2018 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

【一関市（５期生)】

★　農　林　部　農地林務課　林務係長　小山　敏典
★　教育委員会　学校教育課　主　査　菊地　由紀恵
★　保健福祉部　長寿社会課　主　事　中机　匠

✓　経済産業省派遣中　熊谷　尚孝（H30.6 月までのマネ友）

【目　　次】

１　はじめに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１

２　取り組んできた活動概要と経過　・・・・・・・・・・・・３

３　本市の現状　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・９

４　見出したありたい姿　・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

５　創り出した変化　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・11

６　次年度に向けての展望、今後のシナリオ　・・・・・・・13

７　おわりに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14

1　はじめに

一関市は、平成 26 年（2014 年）から早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に職員を派遣しており、今年度は５期目となる。

市では、この部会への派遣を「一関市人材育成基本方針」の派遣研修に位置付け、また、過去の本部会研究生（以下マネ友という。）の活動を自主研究グループ活動として認めており、自己啓発の取組による学びを重要なものであるとしている。

そのマネ友は、庁内において、自主研究活動グループ「人マネ部会 ハミダシ隊」（2015/6/30 発足）の名称で、オフサイトミーティングや、経営層ダイアログなどの活動を展開しているほか、その中には、部会運営委員として係わっているメンバーも多く、進化する人マネ部会の一員としてのマネ友自身のスキルアップや、研究生に対する大きなバックアップが期待できる環境が整っている。

私たち５期生３人は、その恵まれた環境の下、派遣という職員課からの白羽の矢を受け、さらに、節目の５期目という期待を背に、2018 年度人材マネジメント部会第１回研究会（4/19 仙台会場）、そして、第２回研究会（5/21～22 早稲田大学）と続く研究への道に歩みを進めることとなった。

この共同論文は、５期生として部会に参加した私たち３人の、１年間の部会参加を通しての「気づき」や、「考えの変化」を振り返り、まとめたものであり、３人が「踏み出した一歩の足跡」である。

一関市人マネ部会 ハミダシ隊（2015/6/30 発足）とは
「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自主研究活動グループ。 １期生（2014 年度）～５期生（2018 年度）：合計 15 人で活動中

