

2019 年度（第 14 期）  
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



茨城県ひたちなか市（第5期）  
出納課 竹原 可奈恵  
市民活動課 二川 潤  
国保年金課 米川 菜々

## 目次

1. はじめに	1ページ
2. 歴代マネ友の取組み	2ページ
3. 現状把握	3ページ
4. 考察	8ページ
5. 目指すありたい姿	9ページ
6. アクションプラン	11ページ
7. 職員アンケートの実施	14ページ
8. 次年度に向けた展望	15ページ
9. おわりに	17ページ

## 1. はじめに

本市において、「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会」への参加は、今年度で5期目という節目を迎えます。歴代のマネ友は素晴らしい足跡を残し現在も第一線で活躍されている方々です。

一方で、主観的な自己評価になりますが、私達は組織では目立たない「普通の中堅職員」です。研究への参加を打診され、部会を紹介するリーフレットや歴代マネ友の名前と論文を目にした時、「私達にできるのか」と強い不安を抱いたことが、3人の最初の共通認識でした。「人材マネジメントとは？」を調べるところから始まる組織論や人材育成に疎い3人です。不安のなか参加した最初の部会で「対話」というモヤモヤがプラスされたことで、不安は一層高まっていきました。

そのような3人が集まり、世間話だけで終わる日もありましたが、真剣に組織・人材・職場についての話合いを重ね、それぞれが気づきを繰り返すなど、自然と対話の形ができていったと思います。

本論文は、3人による活動や歴代のマネ友との協力による活動を通して得られた考えや気づきを基に、本市がやりたい姿に向かう1歩となることを願って、1年間の成果及び今後の展望を記すものです。

## 2. 歴代マネ友の取組み

### (1) 平成27年度参加者の取組

- ・ ありたい姿の設定：組織全体で目的が共有されている状態  
一人一人が主体的に仕事をしている状態
- ・ 具体的な取組み：年末年始における市長訓示の動画配信  
異動希望調書改定 など

### (2) 平成28年度参加者の取組

- ・ ありたい姿の設定：市民に信頼される組織  
市民の信頼にこたえることができる職員
- ・ 具体的な取組み：市民会議を活用した市民の意見聴取手続の標準化  
新規採用職員に対する対話研修の開催 など

### (3) 平成29年度参加者の取組

- ・ ありたい姿の設定：雑談や声掛けなどのコミュニケーションが充足している職場  
若手職員の育成に力を注げる職場  
課長級が方向性を示し、中間層の職員が実務のリーダーシップをとる職場  
職員が一体感を感じられる職場
- ・ 具体的な取組み：係長級職員による「放課後ミーティング」の実施  
新規採用職員以外に対する対話研修の実施提言 など

### (4) 平成30年度参加者の取組

- ・ ありたい姿の設定：主体的に仕事に取り組む人材の充実とその風土の定着  
市民ニーズを把握したうえで行政の目標設定が行われ、市民の満足する仕事が進められていく
- ・ 具体的な取組み：年間・月間業務スケジュールの導入  
庁内報の導入 など

