

Growth

「一関市×変化」の追い風であれ

早稲田大学
マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

教育部骨寺荘園室

岩淵 悟

建設部道路建設課

阿部 浩紀

保健福祉部長寿社会課

小野寺 裕香

2019年度
一関市 6 期生

共同論文

Overview

第1章 | 一関市のイマ

The story so far

第2章 | コレマデの歩みと学び

From now on

第3章 | ココカラづくりだす未来と変化

01 Overview

一関市のイマ

岩手県の最南端、東北地方のほぼ中央部に位置する一関市。東北自動車道や東北新幹線と直結し、ＪＲ東北本線、大船渡線が通るアクセスに恵まれた都市です。

平成17年９月に１市６町村、平成23年９月に１町と合併し、誕生した本市。最大の特徴は、全国12位の広さを誇る約1,256km²の広大な市域です。東西に約63km、南北に約46kmに伸びた地形で、東京23区の２倍もの面積を有しています。

令和２年３月１日現在の人口は、11万5,129人で県内３位。平成７

年に、65歳以上の人口が15歳未満の人口を上回って以降、老年人口の総人口に占める割合は増加し続けています。

平成27年に策定した一関市人口ビジョンでは、令和22年に総人口は７万５千人程度まで減少する見込みとなっており、令和10年には、15歳未満と65歳以上の人口に対し、生産年齢人口が１：１になると予想されています。

少子高齢化に対応し、福祉関連事業に力を入れている本市では、生産年齢人口のますますの社会保障費の負担の増加が懸念されます。

平成30年４月１日現在の職員数は1,370人。平成17年度の合併時1,576人と比較すると206人の減となっています。

人口減少が進み、ますます財政が圧迫されていくことが見込まれる中で、複雑化・多様化する住民ニーズに応えるためには「これまでどおり」の考え方を捨て、時代に沿った業務プロセスの見直しや人材マネジメントによる「変化」が必要です。



急速な少子高齢化が進む中で、医療、福祉、インフラ整備などの住民サービスを提供していくために、機械化・自動化できる作業にはICT（情報技術通信）を活用したり、アウトソーシングすることで、行政事務の効率化や働き方改革を推進する動きが全国の自治体で出てきています。本市でも、また、さまざまな変化が起こっています。

Change 01

民間の力を借りて
人件費の削減と
サービスの向上を

市民対応窓口の 民間委託化

令和2年2月から民間事業者の本庁市民課と国保年金課の窓口業務の委託を開始した。

職員を窓口業務から企画・立案業務にシフトさせることにより、安定した業務運営を図りつつ、民間事業者の専門的な知識や技術を活用し、市民サービスの向上を図ることをねらっている。

民間事業者はプロポーザル方式により公募。行政にしかできないことは行政で、民間でできることは民間に委託することで、人件費の削減や働き方改革の推進、行政サービスの充実と向上などに期待できる。

Change 02

一般企業の
採用試験を導入し
優秀な人材を

職員採用試験に SPIを導入

本市の採用試験は、大學生の一般的な就活開始時期よりも後に試験を実施していること、また、公務員専門の試験のため、一般の採用試験とは別に対策が必要であることなどから、近年、受験者数が減少し、県内他市と比較して受験倍率も低くなっていた。

これらの現状を踏まえ、民間企業への就職希望者とI・U・Jターン希望者など、より優秀な人材を多く獲得するため、令和元年度から試験内容を専門的な対策が不要であるSPI（総合適性検査）に変更。また、令和2年度から一般企業と同時期に採用試験を実施する。

Change 03

ペーパーレスの
電子決裁で
事務をスマートに

電子決裁システムの 運用を開始

事務の簡素化・効率化を図るため、令和2年3月から文書管理システムによる一般文書の電子決裁を開始した。

令和2年度からは財務会計システムでの電子決裁の運用を開始する予定で、令和3年度には対象事務の50%、令和4年度以降には100%の活用を目指している。

電子決裁化によって、ペーパーレス化による紙代や電気代などのコスト削減、庁舎間の移動により時間がかかっていた決裁のスマート化による事務のスピードアップなど、さまざまな効果が期待される。

