

人材マネジメント部会に参加して

～ 私たちは庁内環境によく効くハミダシ菌を増やします！ ～



2017年度（平成29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

（一関市人マネ部会ハミダシ隊4期生）

岩手県一関市	猿沢市民センター	菊地 秀男
	長寿社会課	菅原 翔太
	農政課	渡辺 苑子

目 次

1. はじめに
2. 一関市役所の職員、組織の現状把握
3. 一関市役所の職員、組織の現状分析（結果）
 - (1) 職員の対話能力（コミュニケーション能力）について
 - (2) 業務・組織等の改善意識について
 - (3) 適材適所の職員配置について
4. 一関市役所の職員、組織の「ありたい姿」
5. ありたい姿に向かって今年度（平成 29 年度）に取り組んできたハミダシ活動
 - (1) オフサイトミーティングの開催
 - (2) 業務改善・職員提案
 - (3) 対話型研修・事業への参加
 - (4) ハミダシ活動の紹介（ハミダシ通信の発行・経営層ダイアログ）
6. 新職員提案制度のイメージ ～「論より証拠！」業務改善プロジェクト～
7. 次年度に向けた取り組みと期待される変化
 - (1) 「個人」のありたい姿に向かって
 - (2) 「職場」のありたい姿に向かって
 - (3) 「組織」のありたい姿に向かって
8. 今後も対話を軸にありたい姿に向かってハミダシ活動に取り組む
9. 私たち（4期生）の思い

一関市人材マネ部会ハミダシ隊とは（1期生（平成 26 年度）～4期生（平成 29 年度））

「庁内環境に効く、ハミダシ菌（善玉）でありつづける」を合言葉に、オフサイトミーティングの開催や経営層ダイアログなど対話を軸にした活動（ハミダシ活動）を行う早稲田大学人材マネジメント部会に参加した職員で構成する任意グループ。

1. はじめに

一関市は、平成 17 年 9 月に 1 市 6 町村が合併、そして平成 23 年 9 月に 1 町と合併して、12 万 5,000 人の市として誕生した岩手県最南端の自治体である。

東北地方のほぼ中央部に位置し、面積は約 1,256 km²、東西に約 63 km、南北に約 46 km の広がりがあり、旧一関市に本庁が、合併前の旧 7 町村にそれぞれ支所が配置されている。

平成 27 年 10 月に策定した一関市人口ビジョンでは、平成 52 年 (2040 年) には人口が約 7 万 5,000 人まで人口減少が進み、合併時の 60% 程度まで人口が減少する見通しの中、子育て支援等の各種施策に取り組むことにより 8 万 6,000 人程度の人口を確保しようと取り組んでいる。

当市の平成 29 年 4 月 1 日における職員数は 1,403 人で、平成 17 年度の合併時 1,576 人と比較すると 173 人の減少となっている。

普通会計における歳出額は、平成 28 年度決算では約 652 億円となっており、平成 24 年度の約 757 億円のピークと比較すると約 105 億円の減額となっている。

一方で、歳出額における人件費は、平成 24 年度は 114 億円で、平成 28 年度は、111 億円と 3 億円の減額となっているが、人件費率を見ても職員数の減員に取り組んでいるにも関わらず、15.0% から 16.9% と 1.9% 増加している。(平成 24 年 4 月 1 日現在の職員数 1,472 人⇒平成 28 年 4 月 1 日現在 1,413 人 減少人数は 59 人)

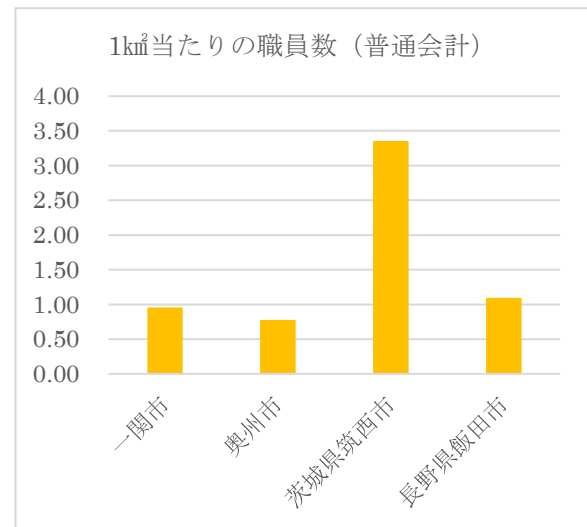
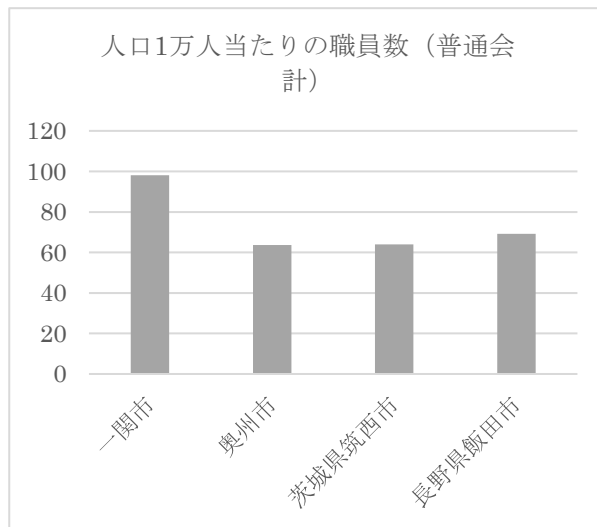
参考までに、総務省の人口及び産業構造により分類された類型区分による類似自治体 3 市と比較をした場合、人口 1 万人当たりの職員数は、当市の平成 28 年 4 月 1 日時点の 98.1 人に対して、他市はいずれも 63.7~69.2 人台であり、一関市が突出して 1 万人当たりの職員数が多い結果となっている。

