２０１８年　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

青森県

五所川原市

Goshogawara City

【はじめに】

五所川原市では人材マネジメント部会への参加が今回で３年連続となっている。

我々が３期生としてやらなければならないことは「成果を上げること」ではないかと、研究会が進むにつれて強く感じた。

組織の現状について市長、部長級から若手職員まで幅広くインタビューを行い、各々が抱く問題点等を改善したいと考えた。しかしながら余りにも多すぎる課題に直面し、想像するに難くない高い壁を前に気持ちが萎えそうになってしまった。

それでも、今自分たちがやれることをやろうと思い、周囲に協力をしてもらい実際に行動をし始めてからは、楽しく組織の問題と関わることが出来たような気がする。

以下には平成３０年度五所川原市人材マネジメント部会３期生の活動の記録を記載した。

【平成３０年度人材マネジメント部会日程】

名称	日時	会場	テーマ
第１回研究会	４月１９日	仙台会場	・部会の狙いを知る ・対話（ダイアログに慣れる）
第２回研究会	５月２１日～ ５月２２日	東京・早稲田大学	・部会の狙いを知る ・対話（ダイアログに慣れる） ・組織の現状を考える （過去～現在）
第３回研究会	７月１２日	盛岡	・組織の現状を考える （これまで～現在）
夏期合宿	※中止		・組織の現状と未来を考える （これまで～現在～これから）
第４回研究会	１０月１１日	盛岡	・夏期合宿フィードバックを受けての今後のアクションの進め方を考える
第５回研究会	１月２４日～ １月２５日	東京・早稲田大学	・プロセスを振り返る ・自らにコミットする

【キーパーソン、職員インタビューとアクションプランの作成】

第１回、第２回の研究会後、主に地域の現在、過去を掘り下げ、現状を正しく理解することにより、根本的な地域、市役所の課題はなにかを考え、対話することに終始した。

五所川原市は旧五所川原市、旧金木町、旧市浦村と３市町村による合併を経ている。このため各々の地区で採用され、現在は幹部層となっている総務部長、民生部長、農業委員会事務局長、市民課長、環境対策課長にインタビューを行い、当市の現状を掘り下げていった。

第３回までに他団体においては一般職員へのインタビュー等も多々行っており、未だ幹部層へのインタビューしか行っていなかった我々は、他自治体の活発な行動に驚きを覚えるとともに、佐藤幹事からのフィードバックを受けたことで緊禪一番、夏期合宿に向けての課題に取り組むこととなった。

１．目指すありたい姿　自治体名：五所川原市

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>
・人事評価制度の安定によりどんどんありたい姿に各組織が近づく
・庁内外研修に各職員がしっかりした意図をもって参加

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>
・人事評価制度の改善点等の見直しを繰り返し安定
それにより組織目標、個人目標等を意識して仕事できるようになる。
・現在ある庁内外研修に進んで参加する人材がゆるふわ隊（仮）から多数発生

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>
・人事評価制度の見直しを行うことで、各課組織のありたい姿を具体的にする。
・職員各自が時間を見つけて議論、討論、ワールドカフェを自主的に行える場をつくる。

20年後の地域・組織・人材のビジョン

地域：子ども、若者がたくさんいる、活気がある綺麗な街並み。

組織：和気あいあいとして活発に意見が飛び交い、仕事を頑張っている人が正当な評価を受ける職場

人材：それぞれがやる気をもって、広い視野をもち業務に取り組める人材。

6. 取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）　自治体名：五所川原市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
山中が	5月（新庁舎に引越し時点）から	課の女性と	もぐもぐタイム	企画課から異動するまで 企画課から女性がいなくなるまで 平日午後3時に実施中
3人で	今年度	マネ友と	組織目標及び個人目標シートについて改善提案	組織目標シートにあってはやるべき業務の羅列からありたい姿の記載を個人目標シートにあっては、課長と被評価者の対話を経て「個人に期待すること」に注視して改善を検討。 上記について例文を多数用意。
みんなで	今年度	・坂本さん ・山田さん ・外崎さん ・赤石さん ・福士さん ・桜庭さん（2代目） ・神さん ・倉光さん ・関さん ・長尾さん ・マネ友	ゆるふわ隊（仮）設立	9月～10月の活動開始を目指して、賛同者とゆる～いワールドカフェを行いたい。 目的 人材マネジメント研修の周知 当市で行われている庁内外研修の把握と参加及び周知。 来年度募集のある職員提案型事業で事業提案を行う。