02 The story so far

コレマデの歩みと学び

全国的な働き方改革の推進や Society5.0時代（最新テクノロジーを活用して経済発展と社会的課題を解決する社会）の到来の波を受けて、さまざまな変化が起こっている本市。ICTを活用した業務プロセスの変革を進めることで、業務改善や働き方には一定の効果が出るのが期待されます。しかし、どれだけICTの力を借りても、職員の一人一人のスキルアップや働きがいの醸成には直結しません。

全国的に人材不足や労働力不足が叫ばれている昨今。かつては「安定」を売りに労働市場で人気だった公務員も、ミレニアル世代が台頭し、職員の働き方や仕事に対する価値観が多様化した今、「安定」だけでは勝ち残れない時代となっています。

本市が安定して人材を確保しつつ、新たな取り組みを発展させ、市の魅力を高めていくためには、それぞれの仕事に対する価値観に合わせた働き方の推進や個人のキャリアプランや希望を加味した人事配置を実現し、一関市で働くことの魅力ややりがいをPRしていかなければ、自ら考え行動できる

職員の確保・育成にはつながりません。

全5回の研究会に参加し、各回でたくさんの人との出会いとともに、多くの気づきや新たな視点を得られました。その中で、私たちが考える未来のありたい組織を実現するには「その人の得意なことや強みを生かせること」をベースにした人事配置が必要だと考えます。

職員課によると、本市では、平成28年から人事評価制度を導入していますが、評価の基準が評価者によって異なるという課題があり、異動には活用できていません。また、異動希望調査を行っているものの「弱みを克服すること」にベクトルを置いた人事配置を行っており、個人の希望が反映されづらい現状となっています。

本来、組織の未来を考え、行動に移すべきは、私たち職員一人一人です。今まで「管理職が考えること」と他人事のように考え、真剣に向き合う機会がありませんでした。1年間の活動と研究の中で見えてきた理想と現実のギャップ。そのモヤモヤを解消し、少しでも私たちのビジョンに近づけるため、活動を続けてきました。

2019.4.18 第1回研究会（仙台会場）

- ▶ 人マネ部会は、参加者個人の成長に特化した研修ではなく、所属する組織が望ましく変革するための研究の場。
- ▶ 一般企業でいう経営品質は「数字をあげるには、質を高めることが大事」とする考え方に基づいている。「質」は、人・組織・仕事のやり方。行政にも、そういった経営感覚が大事。
- ▶ 日々変化する世の中への最大の対応策は「自ら変化を起こすこと」。そして「成果・結果を出すこと」、それを「持続させること」。
- ▶ 実現するためには、価値前提（バックキャストिंग）による時間軸で考える方法が有効。

4月

Homework 01

市の現状について調査し、 今後の展望について考察する

▶ キーパーソンインタビュー

2019.5.8

マネ友

〔 菊地秀男さん、松谷俊克さん
 菊地由紀恵さん 〕

2019.5.8

財政課長、財政係長

2019.5.9

佐藤副市長

- ・行政頼りの時代は終わり、市政の核は「協働によるまちづくり」。しかし、地域活動に参加している職員は少ない。地域に入りこまなければ、わからないこともある。
- ・役所には、コンパクトな市政運営が求められる。また、これまで以上に個々の施策に優先順位を付けて効果的・効率的に予算を執行する必要がある。
- ・職員の適材適所を見極め、その人の能力やチームを有効的に活用できる管理職が必要。
- ・人口減少は止められない。減少に耐えられるような組織・構造に変えていく必要がある。
- ・職員同士が意見を言い合える環境が必要。職員同士が話し合う場を日常的に設けていくべき。

2019.5.16 第2回研究会（仙台会場）

- ▶ 正解のない社会の中で、大事なのは「解く」より「問う」こと。「問い」が学びを促し、対話を生み出し、未来を拓く。
- ▶ 「組織の本質に迫る重要な3つの問い」を選ぶ。最も多くの自治体を選んだ問いは「組織の現状と目標を理解・共有していますか」だった。