ただし、当市に隣接する 4 市と比較すると、隣接市は、1 万人当たりの職員数が 100 人を超えており、当市の 98.1 人は最小値となっている。

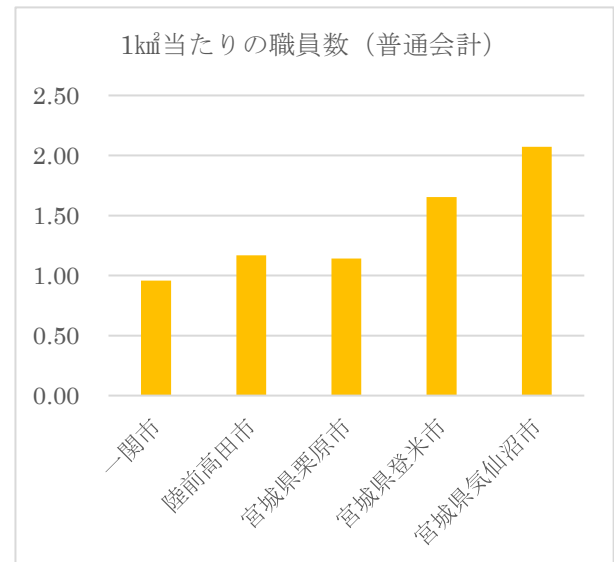
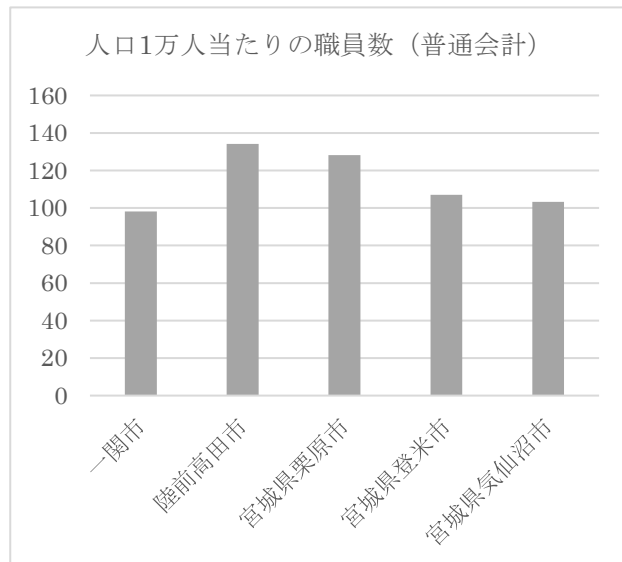
また、1 km² 当たりの職員数を算出してみると、当市は 1 km² 当たりの職員数は、0.96 人で、類似自治体や近隣自治体は 1.0 人を超えていることから、当市は職員 1 人当たりのカバー (担当) するエリアが広いという結果になっている。

このように、厳しい財政状況や職員数の減少が見込まれる中、今後も多様化する住民ニーズや過去に経験したことのない社会情勢の変化に対し、地域の特色を生かし柔軟に対応していくためには、これまでの職員意識や行政運営では立ち行かなくなる時代が来ているものとする。

○総務省の人口及び産業構造により分類された類似自治体との比較



○隣接市（4市）との比較



2. 一関市役所の職員、組織の現状把握

市役所には、下記のような病が蔓延しているとよく言われる。

このよくある病から脱却するためには、職員一人ひとりが意識を変え、行動力を向上させ、市役所内部から変わっていくことが必要であり、市職員、市役所は、この地域の未来のために、住民、地域に新たな価値を提供し続ける人材、組織になっていかなければならないと考える。

【市役所に蔓延するよくある病】

- ・ 縦割り、指示待ち、やらされ感病
- ・ 言い出しっぺが損する病
- ・ 前倣え（前例主義）病
- ・ 他自治体のマネ事病
- ・ 自分の業務以外は興味がない病

さて、市役所に蔓延するよくある病に対して、どう治療していったらいいのだろうか。

治療するには、しっかりとした検査や診断が必要となる。

そのことから、現状把握として、所属組織の意識調査のほか、全職員アンケートや総務部長、職員課ダイアログを実施し、一関市役所内に蔓延する病を検証してみることにした。

■所属組織内の意識調査結果

- ・ 特技、個性などそれぞれ職員には色んな強み・得意分野がある
- ・ 仕事への意識が高い人、無関心な人がいる
- ・ 仕事の進め方が個人プレーになっている
- ・ 職場・組織間の情報伝達がうまくいっていない
- ・ 職員の一体感、まとまりがない
- ・ 他部署の業務内容を把握していない（横の連携ができていない）
- ・ 部署によって、人材と仕事量に偏りがある



意識調査の結果から仮説を立てた

■仮説

- ・ 自分の強み、得意分野を仕事や組織内で発揮できないでいる職員がいるのではないかな？
- ・ 自分の能力や性格が現在の職場とミスマッチしているのでは？
- ・ 職場内でコミュニケーションを積極的に取りたくないと思っている職員もいるのではないかな？
- ・ 改善意識が個人止まりで、組織として活かされていないのではないかな？
- ・ 職員数の不足や業務量の増加など、さまざまな理由からモチベーションが低下している職員がいるのではないかな？



仮説を確かめてみるために職員アンケートを実施

■職員アンケート結果(対象数 1,152 人(消防・病院職員を除く)、回答数:237 人、回答率 21%)

①職員個人の能力・性格について

- ◎ 業務に活かせる強みや得意分野を持っている職員は全体の約5割で、強みをもっていない職員の改善意識が若干低い結果となっている。
- ◎ 誰かと相談しながら業務を進めるタイプの職員が圧倒的に多く、表情を読み取る能力が高い職員は、階級が上がれば高くなり、階級が低くなるにつれ、低くなっていた。(係長以下のコミュニケーション能力が低い)

Q 1 : 職員として業務に活かせる強みや得意分野を持っているか。

- ・ はい 48%
- ・ いいえ 52%

Q 2 : 業務や課題に対する進め方は。

- ・ 相談しながら進めるタイプ 79%
- ・ 自分ひとりで進めるタイプ 21%

Q 3 : 話し合いにおける自分のタイプは。

- ・ お互いの考え、意見を聞き合い相互理解を深めてから結論答えを出すタイプ 78%
- ・ 自分の考え、意見をぶつけて結論答えを出すタイプ 22%

②業務等改善意識について

- ◎ 職員のほとんどが業務や組織の改善をしようと考えている。(←素晴らしいこと)
- ◎ 一方では、改善を考えてはいるが「一人ではできない」、「取り組み方がわからない」との理由で実践をできていないと回答した職員も3割程度存在している。
- ◎ 改善を考えたことがない職員は、業務に追われ、忙しくて考えられないとの理由であり、係長級以下の職員が大多数を占めていた。