【平成 30 年度の人マネの進め方】

1　「ありたい姿」をイメージして
　2　「現状」を分析（深堀り）し、　　･･･病状を診断して
　　3　取り組むアクションを考える　　･･･処方箋を選ぶ

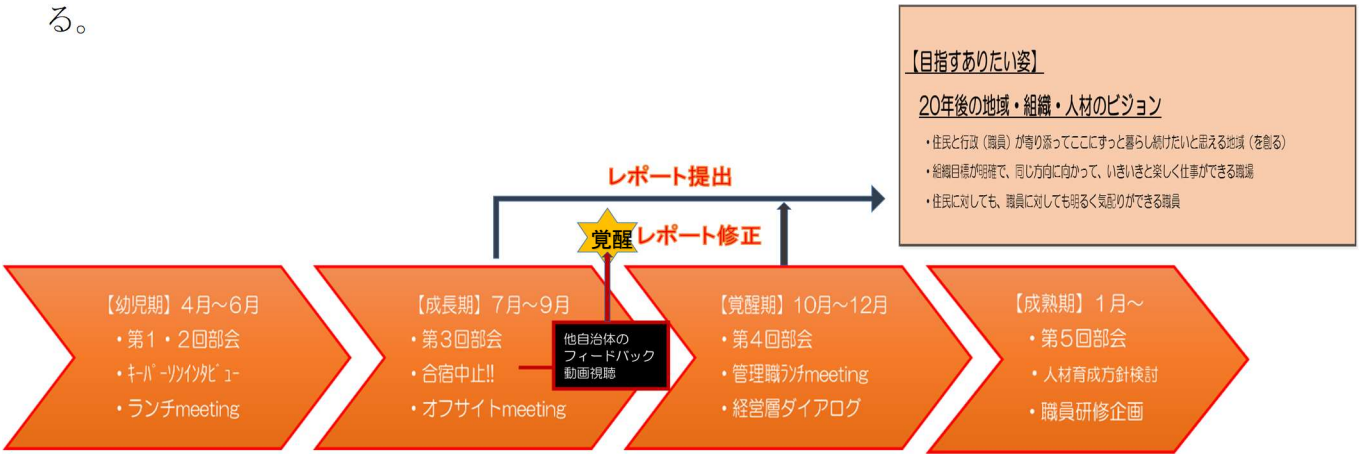
【研究会の日程】

	日　時	場所	内　容
第１回	H30.4.19	仙台	・鬼澤部会長代行の講話 ・SIM 熊本 2030 を体験
第２回	H30.5.21 ～5.22	東京	・北川顧問の講話 ・宿題の振り返り ・出馬部会長の講話 ・組織の現状分析の視点と手法の研究
第３回	H30.7.13	仙台	・鬼澤部会長代行の講話 ・組織の現状についての情報交換 ・幹事団からの総括
夏季合宿	H30.8.30 ～8.31	東京	･･･台風 21 号の影響で中止 ・参加 105 自治体の合宿シートに係る幹事団のフィードバック動画提供 ～動画閲覧による合宿シートの修正
第４回	H30.10.12	仙台	・幹事団との対話（合宿シートを基に、疑問点や幹事団に聞いてみたいことを対話形式で具体的に考える場） ・幹事団からの総括
第５回	H31.1.24 ～1.25	東京	・今年度の各自治体の研究の歩みについてポスターセッション ・NPO 法人ﾃﾗ･ﾙﾈｯｻﾝｽ創設者　鬼丸昌也氏講演 ・幹事団からの応援コメント ・鬼澤幹事長の講話 ・出馬部会長の講話（年度総括）

２　取り組んできた活動概要と経過

私たち５期生は、「目指すありたい姿」の探究のため、部会参加のほか、自主研鑽を含めて、様々な活動を展開してきた。下図に示したとおり、その活動は大きく４つに区分され、幼児期（４月～６月）から始まり、成長期（７月～９月）、覚醒期（10月から 12 月）、そして成熟期（１月～）と分類することが出来る。

そのように分類したそれぞれの時期には、その期ごとにカギとなる「気づき」があり、それにより私たちは自分自身を成長させ、そして学びを得ることができたのである。



①５期生の【幼児期】の活動（４月～６月）

キーパーソンインタビュー（職員ＯＢ：２人）

5/10　10:30～12:00（小野寺元商工労働部長）
5/17　9:30～11:00（熊谷元市長公室長）
20 年前の一関市、市役所、職員の状況をインタビュー

●５月：キーパーソンインタビュー〈30 年前の一関市を探る〉

他の自治体の皆さん同様、私たちも５月に職員 OB（部長経験者）を相手に、キーパーソンインタビューを行い、主に 20 年前の組織と比較しながら現在の状況の聞き取りを行った。そこでの気づきは…

・組織の状況が 20 年前と今では全く違うということ
・資本である「ヒト・モノ・カネ・情報・関係」についても、同様に大きく変化している
・人口が減るとは思っていなかった。
・財政も潤沢（国からの補助も大きく）で、企業誘致、宅地分譲、下水道整備、土木施設や行政施設の建設、観光開発など積極的に行っていた。

という点であった。（幼児期特有の深堀の欠如が見られる･･･。）

年代・階層別職員（２名づつ）ランチ meeting（７回）

各１時間×７回（6/15～7/10）：計 13 人
職員同士のつながりや業務管理、タイムマネジメント、リーダーシップなど組織の現状について、フリートークで聞き取った。

●６～７月：ランチミーティング〈現状把握、ありたい姿の探求〉

次に取り組んだランチミーティング（７回）では、職員同士のつながりや、組織の仕事・問題意識、思いなどについて、フリートークで聞き取りを行った。

対象者は、若手職員から部長まで、年代別、男女別、役職別で計７回 13 人からエピソードを聞き取った。

そこでの気づきは…

・若い職員も意見交換をする場を欲している（少人数だと意見を言いやすい）
・組織内のコミュニケーションが不足している
・仕事の見える化や情報共有が必要
・上司のスタンスが部下に影響、ムードメーカーの存在が必要
・目標の共有化が必要

というもの。（幼児期から成長期に向かうきっかけとなった、かけがえのない思いの共有。）

②５期生の【成長期】の活動（７月～９月）

オフサイトミーティング

「センシングウオーク」で、一関市役所の組織の現状を共有しよう！！

8/9（木）18:30～20:30：35 人参加（懇親会 18 人参加）
組織や職場において、実際に目にした、聴いた、感じた①心温まるエピソードや、②ショックを受けたり、驚いたエピソードを集め、床に並べ、時間内に一つひとつを自分がどのように感じているかに気付きながら読んだ。
その後、組織について感じたことをワールドカフェ方式でフリートークした。