前ページの図と上記の図は８月下旬に開催予定であった夏期合宿へ向けて、キーパーソン及び職員へのインタビューを経てアクションプランを作成したものの一部である。

五所川原市未来志向型人材育成塾で講師を務める佐藤幹事が当市に来庁した際に、アクションプランについて評価していただき意見を頂戴した。その中で即実行すべきと言われたのがワールドカフェである。

当市では上記の塾生や、当時の人マネ参加者により１年に１回程度ワールドカフェは開催されていたが、継続したものがなかった。忙しい中、職員に集まってもらい活動する以上、意味のある継続するものにしたかったため、目標を「職員提案型制度の活用までつなげる」こととした。職員提案型制度は毎年７月頃を応募締め切りとしているため、必然的に次年度も活動を継続することとなる。なにより継続し、熟成させていくことで日常的にボトムアップできる組織の醸成と、継続した職員間対話の場を提供する、まさに一石二鳥の手段であると考えた。

【アクションプランに対するフィードバックを受けて】

夏期合宿が台風により中止となり、アクションプランに対するフィードバックがyoutubeのみとなったのは残念ではあったが、出馬幹事長と伊藤幹事から前向きな温かい評価を頂けたことは大変心強かった。特に、人事評価に関する組織目標、個人目標の問題点に対しての心強いフィードバックは大変ありがたく、我々の着眼点はずれたものではないとの確信を持てた。

また総務課長、人事課長も我々と同じように問題意識を持っていることがインタビューを通じ解ったため、改善提案を作成して、人事課に働きかけようとますます意識を強めた。

しかし、この考えは一旦先送りすることとした。なぜなら直接人事課に働きかけ、提案が採用されたとしても、結局職員のもとに届いたときには「また組織・人事評価シートの記載事項が変わった」くらいのものにしかならないと考えたためだ。また、我々は「人材マネジメント部会３期生」の肩書をもって人事課に直接働きかけることができるが、一職員の立場だとそうはいかない。よって働きかけの方法については、「職員提案制度」を活用し提案したほうが、職員の意識向上の面からも効果的ではないかと考えたからである。

スピード感には欠けるが、組織に所属している一人一人が、組織の問題を自分事として考えるためには、自分達で意識を持って考え、発信していくのが一番効果的である、と私達は部会を通して強く感じていた。そのため、今後対話の場で「人事評価」について職員から意見が出た際に、同意者を募って改めて提案していきたいと考えている。

【ワールドカフェの実践】

さて、第３回研究会から夏期合宿にかけての時期は、当市においても変化の真っ只中にあった時期である。７月上旬に新市長が就任したこともあり、大変目まぐるしい時期となっていた。そんな折、９月に市長が「若手職員との懇親会」を開催するとの情報を得、２期生の提案により「人材マネジメント部会３期生」である我々の活動方針を市長に直接報告した。

お酒を飲む前に、市長に対して「ボトムアップできる組織を目指したい、その足掛かりとしてワールドカフェを行いたい」と今後の活動について直接伝えることができた。市長には非常に関心を持っていただき、また、開催するときは必ず声をかけるように、とのお言葉を頂いた。思えば、五所川原市人材マネジメント部会活動のターニングポイントはこ

こだったように感じる。

　ワールドカフェの開催については人事課に相談し協力を得た。また、総務課長からのバックアップもいただき、９月下旬に第１回ワールドカフェを行うこととなった。

●第１回ワールドカフェ（参加人数１７名）

第１回ワールドカフェでは、五所川原市役所の職場環境を掘り下げたいと考えたため、「五所川原市役所のいいところ、悪いところ」をテーマに行った。

個人ワークとして「市役所はどうすればより良くなるか？」との問いに、適材適所の配置や各課の仕事量の分担、部課を超えてのコミュニケーション、ワールドカフェの継続、外部機関との意見交流を活発に行う、などの意見があった。最後には２，３か月毎に１回はワールドカフェを行うと宣言し、第１回ワールドカフェは無事終了した。