Q 4 : 業務改善を実践しているか。

- ・ 実践している 72%
- ・ 考えているが実践したことがない 20%
- ・ 考えたことがない 8%

Q 5 : 組織改善を実施しているか。

- ・ 実践している 59%
- ・ 考えているが実践したことがない 24%
- ・ 考えたことがない 16%

Q 6 : 考えていても実践できない理由

- ・ 機会がない 6%
- ・ ひとりではできない 43%
- ・ 進め方・取り組み方がわからない 28%
- ・ 実現不可能と思っている 23%

Q 7 : 考えたことがない理由

- ・ 忙しくて考える余裕がない 73%
- ・ 誰かがやってくれる 13%
- ・ 考えても無駄 15%

③適材適所の状況について

- ◎ 7割の職員は、能力・性格上、現在の職場に合っていると回答し、ミスマッチと答えた職員は、3割であった。(ミスマッチがあると回答した職員の所属組織は、概ね均等に分布しているが、強いて言えば、総務部とまちづくり推進部にミスマッチが比較的多い。)
- ◎ ミスマッチが多いと回答した中で、係長級が他の階級より、ミスマッチ率が高い(係長のうちの4割)を超えていた。(ミスマッチの多くは支所の係長)

Q8：現在所属する職場が「能力」に合っているか。

- ・ 合っている 69%
- ・ 合っていない 31%

Q9：現在所属する職場が「性格」に合っているか。

- ・ 合っている 66%
- ・ 合っていない 34%

Q10：自分の適性(能力・性格)に合った職場がどこか理解している。

- ・ 理解している 72%
- ・ 理解していない 28%

Q11：自分の適性(能力・性格)に合った職場に異動したことがない。

- ・ 異動したことがない 15%
- ・ 異動したことがある 85%

3. 一関市役所の職員、組織の現状分析(結果)

職員アンケートの結果や8月に実施した総務部長及び職員課とのダイアログを通じて、一関市役所の人材、組織の現状について、現状に対応するリスクと私たちが取り組むべきことを以下のとおり分析し、まとめた。

(1) 職員の対話能力(コミュニケーション能力)について

	内 容
現 状	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相談しながら業務を進めるタイプが圧倒的に多い一方で、年齢が若くなるにつれ、相談や会話など他者とのやりとりに苦手意識をもつ職員が多い。
要 因	<ul style="list-style-type: none"> ・ パソコンやインターネットなどの普及、活用により、職場環境が進化した。 ・ インターネットを活用した情報収集や内部情報系システムなど各種システムの導入が図られてきたことにより、職員間の会話がなくても個人で黙々とこなせる仕事が増えてきた。
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 伝えたつもり、分かっていると思っていたなど、発信者と受信者に情報の受け止め方の相違が生じる。 ・ 組織目標や重点課題と個人の仕事の成果(実績)にズレが生じる。 ・ チェック不足が起因するミスを起こしたり、事務の手戻りが増える。
対 策	<ul style="list-style-type: none"> ・ オフサイトミーティングを開催し、相談しやすい関係や職員間の仲間づくりのネットワークを広げる。 ・ 対話型の職員研修を充実させ、コミュニケーション能力を高める取り組みを行う。

(2) 業務・組織等の改善意識について

	内 容
現 状	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員の多くは、日ごろから改善意識を持ち、業務に臨んでいる。 ・ 一方で、一人では取り組めない、取り組み方が分からないなど、職員個人での取り組みに限界を感じている職員もいる。 ・ 改善を考えたことがない職員、または、諦めている職員は、業務多忙を理由に考える暇がないことが理由の1つとなっている。
要 因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員数が減る中、一人当りの担当業務が多くなってきている。 ・ 改善に取り組む職員は多いが、誰がどこで、どんな改善を行い、どんな成果が出ているのか、知らない。または、知る機会がない。 ・ 職員提案制度や行革提案制度が設けられているものの、費用対効果の検証や担当課との協議など、職員個人単位での検討や提案には非常にハードルが高い。
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 良いアイデアや取り組みが埋もれ、表に出てきにくい。庁内に広がりにくい。 ・ 良い取り組みを提案しても、やらされ感では、提案内容を受け入れ、変化、改善しようという風土が出来にくい。 ・ 前例踏襲が習慣化することで、新しいことにチャレンジしようという風土が出来にくい。
対 策	<ul style="list-style-type: none"> ・ オフサイトミーティングなど、改善意識を持つ多くの職員同士が集まり、改善に向けたアイデアや取り組みを考える場を設ける。 ・ 職員個人単位で取り組むハードルが高い職員提案制度や行革提案制度を誰でも簡単に提案できる制度、成果を上げていることが庁内に広がる制度に変えていく。 ・ 職員個々が日ごろから、業務、事務事業の整理、棚卸しを行うことを意識し、変革した場合のメリット・デメリットを考える。(実現できるかどうかは別の話。まずは意識する。)

(3) 適材適所の職員配置について

	内 容
現 状	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務に活かせる強みや得意分野を持っている職員が多い。 ・ 一方では、その強みや得意分野が人事異動で適材適所に配置されていない場合もあり、いわゆるミスマッチ状態となっている職員もいる。 特にも、組織の中核に位置する係長職に多い。
要 因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 適性希望調書がどの程度反映されているのか、人事異動の基準に準じない異動があった場合になぜ異動となったのか、異動理由がブラックボックス化している。 ・ 業務に対するイメージと実際に行う業務にはギャップが存在する。 ・ 職員同士の業務内容の情報交換が少ないことから、所属以外の業務内容を知らない。
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分のやりたい仕事、希望した職場ではないこと、自分の長所・性格などと職場環境や業務内容が合わないことなどから、メンタル的な要因による退職者の増加。 ・ モチベーション（やる気）の低下からの業務効率や成果など生産性の低下。

対 策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 適性希望調書における異動希望先の反映率を公表する。 ・ 内示書（書面）だけでなく、人事異動の理由（異動先で期待される業務や職員の持つ長所など）を人事担当が部課長に伝え、異動者が聞くことができる仕組みを導入する。 ・ 年代、性別、職種などに関わらず、多様な職員と対話する機会を設け、部署ごとの課題や業務の見える化、情報発信に取り組む。
------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. 一関市役所の職員、組織の「ありたい姿」