●８月：オフサイトミーティング〈現状の深堀り、ありたい姿の探求〉

幹事団の佐藤先生のご協力をいただいて実施したオフサイトミーティングでは、センシングウォークで一関市の組織の現状の深堀り、そして 20 年後のありたい姿を探った。

若手職員を中心に係長級の職員も含め 35 人（総務部長や職員課の研修担当も）が参加。参加できなかった職員からは、組織のポジティブエピソードとネガティブエピソード集めに協力をいただき、エピソードの数だけでも 163 エピソード（ポジティブ×83、ネガティブ×80）集め

ることができた。

エピソードから組織の現状を感じ取り、グループで対話により深堀り（問題、話し合うべきこと、気がかり、不安、不満、タブー、諦めなど）をした。そこから、みんなと話し合いたい「問い」を探った。そして、20 年後どんな組織だったらよいか参加者の思いをアンケートから集めた。

そこでの気づきは…

・コミュニケーションがとれているか？（思いやったり、気遣ったり）
・楽しく仕事ができているか？（チームで対話しながら、忙しくても人次第（人間関係が良好であれば乗り越えられる））
・本庁と支所間の壁、上司と部下の関係
・対話が重要、対話により多くの気づきを得られる→対話がもっともっと活発になればいい。
・タブーなこと嫌だと思ったことは組織だから「話しづらい」、でも、共有し合えることが多く組織だからこそ「話しやすい」、相手に伝える、納得し合うことが大切
・ポジティブ思考の人がいる→組織を変えるキーパーソンになり得る。
・目指すべき方向が一緒で、お互いのこと（市民も、職員も、地域も）思いやれる組織（地域、人）になっていたい。

など、多くの思いを得ることができ、私たちの組織・職場の現状把握にとても有効なものとなった。(成長期に入るターニングポイントがこのオフサイト・ミーティングとなった。)

●夏期合宿シート作成までの活動を通した気づき、学び〈８月時点の３人の気づき・学び〉

振り返ると…

第１回研究会で出された課題を取り組むとき、最初はとにかく３人で過去の資料集め（統計要覧、決算書、予算書、人口推計、職員適正化計画、広報などなど）に奮闘した。これらをもとに過去を探ろうとしていたが、２人の部長 OB に話を聞きに行き、資料では見えなかった一関市の過去を、対話を通して引き出すことができた。

自分たちは、資料を集め、そこから分析する能力には長けているが、人と話す、人に問う、対話するそこから気づきを得るということに慣れてはいなかった。

その後…

マネ友（１～４期生）と組織の現状を探り、ランチミーティングやオフサイトミーティングを行い、多くの仲間から対話を通し現状を聞き、さらに深堀り（これ、重要！！）を行ったことから、上記のような様々な気づきを得ることができた。

対話について

やはり、<u>重要なのは「対話すること」</u>、
相手の思いが聞けて、相手に思い伝わり、共有できる。
そこから、何かが見えてくる、生まれる。
そして、目標を共有し、同じ方向を向いて動き出していける。

SHOCK！合宿中止！！

●８月：台風の影響により、まさかの夏期合宿中止〈そして覚醒へ〉

マネ友が成長する場として、大きな役割を果たすはずであった夏期合宿が、まさかの中止！

失望感に襲われると思いきや、幹事団の大英断により、各自治体がまとめた合宿用の課題シートについてのフィードバック動画の提供という思わぬ収穫が！！

私たちがまとめた合宿シートに係るフィードバック動画を含め、全ての自治体の動画も視聴可能ということで、多くの情報を得る事ができたのである。

このことが、私たち５期生を一気に覚醒へと導くこととなったのは言うまでもない。

③５期生の【覚醒期】の活動（10 月～12 月）

管理職（２名づつ）ランチ meeting

２名×各１時間×３回（9/19～10/2）：計６人

目標設定や目標の共有、課内の現状、ありたい姿などについて、フリートークで聞き取った。

課のマネジメントを行う管理職からみた組織の現状とありたい姿、対話のしやすい職場になっているかを探った。

●９月：管理職とのランチミーティング〈管理職に一歩踏み込む？〉

夏期合宿中止により、私たちへの幹事団からのフィードバック動画を繰り返し拝見することができ、私たちがまとめた合宿シートは新たな進化を迎えることとなった。その一つが、動画の中で幹事団から話された部会派遣５期目の一関市は「管理職層をターゲットとした取組」を進める時期を迎えているというものである。

