を分析していくことで、次年度に向けての課題を定義できることが期待できる。そしてもう1つ期待する成果は、対話を通じて、それぞれの課の傾向や課題について情報を共有し、

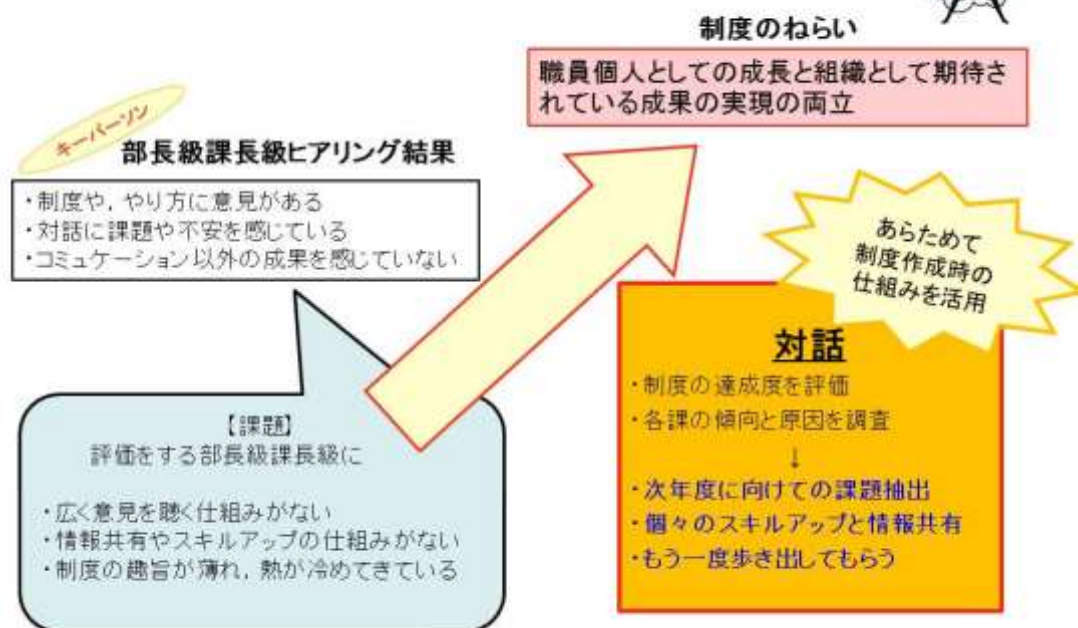
改善策を考え、制度に関する認識を深めていくことで、職員を育成する側の課長級、部長級の職員がスキルアップしていくことである。

～部課長インタビュー～

「対話型職員育成制度」における要である課長と、その課長と面談する部長を対象に、5名にインタビューを行った。内容は主として面談の感想と、制度に対する理解、成果、改善点とした。全体的に肯定的な意見が多かったが、この制度の成果として部下とのコミュニケーション向上以外の回答をした人はいなかった。また、多様な悩みや課題があったが、それらを情報共有したり、相談したりする仕組みが欲しいとの意見もあった。

広島県三次市

2. 施策と期待される変化・効果



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

資料 1 1 「施策と期待される変化・効果」

～対話型職員育成制度～

この「対話型職員育成制度」のねらいは職員個人としての成長と組織として期待されている成果の実現の両立である。これに対

して、ピックアップした課長級と部長級の職員数人にヒアリングをした結果、①人事評価をする部課長に対しての意見を聴く仕組みがない、②情報共有やスキルアップの仕組みがない、③制度の趣旨への理解が薄れ、熱が冷めてきているという現状があることが分かった。この状況で、今必要な取組は何かを考えた結果、あらためて制度作成時の仕組みである「対話」をもって制度の目的を達成していくことが大事であると考えた。これは、制度の運用を表す「PDCAサイクル」のチェックに当たり、制度実施者自らが検証・評価し、制度や組織に必要な改善を生み出していくという点が、最も重要なポイントである。また同時に、情報共有や個々のスキルアップも期待でき、このサイクルを回していくことにより、まずは課長級と部長級の職員が再び熱をもって歩き出し、少しずつでも目に見え、体感できる成果を出していく。