「組織」は、「個人（人材）」の集合体である。

職員個々の能力や強み、得意分野が最大限発揮され、同じ目標（ベクトル）に向かって協調して取り組まれるときや職員一人ひとりが伸び伸びと生きいきと働けるときに組織としての機動力や存在価値が上がると思う。

職員が組織の中で、「自己開示ができず、能力を持て余している状態」＝「組織に埋もれている状態」では、良い成果を生み出す組織にはなりにくい。

なりにくいと表現したが、この意味は、当たり前のことをミスなく無難にこなすことで、これまで慣例化されてきた事務上の成果は出るのかもしれないが、時代の変化や住民ニーズに対して、新しい価値を住民や地域に生み出し、供与できる組織にはなれないものとする。



望ましい組織にあっては、3つの視点から「ありたい姿」を考え出したところである。

◎第1「職員個人」として

「自分の能力・性格を理解して、組織のために能力・性格を最大限発揮できる」人材になること

◎第2「所属する職場」として

個人の能力・性格などが発揮され、「業務や組織を良くしようと、職員みんなで「考える」「言い合える」「取り組める」環境をつくる」こと

◎第3「庁内組織」として

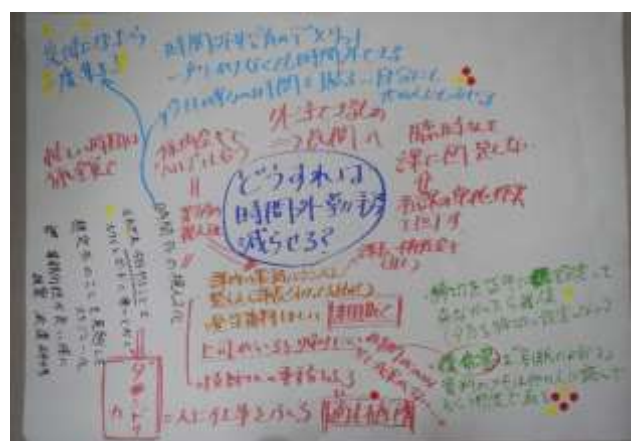
個人の能力・性格などを生かして、「適材適所の人材配置とモチベーションの高い個人の集合体」となること

5. ありたい姿に向かって今年度（平成 29 年度）に取り組んできたハミダシ活動

(1) オフサイトミーティングの開催

ハミダシ活動(取り組み)内容	実施目的	生まれた変化・成果 得られた学び・気づき
<p>■8/17 (木)</p> <p>H29 年度第 2 回オフサイトミーティング</p> <p>テーマ：「時間外勤務を減らして自分の大切な時間を作るには」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 職員提案を個人ではなくグループで実施する環境づくりの第 1 歩とする。 職員個々の潜在的な改善意識の掘り起こし、活性化につなげる。 今期生の取り組みと課題認識を庁内にフィードバック、見える化する。 	<ul style="list-style-type: none"> オフサイトミーティングで得た 3 つのアイデアを職員提案した。 普段、思っていること、感じていることを気軽に話す場や共有する場ができることに期待されている。
<p>■11/16 (木)</p> <p>H29 年度第 3 回オフサイトミーティング</p> <p>テーマ：「自己開示が関係づくりの第 1 歩」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 職員間のコミュニケーション能力の向上を図り、職員間のネットワークづくりを支援する。 オフサイトミーティングの価値、対話の重要性を庁内に広げる。 	<ul style="list-style-type: none"> 初めての参加者でも満足感を与えることができています。 対話（まじめな雑談）の楽しさや必要性が理解され始めている。 参加者間において、普段の業務上で、有効な関係性（相談、協力）が築かれていくことに期待できる。
<p>■2/1 (木)</p> <p>H29 年度第 4 回オフサイトミーティング</p> <p>テーマ：「対話しよう!!一関市職員のありたい姿」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 職員としてのキャリアデザイン（ありたい姿）を連想されることで個々のモチベーションの向上を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> 職員としてのありたい姿を考えることが、個人のやる気を引き出すことにつながっている。

※第 1 回オフサイトミーティングは、過去のマネ友が主催し実施したことから割愛。



(2) 業務改善・職員提案

ハミダシ活動(取り組み)内容	実施目的	生まれた変化・成果 得られた学び・気づき
<p>■8/31 (木) 職員提案制度への提案</p> <p>【提案内容】</p> <p>① 対話を軸にした業務目標・進捗状況の可視化</p> <p>② 復命書省略ルールの制定</p> <p>③ HELP職員予約システムの導入 (臨時職員のシェア制度の導入)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 提案制度上の課題・問題点を洗い出す。 オフサイトミーティング成果の庁内共有、成果の可視化。 課題提案をみんなで考える、みんなで取り組む環境をつくり出す。 	<ul style="list-style-type: none"> 職員提案が複数提出されたのは近年では稀なことであった。 個々の改善意識や改善手法を参加者間で共有でき若手職員の意識変化や育成に効果があった。 提案制度担当課 (職員課) に対して制度上における一定の課題・問題提起ができた。
<p>■12/26 (火) 職員提案の審査結果についてダイアログ</p> <p>職員提案の審査結果及び今後の方向性について、マネ友 (ハミダシ隊員) でダイアログを行った。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 職員提案制度の課題等について、認識を共有し、制度のあり方について検討を深める。 	<ul style="list-style-type: none"> 担当課 (職員課) の中でも制度の問題意識をもっていたことに気づいた。 提案制度の見直しに向けて、担当課を動かす一因となった。 実践していないことの改善提案 (成果が見込まれる改善案) と既に取り組み成果を上げている成果提案は区別しなければならぬのではないかと気づいた。