Homework 02

組織の現状を分析し、 その根拠と原因を整理する

現状の根拠 統計データやインタビューで 得た証言、過去の出来事	組織の現状分析 様々な調査から 浮かび上がった仮説	現状の原因 現状と根拠から導き出される 原因と思われる事
・ 副市長インタビュー ・ マネ友の平成29年度「職員アンケート」 ・ 平成30年度新任係長研修	職員間のコミュニケーション不足が仕事に影響を及ぼしている	・ 仕事に追われ、会話する時間や機会が少ない ・ 多種多様な職員がおり、コミュニケーション術も多様化 ・ ハラスメントに対する危機意識
・ 部課を超えて「働き方改革」について検討を進めている ・ 平成30年度新任係長のマニフェスト ・ 「これE！プロジェクト」実施	業務改善に対する意識はあるが、うまく進まない（進められない）	・ 業務をこなすのが精一杯で、改善に着手できない ・ 業務改善の効果を示す指標がなく、効果が分かりづらい ・ 業務の実態を共有できていない
・ マネ友インタビュー ・ 第2回研究会での各自治体の共通認識 ・ 平成28・30年度のマネ友論文	組織の状況とビジョン（将来像）を共有できていない	・ 担当業務以外に関心がない ・ 目標等を共有するためのコミュニケーションが不足している ・ 職員に理解されるような情報発信がされていない

5月

7月

2019.7.17~18 第3回研究会（東京会場）

- ▶ 気持ちよく仕事ができる職場の風景と条件は、①職場が目指す状態が共有できている②個人の強みを生かし、弱みを補完できる業務分担ができている③対話が行えている一こと。
- ▶ サイコロジカルセーフティ（心理的安全性）→自分の言動が他者に与える影響を強く意識することなく、感じたままの想いを素直に伝えることのできる環境や雰囲気のこと。普段から対話が行われていれば心理的安全性が高まり、トラブルやメンタル不調を減らし、生産性を上げることができる。
- ▶ 人材マネジメントを難しくしている要因は、①ありたい姿を考えるのは、自分たちではなく上層部という思い込み②増え続ける一方の業務による余裕のなさ。
- ▶ 人材マネジメントは所属長の責務。一人一人の個性を知り、弱みを補完し合う関係性を探索、試行する。パフォーマンスと良好な職場関係のバランスが取れた職場管理を目指すなければならない。

8月

2019.8.6 マネ友とのランチミーティング

2019.8.7 入庁10年以下の若手職員による オフサイトミーティングを開催

「私たちの地域・組織の20年後のありたい姿を考えよう！」と題し、オフサイトミーティング（OM）を開催しました。当日は、入庁10年以下の若手職員25人が参加。互いの考えを交換し、多くの気づきを得たり、思いを共有したりしました。



入庁前後で感じた 市役所のイメージとのギャップは？

年功序列、お役所感覚／忙しく効率が悪い、前年踏襲が多い／本庁と支所との業務量差／面倒くさいことには関わらない感あり／仕事内容の幅が広く、仕事量が多い

自分の能力を発揮するために ベストな環境って？

挑戦できるチャンス（施策等）を増やす／プロセスを共有する／仕事を減らすか、人を増やすか／本人の希望と適性を考慮した人事配置

20年後の地域の ありたい姿は？

住みたいと思ってもらえるまち／保育、医療、介護等の制度が充実したまち／旧市町村の枠を超えた一体感があるまち／身の丈にあった幸福感があるまち

20年後の組織の ありたい姿は？

業務等を整理して、適正な仕事と職員数になっている／ワークライフバランスが整っている／AI等の最先端技術が導入されている／朝令暮改、柔軟に変化する組織

20年後のありたい姿に近づくために 明日から実践したいことは？

責任感とコストパフォーマンスを意識して働く／今の仕事を理解して何が足りないかを考え、問題点を1つずつ解決していく／自分のやっている仕事に誇りを持つ／いろいろなことを吸収するために、アンテナを高くし、情報収集に努める

2019.8.8 佐藤幹事との課題打ち合わせ

Homework 03

20年後の地域・組織・人材のビジョン、 取り組むアクションについてまとめる

9月

▶ キーパーソンインタビュー

2019.8.19～20

職員課長、人事研修係長

▶ ランチミーティング

2019.9.2

マネ友メンバー

2019.8.29 / 9.2～4

6期生

20年後の地域・組織・人材のビジョン

- 住民が地域に愛着と誇りを持ち、住民と行政（職員）の協働により主体的に活動する地域
- 職員の能力をフルに発揮し、やる気・活気・対話があふれる職場
- 前例踏襲や既成概念にとらわれず、革新的な発想でワクワクする地域をけん引する組織
- 地域に入り込み、職場でもプライベートでも地域をリードする職員