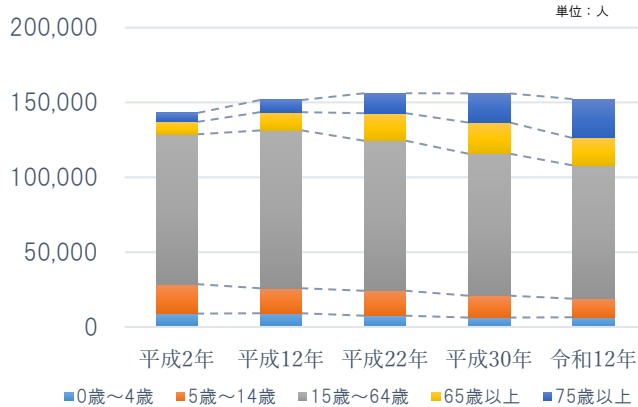
### 3. 現状把握

本市における組織の現状や将来の展望を考察するにあたり、下記の方法により調査分析を行いました。

#### (1) データ分析

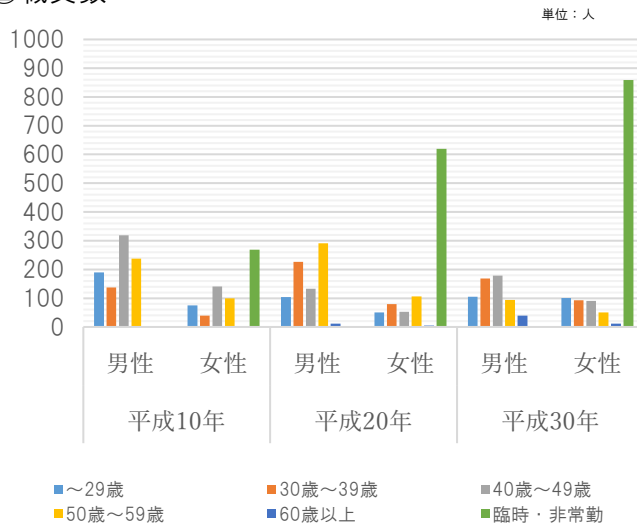
実施時期：令和元年5月

##### ①人口動態



- ・出生率低下・少子高齢化が進行するとともに、生産年齢人口が減少している
- ・人口は、住宅団地造成・マンション開発等に伴い微増であったが、現在は減少傾向に転じている

##### ②職員数



- ・行財政改革や組織改編等により正職員数は減少しているが、臨時・非常勤職員はここ20年で3倍以上となっている
- ・団塊世代の一斉退職により、20代の若い職員の割合が増加している。特に女性職員の割合が増えている
- ・管理・監督職に就く年齢が若年化している

##### ③財政状況

項目	平成10年	平成20年	平成30年
経常収支比率	82.60%	90.10%	95.90%
歳入	41,080,142 千円	45,977,601 千円	54,055,745 千円
人件費	9,831,367 千円	8,826,967 千円	6,742,631 千円
時間外手当	167,482 千円	150,366 千円	266,993 千円
民生費	7,618,080 千円	11,395,951 千円	18,941,454 千円

- ・歳入は増えているが、扶助費など民生費が著しく増加しており、経常収支比率が示すように財政が硬直化している
- ・人件費が減少しているにも関わらず、時間外手当の額が増加している

## (2) キーパーソンインタビュー

数値では見えない組織の現状や将来の展望を確認するため、人事課若しくは人事課の経験がある職員を中心にインタビューを行いました。

また、地域や組織の将来に影響力がある市長や部長にも話を伺いました。

- ・実施時期：令和元年5月～8月
- ・対象者：市長，職員（部長1人，課長1人，課長補佐2人，一般職員2人）
- ・インタビューテーマ：「組織の現状と将来について」
- ・インタビュー結果の要旨

### 【市長】

- ・2040年問題も大きいですが、2060年はもっと深刻である
- ・ある程度の人口を維持しないと、市民サービスが維持できない。本市を選んでもらえる環境・仕組みが必要
- ・大きなトレンドへの備えが必要で、トレンドになってからでは遅い
- ・PCと通信環境があれば、どこでも仕事ができる時代。働き方が変わるとともに業務の専門性が要求されることを踏まえると、遠方の専門的知識やスキルを持つ方に関わりを持ってもらうことも考えられる
- ・課題解決に向けてタスクに応じたグループ形成が必要であるが、現状はプロジェクトチームが少ない。もっと部署間の連携をしてほしい
- ・職員の業務改善提案が少ないと感じる

### 【部長】

- ・人口とまちの活力の維持のためには、外の人を呼び込む・巻き込んでいくことが必要
- ・今の職員は目標の共有・一緒にやってみようが少ない。昔は遠慮なく、直観的にやってみようと話すことが多かった
- ・役所人生を振り返るとき、こんなことを成し遂げたなと誰もが達成感を得たいはず。1つの事業に携われるのも数年なので、思い切ったチャレンジをしてほしい
- ・地方公務員は人と群れる・集団行動が基本的に好きな集団であり、そこには、個人的能力はあまり重要ではないと考える。誰にも得手不得手があるので、能力を発揮できる環境づくりが大事であって、より良い組織は人の組合せ次第であると考え