かくして、私たちはまた小さな一歩を踏み出し、管理職とのランチミーティングの実施を決定したのである。

そこでの気づきは…

・課の目標は作って終わりではなく、意識して仕事をすることが大事
・チームワーク（楽しく仕事）が大事、達成感を得られる仕事や、周りの職員がいいとがんばれる。
・課長は、職場の環境づくり（部下が仕事をしやすい環境、マネジメント）を行う役目
・課長自らがプレーヤーではなく、部下をサポートし、責任を持つ役割をもつ
・昔は職場でもっとコミュニケーションがとれていた
・決裁文書が回ってきた時が課員と対話するチャンス
・課を超えた職員のつながりがあれば、組織を変える事ができる
・組織内でムードメーカー（キーマン）を見つけることが大事

など、管理職の立場から感じていることを聞き取ることができた。

経営層ダイアログ

11/26（月）16：00～17：00　経営層２名：計 14 人（市長・副市長他と懇親会：14 人）

５期生をメインファシリテーターに、ハミダシ隊活動報告、４期生の修了報告と、５期生活動報告後、経営層ダイアログを実施。

経営層から感想と「ハミダシ隊に期待すること」を述べて頂き、ハミダシ隊は１人づつ「私にとっての人マネとは？」を発表。

●11 月：経営層ダイアログ〈さぁ、本丸へ！？〉

５期生の研究活動を経営層に伝え、さらにハミダシ隊の自主研究活動についても知ってもらうことを目的にし、研修の一環として位置づけることで、初のオンタイムでの経営層ダイアログ実施が実現した。（市長は当日に欠席となってしまった）

【内容】

①ハミダシ隊の活動報告（ハミダシ隊とは、活動内容）

②４期生の修了報告（ありたい姿、取り組んだ内容、成果）

③５期生の活動報告（ありたい姿、現状分析結果、アクションプランの提案）

④経営層ダイアログ

（経営層からの感想、ハミダシ隊に期待すること、マネ友にとっての人マネとは?）

⑤終了後の懇親会

ダイアログでの経営層からの言葉は、

・合併前は小さな組織で、いろんなことをアフター５に情報交換していた
・変化が求められる時代の中、ハミダシ隊が必要
・仲間と共有して続けることが大事
・ハミダシ隊がコミュニケーションと情報発信で推進力を持って、皆で考え打ち出して
・定位置を持たないで（フリーアドレスで）ハートをつなげて
・職員は変えるために存在している（ハミダシ隊が変える中心）
・細くても永く活動してほしい

というようなお話を頂き、管理職層からのハミダシ隊の今後の活動に対する期待感と、立ち位置を確認できた場となった。（懇親会では市長からの激励！？があったのでした）

④５期生の【成熟期】の活動（１月～）

新任課長・係長マネジメント研究会

1/31　13:30～15:30（係長 36 人+若手・ハミダシ隊 27 人）
2/1　9:00～11:00（課長 23 人+若手・ハミダシ隊 22 人）
職員研修の一つである、新任課長研修と係長研修の最終回に、それぞれハミダシ隊と若手職員が参加し、ダイアログする内容を提案し、実現した。
部下の本音の話を聞こう「わかって＆ぶっちゃけダイアログ」

●１月：新任課長・係長マネジメント研究会〈新たな一歩〉

５期生の取り組むアクションとして研究活動から生まれた取組のひとつ。組織の現状把握で気づきを得た、「若い職員も意見交換する場を欲していること」と「少人数で意見交換することで若年層の意見を引き出しやすい」という点を事業化することができたもの。

管理職層・係長職と若手職員との対話の場を作り、仕事に対する考え方、組織の在り方、将来のありたい姿などの思いを共有する目的で実施。

そこでの気づきは…

・それぞれ職場内の対話の重要さに気付いたというコメントが多かった
・係長は大変な役割だ
・若手からは係長・課長を心配する声も

※次年度は３世代（課長・係長・若手）で対話を計画中

退職予定者を招いてのオフサイトミーティング

「部長級」の退職予定者の経験談を聞こう！共有しよう！！

3/7（木）18:30～20:30：部長級５人+36 人参加（懇親会 21 人参加）
恒例となっている部長級の退職予定者とのオフサイトミーティングを開催。
長い市役所人生の中から、楽しかったこと、苦労したことなどのエピソードを語ってもらい、思いの共有を図った。
退職予定者には、参加記念に感謝の言葉を集めたメッセージ集をプレゼント。