(3) 対話型研修・事業への参加

ハミダシ活動(取り組み)内容	実施目的	生まれた変化・成果 得られた学び・気づき
<p>■9/13 (水) 新採用職員育成支援員連絡会議</p> <p>育成支援員の悩みや今後について、テーブルファシリテーターとして、職員課へ協力</p> <p>■10月～11月 (計6回) 公共施設の再配置を考えるワークショップ</p> <p>公共施設の統廃合等のあり方について、テーブルファシリテーターとして、財政課へ協力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ダイアログ (対話型事業) の普及に協力する。 オフィシャルな事業に課や係を超えて協力することで、縦割りからの脱却意識を普及する。 	<ul style="list-style-type: none"> ハミダシ隊 (活動) が認知されてきている。 対話により話し合いを進めることで多くの気づきとアイデアが生まれている。 話しやすい雰囲気を作ることで、時間を忘れるほど、会議が盛り上がる。 会議終了後が拍手で終わる会議は素晴らしいと感激した。

<p>■5月～10月(計6回) 医療・介護職員若手職員向け研修(ワークショップ)</p> <p>市内に勤務する医療・介護職員の職員研修にダイアログを取り入れたワークショップを開催</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医療・介護現場で働く職員の交流の場や情報交換の場をつくる。 ・ 同じ職種同士で得られる悩みや課題を共有し、モチベーションの維持、向上を図る。 ・ 自らの職の魅力に気づき、入職者や仲間の拡大に向けて、自発的な行動を起こすきっかけづくりとする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ やらされ感ではなく、仲間とのダイアログを通じて、自主的な活動を起こそうという機運が高まった。 ・ ワークショップ終了後も、定期的にメンバーが集まって意見交換するようになった。 ・ 同じ目標(テーマ)に対し、対話を重ねることで、研修という枠を超え、継続的な交流と自主的な活動意識が芽生える。
---------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

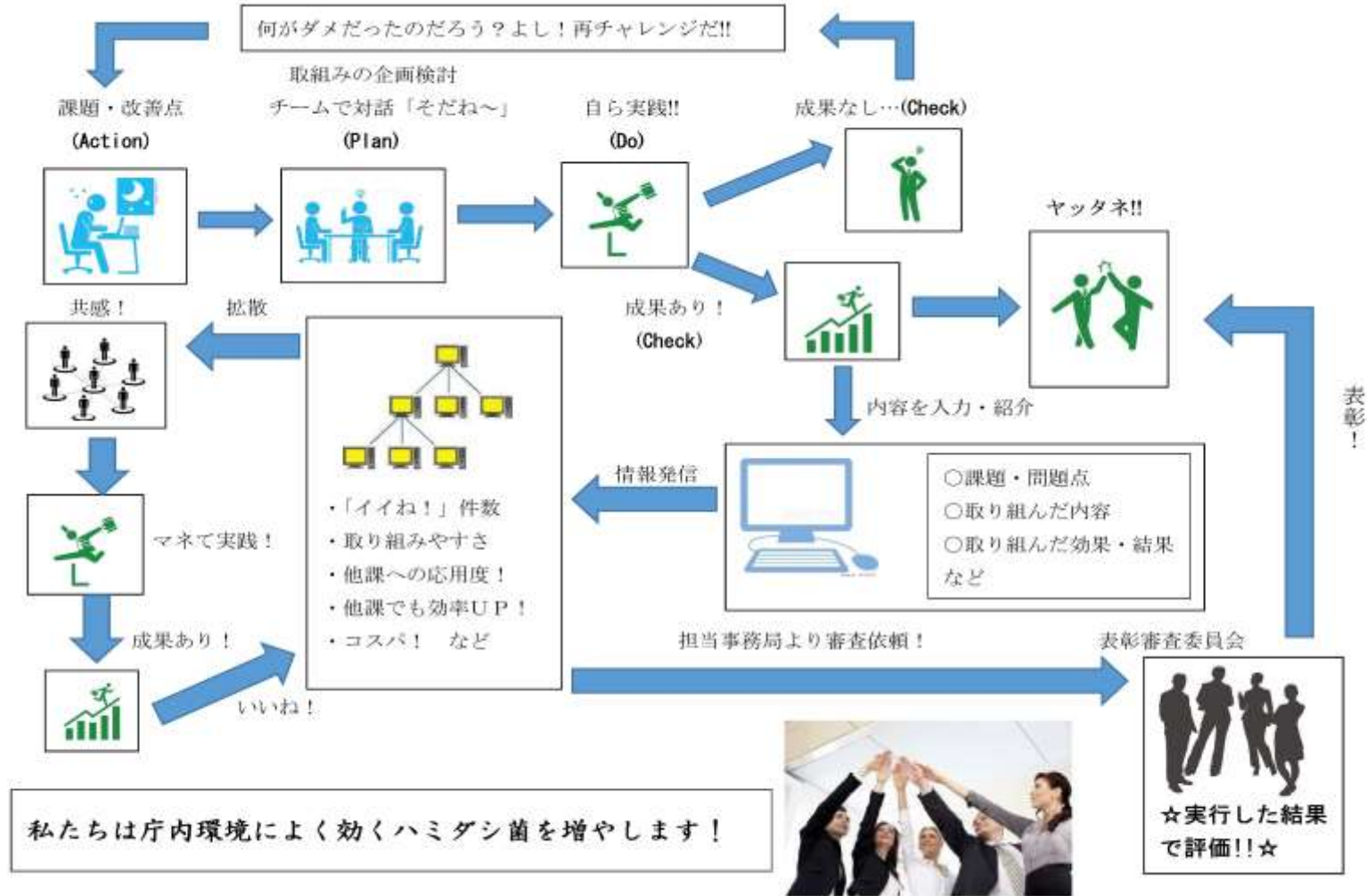
(4) ハミダシ活動の紹介(ハミダシ通信の発行・経営層ダイアログ)