## 【職員】

- ・ 今後、職員には高い専門性がより求められる
- ・ 職員の年齢層のバランスが悪く、指導者が少ない
- ・ 職員のOJTが成り立っていない職場がある
- ・ 人財育成プランを職員に周知できていない
- ・ 採用では民間企業等に負けてしまうなど、年々厳しくなっている
- ・ 専門職ほど応募が少なく、採用が難しくなっている
- ・ 体調不良等による休職者が増えている
- ・ 業務効率化のためRPAの導入を提案しても消極的であった
- ・ 業務負担の目安となる職員1人あたりの人口は、類似団体と比較すると多い方にある
- ・ 業務負担は増えているので、正職員数は増やしている
- ・ 専門的な業務を事務職が行っている負担を改善したいと考えている
- ・ 若い女性職員が増えていることから、育児休業取得を見据えた体制が必要である
- ・ 昔の職場は意見を言いやすく意見を言える人が多かったが、今は少ない印象を受ける
- ・ 他部署との関わりが薄くなっている

## (3) 市民インタビュー

将来に対する市民の声を把握するため、様々な年代の市民にインタビューを行いました。世代によって思いや意見は異なりますが、共通することは「住みやすさ」「コミュニティ」「共生」であることが分かりました。市民の思いを受け止め、より良い地域づくりのための組織・人材にならなければならないことを、強く意識することができました。

- ・ 実施時期：令和元年7月
- ・ 対象者：高校生，新社会人，育児中の女性，高齢者
- ・ インタビューテーマ：20年後のひたちなか市はどうあって欲しいか
- ・ インタビュー結果の要旨

- ・ わきあいあいとした地域であって欲しい
- ・ 子どもや学生目線も考えた地域になって欲しい
- ・ 自治会・コミュニティ組織等の地域が継承されていくべき
- ・ 世代関係なくコミュニケーションが取れる，助け合える環境が必要
- ・ 健常者と障害を持った人が平等に，また協同して生活できるようになって欲しい
- ・ 交通網が整備された街（誰もが自由に移動できる環境）

#### (4) 新規採用職員へのダイアログ研修

平成28年度より、新規採用職員へのダイアログ研修を毎年実施しています。歴代のマネ友及び当該年度の部会参加者が主体となり、対話の講義、グループワークにおける対話の実践など、新規採用職員の能力向上を図ることを目的としています。当該研修において、私達もグループに入り、新規採用職員が職場で感じていること、不満に思っていること、テーマに対する思いを確認することができました。

- ・実施日時：令和元年7月31日（水）9：00～12：00
- ・研修内容：ダイアログ（対話）の説明、グループダイアログ、発表
- ・テーマ①「働きやすい職場とは？」

##### 【現状で感じていることは？】

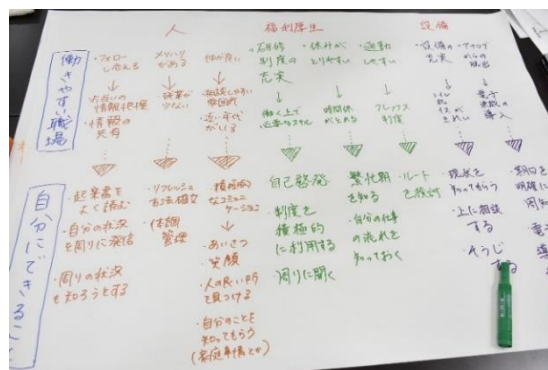
- ・先輩職員や上司が忙しい雰囲気のため、相談しづらい
- ・前任者からの引継ぎが無く、指導してくれる先輩・上司もない
- ・仕事のマニュアルがないので困ることが多々ある
- ・課内での業務量や時間外勤務について、職員によって偏りが大きい
- ・業務の提案をしてみたが否定された

##### 【働きやすい職場とは？】

- ・コミュニケーションがとれる職場
- ・相談しやすい、年休を取得しやすいなど協力し合える職場
- ・話しやすい雰囲気、課内の業務分担を共有できる職場
- ・ハード面など設備が整った職場

- ・テーマ②「理想に近づくために自分ができること」

- ・積極的にコミュニケーションを図る。声かけ、あいさつを大事にする
- ・困っている職員や状況があるときに、自分も手伝う
- ・担当業務以外の課内における業務内容や進捗状況を把握する
- ・自分を知ってもらい、相手をより知ろうとする姿勢
- ・業務をマニュアル化し、後任者に残していく