●３月：退職予定者を招いてのオフサイトミーティング〈部長にありがとうを添えて〉

３　本市の現状

５期生が取り組んできた活動から、コミュニケーション（対話）をキーワードに本市の現状を分析し、コミュニケーション（対話）の多い職場と少ない職場で、仕事に対する意識や組織での対応力に差があるという結論に至った。

【コミュニケーション（対話）が少ない職場】

職員間の業務量（忙しさ）やスケジュールなどの情報共有が不十分、職員が個々に仕事をしており、仲間意識の無い職場になっているため、課題や問題に対しチームで対応することができていない。その結果↓↓↓

・職員が仕事にやりがいを見出せず、前向きに仕事をすることが困難で業務の効率も悪くなっている。
・前例踏襲や他責文化に陥りやすい。
・不満は語れるが、夢が語れない。
・早く異動したい

【コミュニケーション（対話）が多い職場】

職員間で業務を共有化させ、仕事の分担ができており、チームで業務を進めていく体制ができている（お互いを気遣える）。その結果↓↓↓

・こうなりたい、こうしたい、改善の意識が高く、業務の改善が進む。
・やりがいを感じ、前向きに仕事に取り組む姿勢が生まれる。
・夢や希望を持つころができる。
・人脈をつくれる。職員間の結びつきが強まる。
・よい仕事ができる。
・一人ひとりが意欲向上し、組織力が高まる。

また、同じ職場ではなくても、本庁と支所の関係、課や部を越えた関係、上司と部下の関係に課題や疑問を持っている職員が多いことがわかった。

例を挙げると、挨拶をしない職員、仕事への年代による捉え方の違い、伝え方不足や思い込みなど、課題として挙げている内容を分析すると、ここでもコミュニケーション（対話）が不足していることが原因であると考えられる。

ただし、これらの現状を改善するため、既に本市で実施している取組みもあることから、現在の取組みを継続（拡大）していく必要があると考えられる。

・一部の職員を対象に対話型の研修が導入されており、主体的に意見を述べ、気づきや学びを得るとともに、職員同士のコミュニケーションが深まっている
・職員一人一人の能力や意欲の向上と組織力を高めるための人事評価制度が導入され、組織目標を設定し、同じ方向を向いて業務を進めていく体制や、個々の業務を計画的に遂行し、評価しながら、能力開発や改善が図られる体制が整えられている。

4　見出したありたい姿

現状を分析した結果、職員が求める一関市の姿は下記のとおりである。

・職場内でのコミュニケーションを重要視している
・気遣いや気配りのできる職員になりたい（相手の気持ちや立場を考えられる職員）。
・職場内での対話が活発になることで、組織力アップ、業務内容の向上、職員間、市民との関り方も良い方向に向かうと思っている。
・地域を、職場をもっと良くしようという思いで、みんなで同じ方向に向かっていける組織になりたいと考えている。
・みんなが明るく、笑顔で、楽しく、前向きに仕事に取り組める環境（職場）にしたい
・一人ひとりが持っている力を最大限に生かして働ける環境を作りたい。

職員が求める一関市の姿を実現するため、５期生で組織・人材のありたい姿を検討し、１年後、３年後、５年後、そして 20 年後のビジョンとしてありたい姿を見出した。

組織・人材のありたい姿（状態）〈1 年後〉

・挨拶等の声がけが活発な職場になり、対話できる環境が作られている

・組織でのミーティングの回数が増え、対話の必要性が浸透している

↓

組織・人材のありたい姿（状態）〈3 年後〉

・ミーティングで、職員が自由に発言できる環境が形成されており、組織目標に向かって職員同士の連携が強くなっている

↓

組織・人材のありたい姿（状態）〈5 年後〉

・他部署（本庁支所間を含み）とのミーティング（対話）が増え、共通の課題や目的に対し、横断的な連携が可能な組織になっている

↓

20 年後の地域・組織・人材のビジョン

・住民と行政（職員）が寄り添ってここにずっと暮らし続けたいと思える地域（を創る）

・組織目標が明確で、同じ方向に向かって、いきいきと楽しく仕事ができる職場

・住民に対しても、職員に対しても明るく気配りができる職員

５　創り出した変化

前述までに記述した、当市の現状、見出したありたい姿をから、私たちは取り組むべきアクションプランを作成した。

「対話の文化」を確立させる～職場内対話の風土づくり～
・対話しよう！職員研修でスキルアップ！
・考えよう！お互いに楽しく行う仕事について！

なぜ、対話が必要なのか、対話の向こう側に何があるのか・・・

現状分析で様々な年代、階層の職員から話をきいた際、係長や課長から見た若い職員の印象と、若い職員の仕事に対する考えなどをきくと、それぞれが持つイメージや考えにギャップや誤解があることに気づいた。