Homework 04

幹事団からのフィードバックを受けて アクションプランをブラッシュアップする

▶ 鬼澤幹事長と佐藤幹事からの フィードバック

- ・無関心層が最も多い。やらない人達のやらない理由を把握し、そこをピンポイントに取り組んで行く。
- ・人材育成には、職員課だけでなく、市長、他課の管理職も含め、全庁で取り組まなければ何も動かない。
- ・トップが自ら取り組み、かつ、全庁あげて取り組んではじめて何かが変わる。全体をどうするかは、誰が考えているのか、誰が把握し、誰が取り組んでいるのか。

誰	いつ	誰と	何を
3人	今年度	民間会社員やJCなどの青年団体、市職員と	オフサイトミーティングと交流会を開催する
マネ友	今年度	市議会議員、若手職員と	ワールドカフェを開催する
	来年度	職員全員と	「なんでもお悩み相談室」(仮)を開催する
	今後	職員課と	職員課と定期的に情報交換会を開催する
みんな	今年度	職場で	積極的な業務改善を行う

10月

2019.10.10 第4回研究会（仙台会場）

- ▶ 本市は第1ステージ（賛同者を増やす、対話の意識を根付かせる）はクリアしているので、ゲリラ的な活動（OM）を継続させながら、制度、仕組みの改革に関連するような活動を行っていく第2ステージに来ている。
- ▶ 変革を進めている人は人に好かれていないといけない。組織の中で認められ、上司が理解してくれる状況でなければ活動の継続・進展は難しい。

2019.11.29 まちづくり団体とのワールドカフェを開催

11月

「若手職員とJC（青年会議所）で語り合う20年後の未来～陸前高田市から学ぶまちに生き、まちに活かすまちづくり～」と題し、ワールドカフェ（WC）を開催しました。当日は、市職員24人に加え、陸前高田市役所から3人、一関JCから11人が参加しました。

前半の講演では、市職員の傍ら陸前高田JCでまちづくりの第一線で活躍している3人を講師に招き、実際にまちづくりに参画することで見えるコトやモノ、それをどう仕事や活動に生かしているかについて、本音を聞かせていただきました。

後半のWCでは、まちの好きなところや変わってほしいところを共有し、「20年後のまち」について語り合いました。

まちづくり団体と行政、そのどちらもとという3つの組織が同じ「問い」に取り組むことで、違う視点から物事を見たり、まちづくりに参加する大切さを学んだりするきっかけにしたいと思い開催したイベント。職員や市民、それぞれの考え方に変化を起こせたのではないかと実感しています。



陸前高田市役所の3人の話を聞いた感想は？

「人脈が仕事のスピード感を早める」人脈を広げることを億劫に思いがちだったが、大切なことだと改めて思った／まちづくりに関わっていくことの意味付けの一つの例を聞いて良かった／「外を知って中を知る」という言葉が印象的だった／市職員として、役所のデスク上でしか仕事をしていないことを不安に感じた

ワールドカフェの感想は？

視野が広がった／考えたこともなかった意見があり、自分の考え方が変わった／様々な思いで一関に来た人がある中で、同じことを考えているというのが印象深かった

あなたが考える「20年後の未来」にするために明日からできることは？

本気で考えてみるのが未来につながるものが分かった／外を知る／消防団に入る／もっと外から中（行政）を見る努力をする／人を動かすのは人。自分の意識を変えて、人を動かす。人が動けば、地域は変わる

民間と市職員との交流や相互理解するための機会が必要？

行政だけでも、民間だけでもできないことが多いと改めて感じた／互いの思いを理解し、それぞれの立場で実現していくことに対して有効なため／まちの20年後や将来を考えるために、同じまちを良くしたいと思う人たちの会が必要／多くの人と話をし、考えを深くする必要がある

2019.12.5 岩手大学キャリアカフェにプレゼンターとして参加

12月

公務員志望の学生に対し、職員採用試験にSPIを導入して、公務員試験対策をしなくても受験が可能になったことをPRしたほか、市役所と県の仕事の違いや魅力、必要なスキルなどについてプレゼンテーションを行いました。