### (5) 3人の振り返り

私達3人の、組織や人材に対する考えや思いを確認するため、これまでの職場におけるエピソードや、他の職員との雑談の中で聞いた体験談について話し合いました。職場は異なっても、同じ体験や共感できる内容が多いことに気付きました。良い上司や職場についての話も多々ありましたが、現状における課題把握のため、問題と感じたエピソードについてまとめました。

- ・実施時期：令和元年6月～8月
- ・テーマ：職場でのエピソードなど（上司、部下、職場について）

#### 【上司】

- ・係の業務バランスが悪いのに改善しようとしていない
- ・行き過ぎた指導が未だにある
- ・上司の機嫌により、職場の雰囲気が変わる
- ・意見をすぐに否定されるので言えない
- ・情報共有がされない（市民とトラブルになったこともある）

#### 【職場】

- ・年休を取りづらい
- ・自由な意見や提案のほか、雑談できる雰囲気がない
- ・行事前のミーティングは多いが、普段から話し合いをする機会は少ない
- ・来客用を兼ねた打合せテーブルはあるが、タイミングが重なると使用できない
- ・職員専用の話し合いのスペースが少ない（荷物置場になっていることもある）
- ・夏は暑く冬は寒い（本庁舎）

#### 【組織】

- ・職員の名前と顔が一致しない（どちらも知らないことも多い）
- ・職員同士で話合う機会が少ない（他部署の職員とは特に少ない）
- ・他部署との業務の押し付けあいがある
- ・仕事に熱心な職員を、意識高いと敬遠する風土がある
- ・共有の会議室がいつも埋まっている
- ・各課のホームページごとにデータや計画が格納されているため、探すのに苦労する

## 4. 考察

現状把握の結果を踏まえ、私達は次の4つの仮説について立ててみました。

### ①管理職員による人材マネジメントができていない

3人の振り返りや新規採用職員の声より、気軽に相談・提案ができない、雰囲気が悪いなど、職場に対する否定的な意見が多いことが分かりました。しかし、職場運営及び人材マネジメントの実践者である管理職員にとっては、市民サービスに関する業務の増加に伴い、職場・人まで目を配る余裕が無いことが考えられます。また、団塊世代の一斉退職により、職場運営や人材育成の経験が少ないまま、管理職員にならざるを得なかったことも背景にあるのではないかと考えられます。

### ②話合いができるスペースが足りない

各課やフロアには、話合いができるスペースが設けられていますが、来客用を兼ねた場所がほとんどであるため、話合いたくてもできない状況が多くあると思われる。また、庁舎内における共有の会議室が予約で埋まっていることが多いことも話合いが少ない要因の1つではないかと考えられます。さらには、各課等にあるスペースは隔離されていない場所がほとんどのため、市民の目が気になるほか、会話が漏れる心配が常にあり、有意義な話合いが行える環境にはないと考えられます。

### ③情報共有が足りない

人口減少・少子高齢化の進展により、財源不足・職員不足・地域の担い手不足など経営資源が大きく制約を受けるなか、福祉分野を中心に市民のニーズがますます多様化してくことが想定されるなど、今までに無い厳しい市政運営が迫られることが分かりました。しかしながら、私達の仕事や生活に影響する危機的な将来にも関わらず、現状把握を通じて感じたことは、職員の多くが、将来をイメージ・共有できていないということです。私達がそうであったことが何よりの証拠です。

### ④職員同士のコミュニケーションが不足している（特に他の部署の職員）

3人の振り返りにおいて「職員の名前と顔が一致しない」という共通認識がありました。また、市長からは「もっと部署間の連携をしてほしい」という意見がありました。職場外において、他部署の職員と交流する主な機会は、選挙事務やイベントの動員時、同窓会や部活動等がありますが、一部の職員同士の交流となるため、一度も関わることのない職員がいることは、職員数の多さから見て避けられないものと思います。お互いの素性を知らず、遠慮しながら業務の話をするには抵抗があり、横断的な連携が難しい要因の1つではないかと考えられます。