～職員運動会～

次に職員運動会の現状は、平成23年度の参加者250名を頭打ちに、昨年度は101名という状況であった。また、実行委員が同一メンバーで固定化されている傾向があり、そのため近年は実行委員会そのものが開催されておらず、前年通りの手法を数人の経験者が手配している様な状態だった。目標である「組織のコミュニケーションの活性化」を目指すために、職員運動会についても、まずは検証していくこととした。ここでのポイントは、検証の視点は職員運動会そのものではなく、「組織のコミュニケーションの活性化」という点に絞ったことである。前年までの検証を元に、その年の狙いを定め、場合によってはこれまで行ってきた運動会ではなく、バレーボール大会を所属対抗で行ったり、市民の方や議員さんなど特別な参加者を招待したりといった、課題解決のためには思考を固定化させず、絶えず新しい発想を取り入れていくという意識をもっていく必要がある。そのためには、スタッフの人选や構成、企画時の実行委員会の開催方法などが重要

な点であり，これを「対話」によって行うべきと考えた。

(6) 第4回研究会

第4回研究会では夏合宿以降の取組や研究した内容について発表を行った。発表内容の概要は以下のとおりである。

～夏合宿以降の取組～

① ありたい姿の再考

改めて組織としてのありたい姿とは何かということから考え直した。その結果「組織の資産を最大限活用できる状態」を組織のありたい姿と定義した。

市役所の資産とはモノ・カネ・情報そして人材である。このうち人材はその他の資産を運用する立場にあり最重要と位置付けた。これらを踏まえて人材（職員）としてあるべき姿は「市民の幸福を実現させるため組織の資産を最大限活用し答えを見つけ出すことができる人」と定義した。

② 現状分析

対話型職員育成制度で用いている行動モデルシートの点数が伸びていないことが判明した。さらに，この制度を含めた各種制度が検証，改善されていない実態があった。

～制度改善（施策）～

新たに設定したありたい姿および現状分析より，継続して検証していける仕組みを構築していくことを施策の方針とし，具体的な行動として以下の施策を実施する。

- ① アンケートの対象を部課長を含む全員に広げる（現行では部課長は除外）
- ② 行動モデルシートにおける自己評価の点数を課単位で集計し可視化（グラフ化）する。
- ③ これらの結果や資料に基づいて，部課長級で対話をして制度の課題を抽出する。

対話の副次的効果として部課長級で課題を共有してもらうことで、部課長が行う行動モデルシートや貢献度評価シートの点数付の評価の目線合わせを行うことかできる。

～手ごたえあり～

第4回研究会における三次市の発表は、時間内に収まらなかったことが反省点だが、幹事団との対話においては、取組の方向性としては間違いではないとの感触を得ることができた。

(7) 実践

～グラフ～

「対話型職員育成制度」の評価方法の一つとして考えていた自己評価の結果をグラフにするという取組のポイントは年度比較をすることだったが、組織機構が頻繁に変更された場合、手作業によるデータ加工が発生することが予想され、解決方法を継続して研究する必要がある。また、幹事団からアドバイスを受けた、自己評価の分布がわかるグラフを作成しようと試みたが、評価点数に対する2次元軸が思い当たらず、これも継続して研究する課題となっている。

～部課長達へのアクション方法を考える～

また、「対話型職員育成制度」における課長級及び部長級の対話による検証と評価を行う時期は、翌年度へ向けて準備のため、制度が1サイクル終了した直後（年度末）に行うのが良いと考えた。課題としては、適切な検証材料が用意できたとしても、それを元に対話を行って狙った成果を生むためには、高いファシリテート能力を有する者が複数名必要という点が上げられた。

～職員係への提案～

第4回研究会での幹事団アドバイスや、その後の課題をもって総務課人事へ取組の提案を行ったが、課題が解決されていないため、直ぐに実施できるものではないという結論に至った。