残念ながら市長は公務により参加できなかったが、終了後に開催した懇親会には参加いただき大盛況であった。懇親会の中で、当市を人マネに派遣させる発端となった人物である総務課長から三期生のみではなく、今までのマネ友を巻き込んで活動してほしいと依頼される。そこで、次回のワールドカフェではマネ友にも協力してもらうことにした。

ちなみにこの日は酔っぱらった山中のスマホが地面に落下、画面にひびが入るという予期せぬハプニングが帰路の途中で発生した。

第２回ワールドカフェの企画は前述したとおり１期生、２期生のご協力のもと開催することとした。２期生中嶋と３期生山中、中川でお題について話し合うもなかなか決まらない。そんな折、１０月１１日、盛岡で行われた第４回研究会の夜の部において、夜の部会長である加留部幹事に、「ワールドカフェのお題の決め方について」質問。市長もワールドカフェに来るのであれば、市長が職員に聞きたいことをお題にするのも面白いのでは、との助言を頂いた。

その助言を心に秘め、２期生中嶋と３期生山中、中川で市長にインタビューを行ったところ、「ワールドカフェは非常にいい集まりである、市役所の外にも目を向けて市民とやるのもいいのでは」という言葉を頂戴した。

これを受けて「五所川原市について」というテーマでワールドカフェを行うことで、「市民を巻き込んで、市民と一緒に」というキーワードが出てくるのではと考えた。それをもって、第３回目につなげれば市民協働について考える組織に少しでも近づけるかと思い、第２回ワールドカフェに臨むこととなった。

ちなみに第４回研究会では、土地勘もない盛岡市で、酔っぱらった山中が中道幹事と三戸町さんを３次会まで引っ張りまわすという予期せぬハプニングが発生した。

●第２回ワールドカフェ（参加人数１８名）

第２回ワールドカフェは１１月１４日に行った。ファシリテーターはワールドカフェ大好き２期生・中嶋が務めることとなった。お題は前述した「五所川原市について」である。参加人数は１８名、幹部層の出席がその他４名となかなかの盛り上がりであった。

今回はオフサイトでの開催ということで、声掛けの成果で参加者は増えたものの、参加率が減少したことが気になった。当初想定していた「市民協働」のキーワードも多少は出ていたものの予想より少なかったのは、問いに対する反省点かと思う。

市長、人事課長には第２回ワールドカフェの開始からご参加いただき、もちろん懇親会も開催した。　画像はないものの、この時の懇親会も大盛り上がりであった。

ちなみに酔っぱらった山中が当市の人材マネジメント部会１期生で先輩である福山総務課長補佐にくだを巻き困らせてしまうという予期せぬハプニングが発生した。

【第５回研究会】

上記は第５回研究会用に仕上げたポスターである。

太田と山中はこの作成に関しては中川にまかせっきりになってしまったが、カラフルで見やすい、女子力高めのポスターに仕上がった。ポスターセッションで７票も投票いただいたのも中川の力が大きい。