## 5. 目指すありたい姿

本市が目指すありたい姿について、20年後における「職場・人材・組織・地域」の4つに分けたビジョンとして考えました。

### (1) 20年後のありたい姿

#### ①ワクワクする職場

「良い職場が人を育てる」と、昔から言われていることですが、第3回研究会における出馬部会長の講義においても、人材マネジメントの意義として言われています。

「この仲間と居られる今、私は幸せです」と思わせる職場が必要との話でした。自分の居場所がある、期待されている、チャレンジできる、仕事は大変だけど仲間との時間が楽しいと思える職場、このことは私達3人も強く共感できたことです。

厳しい状況にあっても、上司・同僚・部下と信頼関係にあり、自由に意見が言える話し合いが活発にされ、仕事にやりがいと誇りを持てる一体感ある職場であって欲しいことを、私達なりの解釈に置き換え「ワクワクする職場」と設定しました。

#### ②世の中の変化を予見し、時代に応じた価値の提供を考えられる人材の充実

総務省「自治体戦略2040構想研究会」報告書においては、人口減少・少子高齢化・労働人口減少などの2040年問題を迎えている20年後までに、自治体の役割に大きな変革を求めています。その後の更に厳しいことが予想される2060年を見据えたとき、対応が後手に回ってはいは市民に選ばれず、行政サービスの持続も困難になると想定されます。市長が言われたように、トレンドを予見し、事業の取捨選択や連携する関係者を見極めながら、限られた財源で効果的なアイデアを最大限に引き出せる人材が、より多く充実していることが必要です。

#### ③課題解決にあたり、テクノロジーとタスクフォースの活用を柔軟に考えられる組織

成長が著しいAI・ロボット・ICTなどの産業テクノロジーは、20年後には当たり前のように、私達の仕事や生活に活用されていることが予想されています。自治体にとっても、市民サービスの向上及び地域の課題解決をはじめ、組織の課題である職員不足の補填及び事務効率化を図るためには、率先して導入していかなければなりません。また、多岐にわたる市民サービスの展開にあたり、職員不足の状況下においては、部署を超えた横断的なチームによる話し合い・迅速な判断・業務進行が必要になると考えられます。多様な専門性が求められるチーム編成をはじめ、現場仕事のマンパワー不足を補うためのチーム編成なども考えられます。

テクノロジーを率先して活用でき、かつ、部署に捉われず1つの業務ごとにチーム編成ができるなど、柔軟な組織になっていることが必要です。

#### ④多様な団体の連携による地元愛あふれる地域

市民インタビューの中で「わきあいあいとした地域であって欲しい」、「世代関係なく助け合える環境が必要」といった、地域の繋がりを思う意見がありました。本市は「自立と協働のまちづくり基本条例」の制定をはじめ、自治会の組織率の高さ、中学校区単位のコミュニティセンター・市民会議の運営を担っているコミュニティ組織など、市民力が高い自治体です。一方で、若年層に多い自治会未加入、高齢化による自治会脱退や担い手不足など、地域の繋がりの希薄化が問題となっております。

市民が求める地域であり続けるためには、自治会やコミュニティ組織だけではなくNPO法人、ボランティア団体、学生、事業者など、多様な主体が自分たちの住む・通う・働く地域を思い、相互に助け合っていく仕組みが必要であり、その繋がりの構築は行政の役割であると考えます。新しい公共私のもと、地域が持続し続けてほしいと強く思います。

#### (2) 5年後・3年後・1年後のありたい姿

20年後のありたい姿を描いたのち、「バックキャスト方式」により、5年後・3年後・1年後におけるありたい姿を設定しました。

なお、職員1人で地域をありたい姿に変えることは困難です。地域を変えるためには組織が変わる必要があり、組織が変わるためには職場が変わる必要があり、職場が変わるためには職員が変わらなければならないと考えます。この波及効果のストーリーを踏まえたうえで、それぞれの段階におけるありたい姿について考えました。