3 これからについて

(1) 出馬部会長よりアドバイス

年が変わり1月13日。部長級研修の講師として出馬部会長が来庁され、講演前の時間に私たちの取組に関して次のアドバイスをいただいた。

① 現在の取組を検証してだけでなく、更に足りていない部分を補う新しいアイデアが必要ではないのか。「全体でシナリオ」を考える。2, 3年先にどうなっているのか、というところまで捉えて、新しい施策があるかいないかも考える。それだけでうまくいくのかどうか、ということ。「検証」という絞り込みをしてしまっているのか。なぜそうなのか、それでいいのかということまで考える。

② 「私」達も一職員であるということ。制度を活かして自分たちがスキルアップしているかどうか、どうすれば、自分が最大のパフォーマンスをだせ、ありがたい姿に近づけるのか」

～一職員としてどう感じているのか～

このアドバイスをうけて、もう一度当事者として制度に対して3人が率直に感じているところを整理した。

① 毎回同じ設問に答えるだけで代わり映えしない

② 行動モデルシートの項目（ありがたい姿に必要な要素）は面談の時しか頭になく、普段はそれについて考えていない

③ 楽しさがないので目標を達成しようとする気が起きない

～新しい取組～

これらを解決するにはどういった取組が必要か。アイデアの1つとして、課ごとに各項目の上昇率等を算出し、ランキングを公表するという取組を考えた。これにより「この項目で1位を狙おう」といった目標を定め行動する動機づけになるとともに、目標達成の喜びを与えるツールにもなるのではないかと考えた。

2つ目のアイデアとして、1年間で4つ程度の期間に分けて期間

ごとに重点目標を決めておき、各課においてオリジナルな取組を実施していくという取組を考えた。1つめのアイデアであるランキングと絡めていけば、より楽しんで制度を運用していけると考える。

しかし、人事評価制度の点数を利用することに問題はないか、また、順位にこだわってしまうあまり故意に加点する不正が起きないかなど、いくつか懸念される課題がある。あくまでも「制度を楽しく運用する」ためのツールであり、その認識してもらう工夫が大事であると考えます。

～これまでの整理～

また、いただいたアドバイスの視点でこれまでの事を再度整理した。

1つは、制度検証の取組で課題となっていた「対話を行って狙った成果を生むために、高いファシリテート能力を有する者が複数名必要」という点について、今後、職員同士が対話によって何らかの成果を生み出していくためには、この課題は必ず発生すると思われる。それであれば、職員の中に力のあるファシリテーターを育てておく必要があるのではないだろうか。

もう一つの視点として、これまで3人で対話を重ねてきた中で、現在の重要なキーパーソンは部課長級の職員だとした。しかし同時に、次のステップでは係長を含む一般職員がキーパーソンなるが、現在はここへの手立てが行われていないため、次にスポットを当てて行く必要がある部分はそこだとの考えも出ていた。言い方を変えれば、自分がスキルアップできていないのは課長のせいだとし、そこばかり対策を打とうとしていたが、本当に当てるべきスポットの相手は「自分自身」ということになる。