振り返ってみると当初のありたい姿について

地域：子ども、若者がたくさんいる、活気がある綺麗な街並み

組織：和気あいあいとして活発に意見が飛び交い、仕事を頑張っている人が正当な評価を受ける職場

人材：それぞれがやる気をもって、広い視野をもち業務に取り組める人材

以上の通りであったものが、

・市職員１人１人が行動できる組織

・行政と民間（市民）がフラットな関係で協働できる市

と非常にシンプルだがイメージしやすいものになったのでは、と思う。

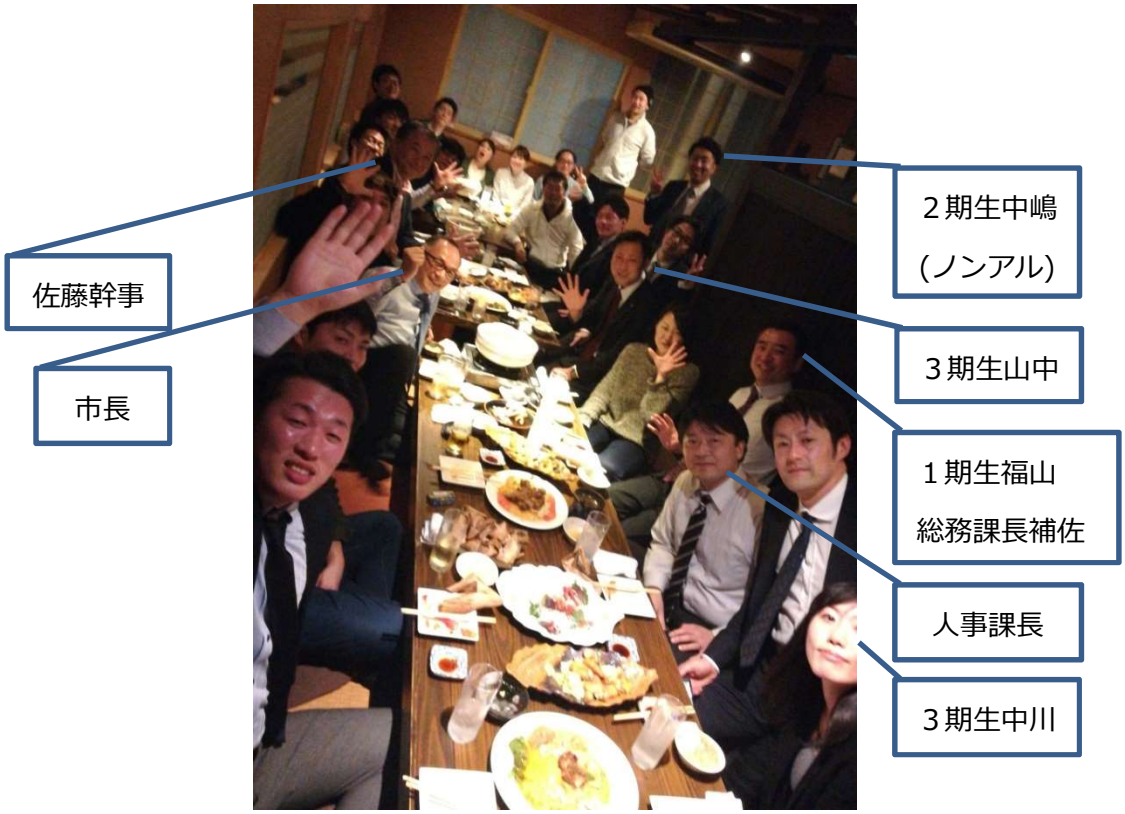
【青年会議所（以下 JC)、市職員合同のワールドカフェ】

第５回研究会の前に、もう一度ワールドカフェの企画を挟もうかと計画していた折、人事課から急遽予期せぬ情報が我々に飛び込んできた。内容は、商工労政課長にＪＣ理事長から「前年行われたような、市職員とＪＣとの集まりは今年もないのか、是非今年も開催したい」という内容であったとのこと。前年、当市の人マネ２期生が市職員とＪＣの交流会を企画し、毎年開催しようと約束したものの現在まで実現されていなかった。そして前述した市長へのインタビューの際に「市民協働を行うにあたって、手始めにＪＣとワールドカフェをやればいい。知人がいるので伝えておく」と市長から言われていたことを思い出した。

以上の経緯で第３回のワールドカフェはＪＣと市職員共同で行うことになった。ちょうど３期生太田が担当である「地域福祉計画」策定の真っただ中で、１回目のワークショップを行ったところであったため、これをテーマにワークショップを開催することとなった。

ファシリテーターを佐藤幹事にお願いしたところ、快く引き受けていただけた。ただ、佐藤幹事からは「行政によるファシリテーション暴力！！」とならないよう楽しいものにしたいとの意向で、ワールドカフェを開催することとなった。方々日程調整を行った結果、２月５日に開催することとなり、第５回研究会後に行うことを決定した。

●ＪＣ，市役所合同ワールドカフェ（ＪＣ１３名、市職員１７名）



第５回研究会後の２月５日、佐藤幹事をファシリテーターに「地域福祉計画とはなにか」をテーマにＪＣと市職員のワールドカフェを行った。副市長はインフルエンザにより残念ながら不参加となったが、市長、総務課長、人事課長には参加していただいた。