##### <20年後>

上記(1)の「職場・人材・組織・地域」のありたい姿



##### <5年後>

- ・主体的に考え、チャレンジできる職員
- ・各課連携のもと行政課題・地域課題に率先して取り組んでいる組織



##### <3年後>

- ・職員1人ひとりの仕事に対するモチベーションが高まっている
- ・職場内において地域や組織の将来について話し合っている



##### <1年後>

- ・職員1人ひとりが、働き易い職場について意識し始める
- ・職員1人ひとりが、将来に対して危機感を持ち始める

## 6. アクションプラン

「5. 目指すありたい姿」を実現するには、現状から「1年後のありたい姿」へと変革させるアクションプランが必要になります。

私達は、仮説の要因を解消することで、1年後のありたい姿で描く、職員1人ひとりの「意識の醸成」「危機の認識」に繋がると思い、4つのアクションプランについて考えました。

### <現状把握から立てた仮説>

- ・管理職員による人材マネジメントができていない
- ・話し合いができるスペースが足りない
- ・情報共有が足りない
- ・職員同士のコミュニケーションが不足している（特に他の部署の職員）



アクションプラン

### <1年後のありたい姿>

- ・職員1人ひとりが、働きやすい職場について意識し始める
- ・職員1人ひとりが、将来に対して危機感を持ち始める

## (1) 人事課・管理職員による人材マネジメント実践

### ①職場評価の導入

- ・管理職員が部下からの評価を知る機会をつくり、職場の現状と自身の問題点を把握することで、職場運営の向上や改善が期待できます（管理職員にならざるを得なかった背景を考慮し、評価が低くても人事評価には影響させないとします）
- ・一般職員が職場に対する思いを伝えられる機会とするとともに、職員1人ひとりが「働き易い職場」について自然と意識することが期待されます
- ・制度化することで、一般職員に「意識高い」と思われることなく、管理職員が職場改善に取り組みやすい風土の形成が期待できます

### ②職場運営マニュアルを作成

ひたちなか市人材育成プラン第4「個性と能力を育てる職場運営プラン」を補填する「職場運営マニュアル」を作成します。具体的な考え方や先輩管理者の成功・失敗事例を記した詳細版及び日常的にチェックや再確認できる簡易版の2種類を用意し、管理職員による職場運営を支援します。

### ③意見交換・相談の場と機会の提供

- ・ 職場評価の結果を管理職員にフィードバックしたうえで，外部講師との相談・助言が受けられるよう，管理職員対象の研修事業である「管理者研修」とリンクする形にします。また管理職員同士による意見交換会・相談の場を定期的を開催し悩みや解決策の事例について共有を図ります
- ・ 上記開催の間を補完するために，普段の悩みを気軽に相談できる，グループウェアを活用した管理職員同士による意見交換ができる常設の場を設置し，切れ目のない支援体制をつくります

## (2) 話し合い・安らげるスペースの確保

職員専用に隔離された，話し合いスペースの確保を推進します。

### ① 職場：書類・物品等の整理整頓の推進

課もしくはフロアに，職員専用の話し合いスペースの設置を推奨します。推奨にあたり，書類や物品等の片付けが必要と思われることから，廃棄目安・整理整頓の工夫などを掲載した「片付けマニュアル」を作成します。

### ②庁舎内：厚生棟2階和室のリノベーション

市民の方が立ち入ることが無い「厚生棟2階和室」を，職員専用の話し合いのスペースとして改修します。予約制ではなく，空いていれば何時でも使用でき，また，話し合いだけではなく，小休止や他部署の職員と仕事や雑談の話もできるスペースとします。

<改修内容>

- ・ 改修作業は，職員有志によるDIY
- ・ 4～5人程度が座れるスペースを複数個所づくり，机・イスを設置
- ・ 現在の昼休憩時における，若い職員の交流の場となっていることに配慮する

## (3) 情報の共有化

職員ホームページのコンテンツに「ひたちなか市職員なら知っとこ（仮）」を設置し，職員として最低限知っておくべき次の情報を集約して掲載します。

### ①市長の部屋

- ・ 施政方針・議会答弁などの公言した情報
- ・ 市長が職員に今すぐ伝えたいこと

## ②地域の声

- ・ 市政懇談会， 市民会議， 自治会連合会要望書などの公の声
- ・ 職員が業務， 地域活動参加等で市民から聞いてきた声

## ③市の現状と今後の危機的状況

- ・ 人口減少， 少子高齢化の進展， 生産年齢人口減少等のデータ
- ・ 職員数や財政状況など組織のデータ
- ・ 地域に関するデータ

## ④必要になること

- ・ テクノロジー関係の資料（ICT，RPA，AI等活用の必要性や先進事例）
- ・ 総務省「自治体戦略2040構想研究会報告書」その他国の資料など
- ・ 市総合計画， 人財育成プランなど