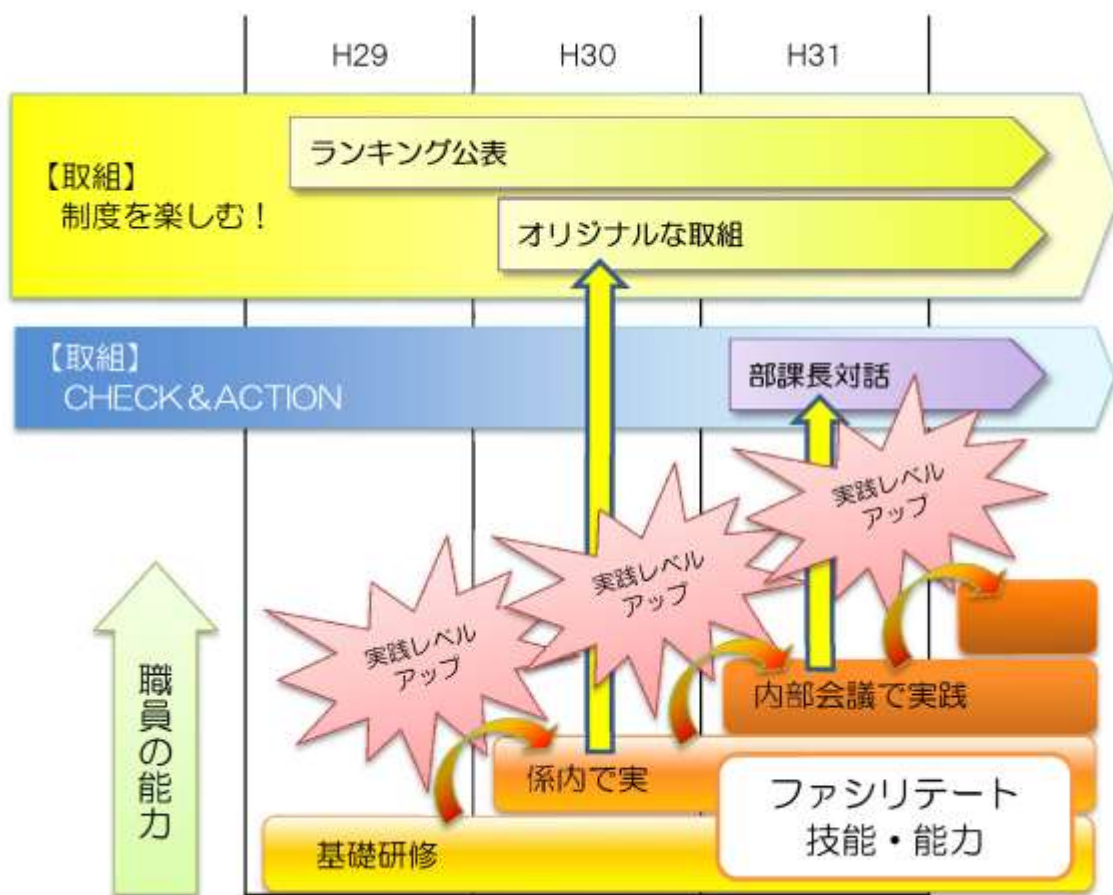
ストーリーとしては、まず職員から希望者を募り、ファシリテーターを養成する。これはできるだけ多くの職場で活躍できるよう、多種多様な部署・年代の職員が望ましい。

さしあたっては、各職場の職務の中で課題解決をしていくことに

より実践を重ねていく。その1つとして、一般職員の中で制度に関する対話をしていく取組を行い、より良い成果を得られるようファシリテートする。そして2～3年後に部課長の対話においてファシリテートできるだけの実力が身に着いたと見込めた時点で制度評価のための対話を開始していきたい。

(2) まとめ

以上のことから、これからのストーリーを資料12「これからのストーリー」のとおり作成した。



資料12「これからのストーリー」

取組の根本をなす重要な部分は、対話により効果的な結果を生むために必要となる「職員のファシリテート能力」である。初年度は10名程度の希望者により基礎研修を行うこととし、その受講者の実践として、まずは自分の係における対話をファシリテートし、

課・係内の課題解決のためにオリジナルな取組を楽しく生み出し、実行していけるよう取り組む。そして3年目には、人事制度に関する部課長対話のファシリテートを行うことを当面の目標とする。これにより他部署や住民との協議においても、課題解決の中心的人材が育成でき、またストーリーの中で新たに必要となる取組を考え実践していく原動力にもなっていくことを期待する。このサイクルを毎年繰り返すことで、人的資源を最大化していく。

これが私たちのありたい姿からのバックキャストであり、対話による組織改革である。

付 記

同じ市役所内とはいえ、それほど話したこともなかった3人ではあったが、対話をくり返し（^{さんじかい}三次会をくり返し）、今日の日を迎えられたことをお互いに感謝したい。この1年、つらいときもあったが、3人で「楽しむ」をモットーにいこうと話し合い、乗り越えてくることができた。そのかいあってか、それぞれの得意な事、個性を生かして、活動できたのではないかと思う。

福岡会場のみなさん、加留部先生、東京で出会った各市町のみなさん、幹事団のみなさんとは、出会えた事に感謝し、今後ともつながりを持っていきたいと思う。そして、三次市マネ友のみなさんにはいつも暖かく、時に厳しく助けていただくとともに、3月に開催した夜の部も、全員から返事を頂けたことをとてもありがたく思う。この熱と想いを来年度の参加者につなげていきたい。