普段おしゃべり（会話）はできていても、仕事に対して、それぞれの異なる考え方をすり合わせる「対話」は少ない状況にあり、お互いにどこか遠慮していたり、思い込みが働いていたり、弱みを見せないなど、様々な要因があるのではないかと考えられる。

お互い本音で話し合う場や、立ち位置を変えて考えてみることで、思い込みであったことに気づいたり、相手を思いやるようになったりしていく。

価値観や考えが違う者同士でも、「対話」を通し、お互いの考えを話し、聞き入れ、納得することができれば、新しい答えが導き出せる。

そこから信頼関係が生まれ、よい仕事や成果が生まれ、組織の活性化が図られていくのではないかと考えた。

●対話の文化を確立させるために～私たちが考える取り組むアクション

１．人事評価制度の新たな活用

①職員の行動指針にある、職員に必要とされる能力や職位別の役割や責任の度合いなど、能力評価シートを積極的に活用していく。
現在、職員の多くは、自己評価する際にのみ目にする、職位別の着眼点について、折に触れ意識させる機会を作っていく。 例えば…月ごとに、意識する着眼点を決め、その能力を伸ばしたり身に着けたりできるようにしていく。

２．職員研修のあり方について

①対話型の職員研修を増やし、対話がしやすい職場環境をつくる。
対話型の研修が実施されていない職位や年代、または不特定多数の職員が受講できる研修に対話型研修を増やしていく。 研修を通じ「対話」の重要性や「対話」の習慣化を身に着けることができる。

②管理職と若手職員が対話できる研修の場を作る。
新任課長研修や係長研修等のなかで、管理職と若手職員との対話の場を作り、それぞれの持つ印象や思い、価値観の違いなど、対話を通じてお互いの立場を理解し合い、仕事のしやすい環境や組織を作っていく。
③リーダシップ研修（講演会）を実施する。
マネジメントを行う管理職に、人材マネジメント部会のような研修の機会を与え、急速に変貌する今の社会で危機感を持っているか、市や組織の将来像をどう描いているのか、組織変革や地域経営などマネジメントを行う職員として日々どのように取り組んでいるかなど、気づきと学びの場を作り、部下職員にも学んだことを波及させていく。

３．ハミダシ隊の活動について

①移動オフサイトミーティングを実施する。
支所の職員も参加してもらえるよう、支所地域でオフサイトミーティングを開催し、人材マネジメント部会やハミダシ隊の活動について理解してもらい、本庁職員と支所職員とのそれぞれの持つ印象や思いなど、対話を通じて理解し合う場を作る。
②定例的なミーティングの実施。
平成 26 年度に結成したハミダシ隊も、今期５期生 15 人となった。来年度以降も増え続けていくことを期待している。急速に変容する時代のなか人材マネジメント研修も年々内容がリニューアルされている。庁内環境に効く、ハミダシ菌（善玉）でありつづけるため、毎月１回、議題がなくても、集まりたい人が集まる場、情報交換や、追い炊きの場として設定する。

私たち５期生は、研修のあり方や、ハミダシ隊の活用、人事評価制度等の活用について、職員課研修担当と話す機会を設けた。

その後、職員課から、人材育成推進会議の委員にハミダシ隊８人が委嘱を受け、「人材育成基本方針」の全面改定や特別研修のあり方についての意見や提案を行うことができた。

そして、１月 31 日と２月１日に行われた新任係長研修（第３回）と、新任課長研修（第３回）では、研修講師でもあり人マネの幹事団でもある佐藤先生の協力を得ながら、新たな視点から気づきを得るため、若手職員 50 人に参加してもらい、「部下の本音」と「上司の本音」をぶっちゃけてもらうという内容でオンサイトの中で、私たちが提案したアクションを行うことができた。

係長や課長のグループと若手職員のグループで、それぞれ本音をぶっちゃけた後、両者混合のグループになり、若手グループ、管理職グループで出た本音をぶっちゃけてもらうという内容で行われ、両者の本音を知ることができた。

視座を変えて物事をみる、思い込みであったことに気づく、相手を思いやる意識が芽生えた、時には弱みをみせてもいいのだ、それぞれが得た気づきから、自分自身を見つめ直し、職場での実践につながっていく機会になったのではないかと考える。