### （4）コミラリーの開催（コミュニケーション + ウォークラリー）

コミュニケーションを図りづらい他の部署の職員とチームになり，謎解きを一緒にクリアしていくことで，親睦・交流を図るイベントを開催します。また，地域を歩くことでの気付き（地域の課題・新たな魅力発見）も兼ねた取組みとします。

#### 〈概要〉

- ・ 1チーム4人程度
- ・ チーム編成は，他部署の職員・年代をミックス
- ・ 歩いて半日程度のコースで，毎回コースを変更
- ・ チェックポイントごとに課された謎（地域に関すること）を解いていく
- ・ 地域を歩いて感じた課題に対し，市としてできる取組をチームで考える
- ・ 地域の新たな魅力・写真スポットをチームで発見すること
- ・ ゴールタイム，謎解き正解率，地域課題への取組・地域の魅力を総合的に審査し，順位を決定

## 7. 職員アンケートの実施

仮説の検証及びアクションプランの有効性を確認するため、職員へのアンケートを実施しました。また、もう1つの狙いとして、職員1人ひとりが職場を見つめ直す機会をつくとともに、2040年問題を取り上げることで危機の認識をしてもらうなど、1年後のありたい姿に近づく「きっかけ」としての側面を持たせました。

なお、人事課や歴代マネ友からの助言、3人の所属長及び新任課長に協力をいただき、実施に至ることができました。

- ・実施時期：令和元年12月26日（木）～令和2年1月15日（水）
- ・方式：管理職員と一般職員に分けた回答フォーム（正職員対象，無記名式）
- ・回答者数：管理職員75名/186名，一般職員268名/727名，合計343名/913名
- ・回答率：管理職員40.3%，一般職員36.9%，合計37.6%
- ・回答結果：以下のとおり（アクションプランごとに整理）

### （1）人事課・管理職員による人材マネジメント実践

- ・管理職員としての経験年数が浅い人が多い（管理職員1～3年未満：52.0%）
- ・管理職員の多くが悩みを相談できる場を必要としている（管理職員76.0%）
- ・管理職員として最も苦勞するのは「部下の育成」となっている（管理職員26.7%）
- ・管理職員の多くが管理職員同士の意見交換会等に賛成している（管理職員65.3%）
- ・一般職員の約半数が職場に満足していない（一般職員44.4%）  
満足していない理由として「上司」「雰囲気」が上位となっている（一般職員52.2%）
- ・職員の多くが職場評価を行う制度に賛成している（管理職員66.7%，一般職員70.5%）

### （2）話し合い・安らげるスペースの確保

- ・話し合う機会（ミーティング）が月1回程度しかない職場が多い（一般職員63.1%）
- ・職員専用の話し合いスペースがあれば利用したいとする職員が多い（両職員71.7%）

### （3）情報の共有化

- ・一般職員の約半数が情報共有不足と感じている（一般職員51.5%）
- ・担当業務の政策位置付け・目標が不明な一般職員が約3割いる（一般職員30.6%）
- ・2040年問題を踏まえた自治体の在り方について，具体的に認識している職員が少ない（両職員10.2%）

### （4）コミラリーの開催（コミュニケーション+ウォークラリー）

- ・職員の半数が仕事のうえで職員の知り合いを増やしたいと感じている（両職員52.8%）



## 8. 次年度に向けた展望

職員アンケートの結果より、4つのアクションプランが、市の課題に対し有効であることが確認できました。次年度においては、プラン採用に向けた次の取組みを行っていきます。

### (1) 人事課・管理職員による人材マネジメント実践

職場評価の項目や意見交換会の実施方法について案を作成するほか、既存の階層別研修である「管理者研修」との整理を行うことで、より具体的かつ分かりやすいスキームを構築します。また、アンケート回答者や職員有志との意見交換会を開きアイデアを取り入れるなど、より良い制度の在り方について検討していきます。