2019.12.16 経営層とのダイアログ

6期生の研究を通じて学んだ成果と私たちが考えた20年後のビジョン、アクションプランについて、市長、副市長にプレゼンを行いました。市長は「期待以上の活動になってきた」と評価し、「人マネに派遣された職員を一部門に集めるのもいいと思う。業務の粗探しをして、ぶち壊し隊になるくらいの勢いで活動してほしい」と今後のハミダシ隊の活動に期待を寄せていました。



2020.1.17 新任課長及び新任係長研修に参加

1月

Homework 05

1年間の研究と活動の成果をポスターにまとめる

▶ テーマ 「目指せ、組織のフルモデルチェンジ。」



▶ サマリー

20年後の未来を描く上で、その時に活躍している世代の考えを知ることが重要と位置づけ、入庁10年以下の職員にフォーカスしたオフサイトミーティングや外部団体との対話から民間感覚を得ようと対外イベントを開催。お役所感満載の前例踏襲や既成概念をぶっ壊し、組織のフルモデルチェンジを目指して取り組んでいます。

2020.1.30~31 第5回研究会（東京会場）

- ▶ 各自治体の活動の手法、考え方などについて、ポスターセッションを通じて事例を学んだ。
- ▶ 興味を持った自治体に参加者がそれぞれ投票し、上位3自治体がプレゼンを行った。
- ▶ 本市の結果は、98団体中19位。他の自治体から「アクションプランがよかった」「マネ友の組織化における問題点などが聞けてよかった」などの意見をいただいた。

03 From now on

ココカラつくりだす未来と変化

各自治体でICTの活用が広がっている昨今。AI（人工知能）やPRA（ロボットによる業務自動化）を導入すれば、ルーティン化している窓口業務や書類作成、確認作業などは、私たちの仕事からなくなることになります。AIなどの実用化が進めば、将来、公務員の仕事はなくなるともいわれています。

その時代の中で、私たちはどのような職員を目指していくべきなのか。そのヒントは、人間にしかできない能力にあると考えています。地域の人々と対面し、言葉だけでははかれない思いや考えを読み解くコミュニケーション能力、また、革新的でワクワクする取り組みを発想・企画するクリエイティブ能力です。

ICT活用の流れとともに私たちが20年後のビジョンを思い描くうえで大切にすることは「若手職員の考えを反映する」ことです。職員数の約3の2を40代以上の職員が占める本市。20年後のビジョンには、その時に市政を担っている現在の20代～30代の意見を反映することが重要だと

考えました。

若手の意見を聴くために開催した「入庁10年以下の若手職員によるOM」では、民間経験者から民間と行政との意識・感覚の差について、また、新卒採用者からは変化・変革に対する弱さなどについて意見が挙げられました。本市では実際に、若手職員が自分の目標を達成するために転職したり、職場関係や仕事内容に悩んで病気休暇をとっている例があり、若手職員が働きたくなる職場の実現は急務だと感じています。

その中で、私たちが描いたビジョンのキーワードは「働きがいの創出」「民間感覚の醸成」「地域に入り込む」の3つ。これからの市政に欠かせない「協働」や「公民連携」を実現するためには、地域に入り込み、その地域に住む人たちのニーズや考えを吸い上げて市政に反映すること、また、地元の住民や企業との関わりを密接にし、信頼関係を育みながら自身の行動を通して地域に「協働」を働きかけていくことができる人材が必要だと考えています。

▶ 20年後の地域・組織・人材のビジョン

- 住民が地域に愛着と誇りを持ち、住民と行政（職員）の協働により主体的に活動する **地域**
- 職員の能力をフルに発揮し、やる気・活気・対話があふれる **職場**
- 前例踏襲や既成概念にとらわれず、革新的な発想でワクワクする地域をけん引する **組織**
- 地域に入り込み、職場でもプライベートでも地域をリードする **職員**

20年後には、現在40代以上の職員（約7割）が退職します。いわゆる「お役所感」が払拭されるものと仮定し、段階的なビジョンを下記のとおり設定しました。5年後には、ストレングスファインダー（個人の「素質」を診断するシステム）などによる強みを生かした人事配置を実現することで、業務の生産性・効率性の向上を図り、職員の希望や適正と合った仕事をする事で働きがいの創出やメンタルダウンの防止にも効果があると考えています。