６　次年度に向けての展望、今後のシナリオ

今年度の取り組みは、前述までに記述してきたとおりである。

私たちは、今、小さな一歩を踏み出した。次年度以降もありたい姿に向かって、私たちが考えたアクションを取り組んでいきたい。部会には卒業はないのだから…、そして私たちは微力であるが、無力ではないのだから…。

●５期生が継続していくこと

ランチミーティングの実施

職員とのランチミーティングを通し、職場内での「対話」を浸透させる。

ハミダシ隊としての活動

①人マネ「ハミダシ通信」の発行
②オフサイトミーティングの実施
　・移動オフサイトミーティングの実施
③経営層ダイアログの実施
④退職者とのオフサイトミーティングの実施
⑤ハミダシ隊の追い炊き（月１回の定例的なミーティングの実施）
⑥職員研修の提案やファシリテータ

それぞれの職場で

職場内での「対話」を浸透させるために、一歩踏み出す。

〈１年後のありたい姿〉
挨拶等の声かけが活発な職場になり、対話ができる環境が作られている。
組織でのミーティングの回数が増え、対話の必要性が浸透している。

〈３年後のありたい姿〉
組織内の対話の中で、職員が自由に発言できる環境が形成されている。
組織目標に向かって職員同士の連携が強くなっている。

〈５年後のありたい姿〉
部と部、本庁と支所との対話が増え、横断的な連携が可能な組織

〈20 年後のありたい姿〉
●住民と職員との間に壁がなく、ここにずっと暮らし続けたいと思える地域
●組織目標が明確で、同じ方向に向かって生き生きと楽しく仕事ができる職場
●住民に対しても、職員に対しても明るく気配りができる職員

7　おわりに　～人マネ研究生として活動した１年の振り返り～

（１）農林部 農地林務課 林務係長 小山 敏典

一関市から人マネ部会に派遣された「５期目の研究生」である私たち３人。今、その１年間の活動の振り返るとき、「人(ひと)まね」と「人(じん)マネ」という言葉について、もう一度考えてみたくなった。

職員として採用されて間もなく、職場の先輩から、私たち自治体職員の強みについて、こんな話をいただいた。「市町村職員は、他の自治体間で政策や事業なども含めた様々な情報の提供を受け、交換し、参考にする（まねする）ことができる。これは、企業秘密という概念がある競争社会の民間ではありえないことであり、自治体職員の強みだ。」という話。

この言葉に背中を押されて、今までの 25 年間の役所生活の中で、他の自治体職員とたくさんの情報交換をして、「まね」をしてきた。そして今回の人(じん)マネ派遣の推薦となるわけだが、人材マネジメント部会を知らなかった私は、ハミダシ隊が発行していた「人(じん)マネ通信」をやはり「人(ひと)まね」と読み、他の自治体の事例を参考にする研究会だと考える始末･･･。

そんな私が部会に参加しての気づきは、たくさんすぎて、溢れるほど。その中でも幹事団の皆さんや鬼丸さんから話された「私たちは微力だが、無力ではない。」という言葉は私の心にビシビシ響いた。今後、組織の中での様々な場面で、その言葉を胸に一歩踏み出そうと思っている。それから、全国から集まった 2018 研究生との情報交換（まね）なども忘れずに取り組んでみたい。

最後に、共に部会に参加し対話を重ねた５期生や、ハミダシ隊のメンバー、そして快く部会に送り出してくれた課員の皆さんのお蔭で、１年間の研究活動を無事に終えようとしている今、あらためて皆さんに感謝をしたいし、今後も庁内環境に効く、ハミダシ菌（善玉）でありつづけることを約束したいと思う。

（２）教育委員会 学校教育課 主査 菊地 由紀恵

この共同論文を作成するにあたり、人材マネジメント部会に参加する機会を与えていただいたことに感謝したい。

〈振り返ると…〉

第１回部会に参加した時、「うわーっ、大変なものに参加してしまったな」という後悔と、「早く１年が終わらないかな～」と、１年後この研修を無事終えていること考えていた。

しかし、何もしないでこの１年が過ぎるわけでもなく、部会終了後は、出された課題をどのように取り組むか等々、３人で集まってはやらされ感いっぱいのなかスタートしていった。

退職された OB の所に行き、30 年前の市の状況について話を聞き、多くの職員から組織の現状や課題を、ランチミーティングやオフサイトミーティングを行いながら聞き取った。とにかく３人で幾度となく話し合いの場を設けたり、ハミダシ隊に相談したりしながら、夏合宿シートを作り上げる頃には、組織の課題、20 年後のありたい姿、打ち出すアクションを明らかにするところまでなんとかこぎつけた。