関係課：人事課，情報政策課

### (2) 話し合い・安らげるスペースの確保

〈職場〉

各職場のレイアウト・既存の話し合いスペース・書類や物品等の保管状況を確認し、職員専用の話し合いスペースが必要な職場に対し、確保場所の案について提案します。

また、片付けマニュアルの作成にあたり、既に取り組み、整理整頓された成功事例の把握や、全国における先進事例についてまとめ、より効果的かつ分かりやすいマニュアルづくりを行います。

〈庁舎内〉

建築士の資格を持つ職員に協力をもらい、DIY方法や経費の見込について算出します。また、人事課・管財課と使用に関するルールについて協議を行うほか、取組の趣旨に賛同・DIYに参加してくれる職員を募集し、出来上がりのイメージを創り上げていく企画会議を行います。

関係課：人事課（職員共済会），管財課（庁舎管理）

### (3) 情報の共有化

具体的な掲載項目を検討し、サイトのレイアウト案・サイトマップを作成します。そのうえで、掲載項目に関係する課と掲載内容についての協議を行います。また、職員ホームページの管理者である情報政策課と、サイトの運営及び更新方法について協議を行います。

関係課：秘書課，企画調整課，人事課，行政改革推進室，財政課，広報広聴課，  
市民活動課，高齢福祉課，市民課，情報政策課 等

#### (4) コミラリーの開催（コミュニケーション + ウォークラリー）

歴代マネ友に事業の趣旨及び実施内容について説明し，運営側としての協力を仰ぎます。また，人を集める方法や実施体制等を決める企画会議を行います。人事課とは職員の親睦を図る共済会事業もしくは職員の能力向上を目的とした研修事業とするかの，事業位置付けに関する協議を行っていきます。

関係課：人事課

#### (5) その他

上記の取組みを実践するためには，私達3人の集まりを定期的に続けていくことが何より必要となります。また，マネ友間の交流をさらに深められる機会づくりについて考えていきます。

さらには，歴代マネ友から受けた助言や応援は，私達にとって大きな力になりましたので，次年度の研究参加者へのフォローをしっかりと行っていきたいと思ひます。

## 9. おわりに

### ■出納課 竹原 可奈恵

当初、人材マネジメント部会とは何なのか？からの始まりでした。部会への参加を重ね、他人事と感じていた本市の組織の現状や未来について、ともに参加したメンバー、歴代のマネ友、職場の皆様のご協力のもと、たくさんの気づきを得ることができました。改めて、皆様に感謝申し上げます。

課題解決やありたい姿に向けての取組は容易いことではありませんでしたが、一つ一つを真剣に考え、自分達のストーリーを導くことができたことは、非常に有意義な経験となりました。キーパーソンインタビューや職員アンケートからも組織において大事なものは「職場・人」とであると職員が共通して思っています。

今後は、私たちが部会を通して培ったものを職場で実践し、みんなが求める『良い職場・組織づくり』に少しでも近づけるよう活動を継続していきたいと思います。

### ■市民活動課 二川 潤

毎回の研究会では疲れ果て、年度途中には2度の大型台風により通常業務が多忙になるなど、何度も心が折れかけました。それでも活動を続けられたことは、職場の理解と、メンバーがお互いの個性や事情を認め合い、言いたいことは遠慮なく言える関係性を作れたからに尽きると思っています。

また、歴代のマネ友や人事課の担当者が声をかけてくれる、愚痴を聞いてくれることも大変励みになりました。

研究への参加は、自分にとって勇気がある大きな一歩でありましたが、自分なりの覚悟を持って、次の1歩を踏み出していきたいと思います。

### ■国保年金課 米川 菜々

人マネ部会に参加する前は、組織のことなんて今までほとんど考えてこなかったもので、1年間やっていけるのか不安でしたが、2人の先輩方にお世話になり、そして職場等周りのサポートもあり、最後までやってこられたと思います。組織及び職場について、3人や研究会で他自治体の人と話したとき、それぞれ職場・組織は違っても、共感できる部分もあったり、また、勉強になることもたくさんありました。出馬部会長の講義でも出てきた「この仲間と居られる今、私は幸せです。」という言葉、今まで快く働くことができたのは、一緒に働く「仲間（人）」のおかげだったと改めて感じました。今後も、「ひたちなか市」という組織でより良い環境で働けるよう模索し続けたいと思います。