ワールドカフェに参加した JC の方からは、「対話したことで、今まで持っていた市役所職員へのイメージが変わった。市役所の人はなんとなく言われたとおりの仕事をしている人が多いんだろうなと思っていたけれど、こうして五所川原市をより良くしたいと思っている職員がいることを知ることが出来てよかった」という意見をいただいた。また、「JC では市民との討論会はよく行うが、討論ではなく、こうした対話の方法はとても良いと思った」という意見もあった。

懇親会も大変盛り上がり、佐藤幹事、人事課長、ＪＣ等には２次会までお付き合いいただいた。ＪＣからは「継続してやろう」という声を多数いただいたことから「市民協働」へ若干歩を進めたと感じた。

なお、この日は酔っぱらった山中が数年ぶりとなる午前様をしてしまい、翌日の１７時まで二日酔いで苦しむという大失態をやらかす。

【次年度以降の展望】

３月末からは、発散の場から収束の場へと移行し「ＯＳＴ」を活用するなどして、「職員提案」提出に向けて本格的に始動するという予定を組んでいる。並行して、市長はもちろん、協力していただいた職員向けに本年度の最終報告（活動内容としては途中経過）も同時期に行う予定である。継続していくためには「やりっぱなし」にしないことが重要と考えるためである。来年度以降は、ＪＣともコラボレーションして企画立案をしていく旨を約束した。

当市において、こういった動きは首長、総務課長、人事課長らが大いに理解を示してくれている状況であるため非常に心強い。始めたばかりということもあり、現在は有志のみの参加となっている集まりについても、こうした上層部の空気と、職員提案のためのワールドカフェをきっかけに、より多くの職員が気軽に参加出来るような気風を作れたらと考えている。

現段階において、すでに職員提案の提出に向けて提案書を作成しているワールドカフェ

参加者もいる。また来年度以降は総務課長を筆頭に、有志により五所川原市版ＳＩＭを作成、秋ごろまでには実際に活用できるレベルまでもっていこうという計画もしている。

さらにＪＣにおいては毎年行っている市民討論会という事業を、ワールドカフェを体験したことにより、「討論」ではなく、「対話」で成果を見出していけないか打ち合わせの真っ最中であるとのこと。

以上のように、現状でも「アンテナ」を張っている職員等はすでに目に見える形で行動に移している。

まだまだ小さい波ではあるが「３期生が行動した証」により昨年までとは違う雰囲気が確実に市役所を取り巻いているような気がしている。

現段階ではワールドカフェの開催、対話の継続で終わっているが、幹事団からは「部会に卒業はない」、市長からは「来年度以降も継続するように」という有難いお言葉を頂戴している。

人材マネジメント部会で学んだことを基に、有志、マネ友と協力し、「ありたい姿」に向かって、具体的に組織を変革していける「五所の蝶々」の一端を担えるような活動の継続をしていきたい。

【三人の想い】

【保護福祉課　太田　裕成】

この部会に参加したのがもともと自己志願でなく、人助けということで参加したものであって、特に目的もなく、なにか得るものがあればいいかなと思って参加しました。（そのあと少し後悔しました。）

この研修会で「対話」、「ドミナントロジック」等、多々「気づき」があり、自分としては多少なりとも得るものがあったと言えます。ただ、自分として今回の得たものを生かして自主的に起こしたアクションはなく、ほかの参加者二人にオフサイトミーティングやワールドカフェ等の開催などでかなりおんぶにだっこ状態だったのがかなり申し訳なく思っています。

この研修会に参加して、職場に戻り考えたことはやはり「対話」、職場内でのコミュニケーションが大変大事であると思いました。職場の業務改善をするにはなにが問題であるのかという「気づき」、それを話しあう「対話」が必要だと再認識しました。ただ、「対話」をするにも時間、精神的及び業務量などと余裕が必要であり、その対話をする職場、係・チームとして業務内容が共有されているか、信頼関係、人間関係が構築されているかきちんと整理した上でやらないと改善はできないとも思いました。特に人間関係は大事です。