ハミダシ活動(取り組み)内容	実施目的	生まれた変化・成果 得られた学び・気づき
<p>■8/1(火)、11/1(水)、1/15(月) 人マネ通信「ハミダシ通信(第17、18、19号)」発行</p> <p>オフサイトミーティングの告知、職員提案の報告、経営層ダイアログの結果報告</p> <p>■8/3(木)～4(金) 新任係長・課長研修の場でオフサイトミーティングの周知活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ハミダシ隊(活動)を多くの職員に知ってもらい、多くの職員を巻き込む。 ・ 成果や良い取り組み、アイデアの共有、褒めあう文化の普及。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通信のテイストをラフなイメージへ変化させたことで、敷居を下げ、若手職員を中心に初参加者の増加につながった。 ・ 情報発信の仕方、受け取り手の反応や興味の引き出し方が大きく変わること気づいた。
<p>■9/15(金) 経営層ダイアログ(取り組み報告)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部会の研修成果を報告することで、ゲリラ活動からオフィシャルな活動への理解を求める。 ・ 経営層との距離を縮め、経営層の思いや考えを共有(共感)する。 ・ ボトムアップが推進される(受け入れてもらえる)きっかけの場とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営層であっても身近な存在として感じる事ができた。 ・ ハミダシ隊(活動)に一定の評価と理解をいただいた。 ・ 反面、期待に応える活動を継続的に取り組もうと意識込みを新たにした。 ・ 公務員概念を覆すような取り組みや遊び心を効かせた取り組みを創り出していこうと意欲が生まれた。

6. 新職員提案制度のイメージ ～「論より証拠！」業務改善プロジェクト～

このプロジェクトは、私たち4期生が、実際に職員提案制度に取り組み、さらに職員課の担当とダイアログをして得た、現制度上の課題やありたい姿を踏まえ、職員提案制度がどうあるべきかを検討し、見出した職員提案制度の改善案である。

職員個々が普段取り組んでいる身近な改善策を見える化し、その取り組みの結果や成果が評価されることで、職員個々のモチベーションの向上や庁内全体の職場環境の改善、行政改革の推進に繋がるのではないか。との考えから見出したプロジェクトである。



7. 次年度に向けた取り組みと期待される変化

今年度の取り組みについては先述したとおりであるが、部会に卒業は無いことから、「ありたい姿」に近づくために、以下の(1)～(3)に今後も発展的に継続して取り組んでいくこととする。

(1)「個人」のありたい姿に向かって

組織を変えるためにはまず個人の意識が変わらなければならない。

私たちは、ハミダシ活動を通じて、そのきっかけを与え続けることが重要であると考えている。

ハミダシ隊のオフサイトミーティングに参加した職員のアンケートをみると「自分にはない発想を知ることができた」「自分を開示する大切さ、相手を理解するための大切さを知れた」など、何らかの気づきを得ている職員が多くみられる。

この気づきが、自分のことを見つめ直すきっかけとなり、さらにそれが究極的には「自分の能力・性格を理解して、組織のために能力・性格を最大限発揮できる人材」の創出に繋がればよいと考える。

ありたい姿	自分の能力・性格を理解して、組織のために能力・性格を最大限発揮できる人材になること	
取り組む内容	誰が、いつ、どのようなことをすすめていくのか	期待される変化・効果
対話型研修・事業への協力及び企画・実施	<p>【誰が】 ハミダシ隊</p> <p>【いつ】 年間を通して 平成30年度以降に自分が担当する事業内で</p> <p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> 今年度も携わった、新採用職員育成支援員連絡会議のテーブルファシリテーターなど、職員課等が主催する対話型研修・事業へ協力する。 ハミダシ隊員が担当する自分の事業に対話を取り入れた事業を企画・検討・実施していく。 	<ul style="list-style-type: none"> 研修等がより充実したものになるよう協力することで、対話の重要性、有効性を知ってもらう機会となり、各職場に対話の文化を広める一助となる。 オフィシャルな場でも活動することで、ハミダシ隊の活動を広め、ゲリラ活動をオフィシャルな活動へと結びつけやすくする。
オフサイトミーティングの開催	<p>【誰が】 ハミダシ隊</p> <p>【いつ】 年間を通して</p> <p>【内容】 次年度以降もハミダシ隊主催のオフサイトミーティングを継続して実施する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ゲリラ活動をオフィシャル活動へとつなげるためには、ゲリラ活動を地道に続けていくことが重要である。 参加者が自分のことを見つめ直すきっかけとなり、さらにそれが究極的には「自分の能力・性格を理解して、組織のために能力・性格を最大限発揮できる人材」の創出へと繋がる。

(2)「職場」のありたい姿に向かって

職員の多くは、日ごろから改善意識を持ち、業務に臨んでいるが、一人では取り組めない、取り組み方が分からないなど、職員個人での取り組みに限界を感じている職員もいる。

一人ひとりの良いアイデアを埋没させることなく発掘し、それを庁内全体の業務改善につなげていくことが重要と考える。

また、厳しい財政状況、職員の減員などの状況下では、業務や事務事業の見直しなどが必要不可欠である。

予算要求や実施計画要求の仕組みの中にスクラップアンドビルドの考えを反映させた廃止事業要求があるが、その場しのぎ感が否めない。

これに対し、日ごろから職場内で事務事業の効果的な見直しについて議論が必要であり、そのためには、職員個々の事務事業の見直しに対する意識を高めていく必要がある。

ありたい姿	個人の能力・性格などを発揮して、業務や組織を良くしようと、職員みんなで「考える」「言い合える」「取り組める」環境をつくること	
取り組む内容	誰が、いつ、どのようなことをすすめていくのか	期待される変化・効果
オフサイトミーティングで職員提案に取り組む	【誰が】 ハミダシ隊 【いつ】 上半期 【内容】 オフサイトミーティングで話した内容を職員提案する。	業務や組織を良くしようとみんなで考える場を設定することで、職員みんなで「考える」「言い合える」「取り組める」ことが当たり前となる環境へと近づくことができる。
SIMいちのせきの試行・実施（業務や事業の棚卸し、見直しに関する意識付けに取り組む）	【誰が】 ハミダシ隊 【いつ】 H30 年度中 【内容】 15年後の未来を創造（想像）し、限りある財源の中で、事業をどのように選択し、配分していくかを対話を通じて考える「財政シュミレーションゲームSIM熊本2030」を参考に、一関版をハミダシ隊員で試験的に実施する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「限りある財源」、「選択と集中」、「説明責任」この3つのキーワードの意識付け ・ これからの一関をどう創っていくか＝「ありたい姿から考える」意識付け ・ 各参加者の気付き（意識改革）から、各所属の予算要求、実施計画要求時における事業の棚卸し（行政改革）の促進

(3)「組織」のありたい姿に向かって

適材適所の人材配置を目指すためには、職員個々が、自分がどの部署に適しているのかを知ることが必要不可欠と考えるが、他の部署の業務内容などを正確に知る機会が少ないのが現状である。