〈モヤモヤ期〉

やっていくうちに、仲間の考えや思いなどから、たくさんの気づきを得ることができ、「こんなことをやったらとか」前向きな考えが湧いてきて、どんどん面白くなっていった。

夏合宿シート提出後から第４回部会の期間がモヤモヤ期だった。幹事団からの夏合宿シートへのフィードバック動画は、当市の分だけでなく、今回参加した全自治体の状況も把握することができ、本当にありがたく勉強になった。

今年度は、ハミダシ隊の協力を得ながら、自分たちがやりたいアクションを実施していけるが、来年度以降のことを考えたとき、どのように進めていったらよいのか？わからなくなった。今思うと、成果を求め焦りすぎていた時期だったなぁと思う。

〈これまでの自分〉

正直、この部会に参加する前の自分は、目の前の課題や作業に追われ、変化を求めつつも、「ここまでやれば十分…」という感じで仕事をこなしてきた。あとは誰かがやってくれるだろうと考えていた。もちろん、20 年後の一関市がどうなっていたらいいか？とか、そのために何をやっていけばいいか？組織の課題は？などを考えることすらしてこなかった。

〈人は変われる〉

気づけば、１年前にはなかった様々な変化が自分自身の中で起きている。人は変われる。変わるのは自分自身である。一つの物事を考えるとき、立ち位置を変えてみる、10 年先、20 年先の将来のことを考える、自分事として考えることを意識している。そして、今、自分が一歩踏み出せることは何か？常に頭のどこかを巡らしている。「真剣だと知恵が出るし、中途半端だと愚痴が出て、いい加減だと言い訳ばかり」という言葉を先輩が言っていたことを思い出した。

〈最後に、仲間、そして幹事団のみなさんに感謝〉

最後に、私の思いに振り回されつつも支えてくれた３人＋１人の仲間、協力してくれたハミダシ隊はじめ職員のみなさん、快く送り出してくれた課員、全国の自治体の仲間（特に仙台会場の仲間）、毎回の熱い講義で心を動かしてくれた幹事団のみなさん、佐藤先生、青木さん。すべてのみなさんに感謝しています。そして、これからもどうぞよろしくお願いします。

〈私にとって人マネとは〉

私にとって人マネは「スイッチ（ボタン）」である。自分の中の思いだとか、やる気だとか、さまざまな物を目覚めさせ、考え方を切り替えるきっかけを与えてくれた、まさにスイッチ。「微力であっても無力ではない」そう信じ、これからも１歩踏み出す勇気をもって、仲間を巻き込みながら、焦らず、チャレンジしていきたい。

（３）保健福祉部 長寿社会課 主事 中机 匠

人材マネジメント部会については以前から興味があり、いつかは参加したいと思っていたところ、途中参加という形で人マネ部会に参加することになった。

人マネ部会への参加が決まり、以前から参加したいと思っていた私にとっては、嬉しいという気持ちと、途中からの参加ということで、自分が力になれるのか、やっていけるのかと不安な気持ちとの両方があった。

７月 13 日の仙台会場で初めての人マネ部会を経験し、他自治体の参加者も含め多くの仲間と意見交換し、たくさんの刺激を受け、これまでの公務員生活でも味わったことのない充実感を得ることができた。

その後は、自分たち５期生に与えられたミッションを達成するために奔走することになるが、５期生で何度集まり、何時間話し合い、どれくらい同じ時間を共有したかわからない。

あの時はミッションを達成するために、とにかく何とかしようと思い行動するだけであったが、今、思い返すと、自分が成長するうえで大切な時間であり、貴重な経験であったと思う。

こんなにも長い時間をかけて、自分たちの職場や地域のことを真剣に考えて行動したことがなかった自分にとって、自分たち５期生が目指すありたい姿の実現のために取り組んできたものは、今後の自分にとってかけがえのない財産になり、これからも目指していく「一関市のありたい姿」を実現するために必要な経験になると信じている。

５期生としての１年間の研究活動はまもなく終了となるが、一関市では同じ志を持った同士たち（ハミダシ隊）と活動していくことになる。

ハミダシ隊として先輩メンバー、そしてこれから誕生する後輩メンバーと共に、「一関市のありたい姿」実現のため、歩みを止めることなく進み続けていきたい。

最後に、私にとって人マネとは、組織（地域）を良くするために必要な仲間作りの場であり、今後も仲間たちと一緒にがんばっていきます。