正直、まだ自分のやりたいこと、ありたい姿はまだ見えていないですが今回得たことを生かして微力でも市に貢献できればと考えています。

【企画課　山中　潤哉】

４月早々、人事課長に呼び出され「何か悪いことしたっけ？髭も最近剃ってるし…」と思ったのが思い出されます。「人材マネジメント部会」というのがあって、と年間スケジュールを見せられ、３人１組で行ってきてもらいたいと打診されました。「（観光気分でいけるから）いいっすよ～」とそれは軽い気持ちで返答したことを覚えています。

久々の県外出張、ウキウキして参加した第１回の人材マネジメント部会で聞く言葉の数々は、私の心にスッと入ってくるものばかりでした。市役所に対する悶々とする違和感を、すべて言葉で表現してもらっているような感覚に陥ったことを覚えています。

部会に参加する度に課される、または自分に課したミッションをこなして、多人数を巻き込むことに申し訳ない気持ちがあるとともに、それでもありがたい言葉を頂戴する度に励みになりました。

旧金木町役場出身の自分が、余り好きではなかった五所川原市と市役所。今年度は活動を通して組織に関わったことで、市役所のことをちょっぴり好きになりつつあります。手をかければかわいくなってくるのは、子どもも動物も組織もきっと同じ。あとは市も好きになれるよう考え続け、関わっていき、子ども達に誇れる街、自分も好きな街にしていくために微力ながら尽くしていきたいと思います。数年後には「五所川原市？LOVE だべ！」と胸を張って言える自分になっているのが理想です。

久慈市さん、盛岡２日目でセッティングしていただいた打ち合わせ、二日酔いで参加し「じぇじぇじぇ！」と思ったことでしょう！申し訳ありませんでした！

三沢市さん、むつ市さん、三戸町さん、大変お世話になりました！青森県自主合宿、風邪で欠席したので第２回も絶対開催しましょう！

人事課長、４月は私ごときに声をかけていただきありがとうございました。役所を引っ掻き回した感があり、内心私を送り出したことを後悔しているかもしれませんがドンマイです。今後ともよろしくお願いいたします。

最後に、自堕落な私が「何もかもメンドクサイ」状態になったら、佐藤幹事にまた背中を蹴っていただければと思います(笑)

五所川原市人材マネジメント部会の留年組として来年度以降も面白おかしく活動していきます。お世話になった皆様、ありがとうございました！

【社会教育課　中川　瑠唯子】

自治体職員という職業は、法律に則って粛々と業務をこなし、上から言われた事を言う通り行っていればいいのだと思っていました。ですから部会で「組織としてどうありたいか」と聞かれたとき、それを考えるのは上層部や人事の仕事なのでは、自分はそれを考えるポジションではないのにこの部会に来てもいいのだろうかと卑屈に考えていました。ですが、部会に参加していくうちに、幹事団や他自治体の職員の皆さん、そして同じ自治体から参加した二人からも多くの気づきや学びがあり、気がつけば、折角部会に参加しているのだからこの機会を無駄にせず、組織や市の為に出来ることをしようと考えていました。

自分たちのやりたいこと・考えていることを説明する際に、相手に理解や共感を得てもらうためにはこちら主体ではなく、どういう言葉なら相手に受け容れてもらえるか、内容だけでなく話し方や質問の仕方、受け止め方も準備して、常に相手の立ち位置で伝えていくことなど、実際にどうすれば自分たちのやりたいことを周りに伝えて仲間を増やしていけるのか、そうした手法も学びました。そして同じ職場はもちろん、他自治体、幹事団など多くの方々と対話し、自分とは異なる考え方を聞いたり、組織の現状や問題の多さにどこから手をつけていいかわからなくなったり、三期生やマネ友と試行錯誤しながら過ごした１年でした。

当初は、組織変革は自分にはきっと出来ないし関係ないと思っていました。ですが、人事課の協力や市長や総務課長のお力添え、そして同じ三期生の山中さんの人脈と二期生の中嶋さんのスキルを駆使して実現した市職員のワールドカフェの開催や、太田さんの業務に関連付けて開催された JC とのワールドカフェの開催など、私一人であったら不可能だった事が実現したように、微々たることでも集まっていけば大きな力になると信じています。市長をはじめ市の職員や市民が考える「ありたい姿」を実現できるよう、自治体の１職員としてこれからも考え続けたいと思います。