「適材適所の人材配置とモチベーションの高い個人の集合体」を目指すためには、各部署の業務内容や人事異動の見える化に取り組むことが重要になると考えている。

この人事異動に関しては、すぐに大きな変化を起こすことは難しいことと考えるが、人事担当課とダイアログをし、働きかけをするなど、私たちができることから、着実に取り組んでいきたい。

ありたい姿	個人の能力・性格などを生かして、「適材適所の人材配置とモチベーションの高い個人の集合体」となること	
取り組む内容	誰が、いつ、どのようなことをすすめていくのか	期待される変化・効果
適性希望調書における異動希望先の反映率の公表	【誰が】 職員課 【いつ】 H31 年度人事異動内示後 【内容】 職員課が異動者の適性希望調書における異動希望先の反映率を数値で公表する。	<ul style="list-style-type: none"> 人事に対する納得感の向上 適性希望調書に対する期待感の向上
人事異動面談の実施（人事異動理由などについてのダイアログ）	【誰が】 経営層（人事担当）⇒各部長⇒各課長⇒各職員 【いつ】 H31 年度人事異動内示後 ※ 異動内示の時期を例年より早め、引継ぎ期間を多くとる。 【内容】 <ul style="list-style-type: none"> 経営層（人事担当者）は、各部長等に異動理由を伝える。 現所属先の所属長は、異動者に対し、ねぎらいの言葉をかける。 異動先の所属長は、人事担当から聞いた人事異動の理由（異動者に期待しているもの、産み出して欲しい成果など）を異動者に対して伝える。 	<ul style="list-style-type: none"> 業務の引継ぎの円滑化 褒める文化の定着 異動者の精神的負担のフォロー及びモチベーションの維持、向上
ゲストを招いたランチ会	【誰が】 ハミダシ隊 4 期生 【いつ】 月 1 回程度 【内容】 ゲストが所属する部署の業務内容や現状を聴き、それぞれの課が抱えている課題や業務目標、課としての組織目標等を知る場を設ける。	<ul style="list-style-type: none"> 他部署の話を聴くことで、自分がどの部署に適しているかを考えるきっかけとなる。
人事異動をテーマにしたオフサイトミーティングの開催	【誰が】 ハミダシ隊 【いつ】 次年度内 【内容】 人事異動をテーマにしたオフサイトミーティングの開催	<ul style="list-style-type: none"> 各職員が人事異動の仕組みがどうあるべきか考えるきっかけとなる。

8. 今後も対話を軸にありたい姿に向かってハミダシ活動に取り組む

人材マネジメント部会に参加して得た気づきと日常の中で仲間との対話から得られる気づきを、理解、共感し、それを意識に進化させ、そこから出た思いを行動や実践につなげていくことが重要であると考ええる。

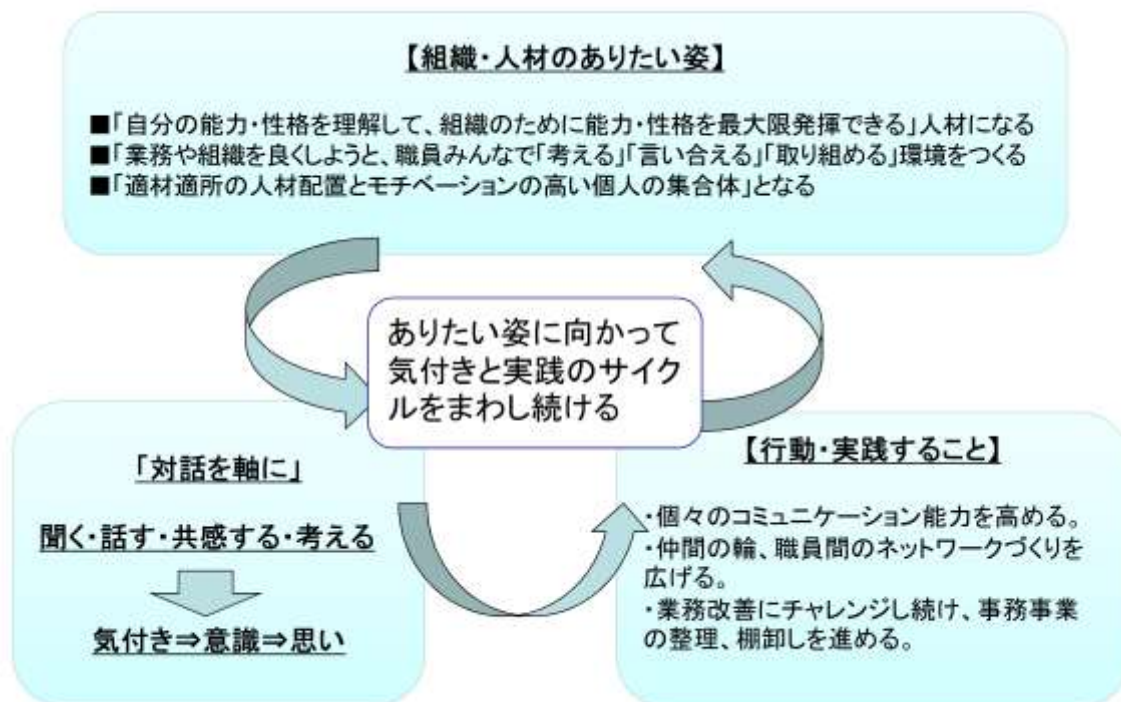
また、マネ友など仲間たちと協調し、現状の裏返しや即効性に囚われず、できることを地道に継続して着実に実践していくことが大事であると考えている。

これらの取り組みを通じて、自分を見つめ直し、仲間との実践を通じて、後輩や同僚、上司など、他者に良き影響を与え続けることで、

- ① 市の望ましい姿、ありたい姿を描き、前例に囚われず、時代の変化を的確に捉えられる組織
- ② 課題への取りかかりや意思決定、組織内の情報伝達、情報共有が素早い組織
- ③ 首長の考え、施策を具現化し、実効性を向上することができる組織

の醸成に一翼を担いたいと考える。

市役所が内から変わることは、近年、揺らいでいると思われる、住民の行政に対する信頼感の醸成、安心感の供与につながっていくものであると考える。



9. 私たち（4期生）の思い（自らの気づき、学び、コミットメント）

【猿沢市民センター 菊地 秀男】

自分は、過去に職場環境の改善や制度の見直しを試みたが実現には至らず、いつしか“改善”への炎は消え、一度は諦めた人間である。

そんな自分に、ある日、職員課から人材マネジメント部会への参加を打診された。

職員課の説明では、「参加者3名のうち1名は補佐、係長級の職員を派遣したいので、参加してみないか。」とのこと。「本庁勤務を離れて5年も経過して、本庁には年に数回、研修や会議などで行く程度で、目立った行動もしていないのになんで俺？」それが最初の感想だった。

しかし、先に派遣された職員の名簿に、以前に一緒に働いた後輩の名前があったこと、自分もかつては改善に燃えた時期があったことなどから、様々な不安を抱えつつも参加を決意した。

人材マネジメント部会に参加して、多くの共感と気づきがあった。その中で、特に大きく感じた気づきを3つ挙げる。

1つ目は“現状把握からの原因の究明”である。以前は原因の究明をしないまま取り組んでいた。ことに気づかされた。

2つ目は“対話”である。私がやっていたことは依頼や提案で、相手の思いや考えを聴こうとする部分が欠けていたこと気づかされた。

3つ目は“共有できる仲間”である。思いを共有できる仲間と取り組むことで、別な視点での考え方や方法に気づかされ、独りで行動していた時には得られなかった実現への可能性の期待感や昂揚感を感じた。

「微力ではあるが無力ではない」。

この言葉を胸に、一度は消してしまった火をいま一度燃えあがらせ、未来の一関市のために、市職員として出来ることを着実に実行していきたい。

最後に、気づきの機会を与えてくださった職員課をはじめ関係者の皆様、そして私の留守をみんなでカバーして下さった職場の皆様にご心より感謝申し上げます。

9. 私たち（4期生）の思い（自らの気づき、学び、コミットメント）

【長寿社会課 菅原 翔太】

一関市職員として初めて人材マネジメント部会に派遣された松谷俊克さんと平成 26 年の企画調整課で席が隣だった。

松谷さんから、「人マネに行ってきます。これから面白いことをどんどんやっていくから協力してね!!」と言われてから4年が経とうとしている。

その当時を振り返ると、松谷さんは、希望に満ち溢れた顔で前向きに、そして誠実に部会活動に取り組んでいた。そんな姿を隣で見ていると、自分のやる気がグイグイと上がりドンドン協力しようと思っていたことを思い出す。そして、自然と松谷さんや人マネに憧れを抱き、まだ早いけど、いつか自分も行きたい!!と思うようになっていた。

そんな中、平成 27 年 4 月に現職場の長寿社会課へ異動となった。自分にとっては、予期せぬ異動で 10 年の公務員人生の中で一番ドン底のモチベーション、言ってみれば、ふて腐れ状態であった。マネ友の皆さんのオフサイトミーティングに誘ってもらっても、行きたくないほど。

それから2年経った平成 29 年 4 月、部会に行ってみないかと声がかかった。不安やプレッシャーもあったが、素直にうれしかった。自分が変わるチャンスを与えてもらったものとモチベーションが上がった。

第1回の部会に参加して、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え考える」「ドミナントロジックを転換し、一步前に踏み出す」これらのキーワードに出会い、頭がモヤモヤするとよく部会では言うが、それよりも、胸がワクワクしていた。

何かを変えよう、何かしていこうと考えることがこんなに楽しいこととは思ってしなかった。

まずは、消えかけた薪に種火を与えるかのごとく部会に派遣していただいた職員課と部会活動に対する理解と協力をいただいた所属課の皆さん、そして、この1年間、共に考え、悩みながらも、懸命にサポートしてくれたマネ友に、心から御礼を言いたい。ありがとうございました。

今後は、この部会で得た気づきや経験を一過性とすることなく、また、自分のものだけではなく、組織や部下、後輩など他者に良い影響を与え続けられるよう、前向きに、精進していきたい。

「私たちは微力ではあるが、無力ではない」この言葉に勇気もらった。

「誰かが何かをしてくれるのではなく、自分が誰かのため、地域のために、何ができるのか。」を自分自身に問いかけ、行動を続けたい。

9. 私たち（4期生）の思い（自らの気づき、学び、コミットメント）

【農政課 渡辺苑子】

この部会への参加を打診された時の率直な思いは「何を期待されているのだろう」「なぜ今？まだ早い…」という消極的なものであった。

当時はミッションを誰かに与えられるのを待っている状態で、ミッションや自分が変われることを自ら見つけていく姿勢に欠けていたのだと思う。

部会への参加をとおしてそういった考え方も少しずつ変わっていき、約1年を経過した今、自分が大きく変わったと感じる点は以下の3つ。

① 組織をマネジメントすることや変えることについて、他人事ではなく自分事で考えるようになった。

これまでは「マネジメントは係長級以上がすること」「組織を変えることは関係部署がやること」と他人事で考えていた。

しかし、マネジメントされる単位の1つである「係」の一員としての自分の役割を考えることで、自らもマネジメントに携わることができるし、組織を変えることも、自分が変わらなければ何も変えることができないと考えるようになり、自分事として捉えることができるようになった。

② 物事を長いスパンで考えることができるようになった

物事を考えるとき、これまで第1優先にしてきたのは「短いスパンでいかに成果を出せるか」という観点だったが、それだけではなくその先にある「どんな事業にしたいのか」「どんな自分になりたいのか」という、少し長いスパンの考え方ができるようになった。

③ 今の自分に何ができるのか考えるようになった

今の自分の経験と知識では、考えても結局のところ選択肢が1つも浮かばない時の方が多いが、経験や知識が身につけてきた時に、この「考える癖」がきっと役に立つのだと思っている。

「何かを考えることを誰かに与えられるのを待つ」のではなく、「自分から考えることを始められる」そして「周りに考えるきっかけを与えられる」ような職員になりたい。

最後に、この研究会に参加する機会を与えていただいた職員課の皆様、業務が忙しい時期でも快く送り出してくれた係の皆様、ありがとうございました。