1 年後 One year later ➡

- ▶ 全職員が「対話」の重要性を理解し、所属、年齢、性別を問わず意識的に対話ができる。
- ▶ 職場以外で、市民との対話や情報を交換・共有できる場が設けられている。

3 年後 Three years later ➡

- ▶ 対話によって、若手から管理職までコミュニケーションが十分に図られ、職場環境が良くなり、対外からのイメージも良くなっている。
- ▶ 民間感覚を醸成できる制度等が充実し、思いと力を投じるべき仕事に一生懸命尽くせる環境が整っている。

5 年後 Five years later

- ▶ 職員一人一人が自らの能力を生かせる職場でいきいきと働き、その努力と成果に見合った評価を受けられる。
- ▶ 地域行事などに職員が入り込み、同じ目標に向かって住民と手を取り合って取り組んでいる。

本市の人材マネジメント部会への派遣は6期目を迎え、派遣された職員が自主活動グループ「ハミダシ隊」を発足し、3年が経ちました。歴代の派遣職員が、派遣終了後もつながり、ともに活動している例は全国でも少数派です。これまではオフサイト活動をメインにしていましたが、現在は第2ステージへの過渡期を迎えています。組織のフルモデルチェンジに取り組むべく、OMの開催を継続しながら、第2ステージへの移行に向けた取組を進めていきます。

Our stage | ハミダシ隊が目指すステージ

もやもや
悩む
マネジメント層だけに
提案



Stage 00

ゲリラで仲間作り

- ☑ オフサイトの開催
- ☑ 自主活動グループの立ち上げ
- ☑ 所属職場の関係性の改善等

オフィシャルで制度、
仕組みのマイナーチェンジ
☑ 研修改善等



Stage 01

組織のフルモデルチェンジ

- ▶ 全庁的な「組織開発」活動（ソフトソリューション）
- ▶ 制度、仕組みの改革（ハードソリューション）
- ビジョン作り
- 理念浸透 □ 事業見直し

Stage 02

▲ 一関市はステージ1と2の間にいます

第2ステージを目指すうえで、障害となったのが、人事部門と私たちとの考えのギャップでした。

人マネへの派遣の目的は、組織課題や人材課題に向き合い、対処する方法を研究すること。人マネの活動と人事部門は、手法は異なるとしても、同じ方向を向き、行動すべきだと考えます。

しかし、本市では、研究の成果や目標をうまく共有できていないのが実情です。この状況から、次年度から職員課との定期的な情報交換会を開催し、部会で得たノウハウを共有したいと考えています。学んだことをフィードバックすることで、人事部門にマネ友が配属されていなくても、部会の考え方や知識を施策に反映することが可能となります。

6期目を迎え、18人となったハミダシ隊ですが、オフサイトでできることは限られており、人事部門の理解や協力なしには実現できないことも多くあります。ハミダシ隊が行う活動趣旨や目指すベクトルが人事部門とずれていれば、どれだけ活動しても、推進力に欠けてしまいます。まずは、人事部門とのつながりを深め、同じ目標のもとともに協力し合える関係の構築を目指します。

また、同時に継続していきたいと考えているのは「対外団体等との交流事業」です。年度内の実施はかないませんでした。民間企業やまちづくり団体とのOMやWC、交流会を開催し、行政の仕事内容や思いを知ってもらうとともに、住民の意見を吸収する場を設けたいと考えています。

対外との関係性の構築においても、相互理解のベースは「対話」。普段の業務で外部との関わりが薄い職員が、地域住民との対話により気づきを得る機会をつくっていきます。

▶ 積極的な業務改善を行う

When: 今年度

Who: 職員全員で

How: 「気づき」を共有できるように、アウトプットの場を設け、見える化を図る

Effect: 対話や挑戦の妨げになっている日常の改善策を共有することで、全庁的な業務改善の推進を図る

▶ 民間企業やまちづくり団体との交流事業を開催する

When: 来年度

Who: 6期生で

How: 行政の仕事内容や思いを知ってもらいつつ、住民の意見を吸収する場をつくる

Effect: 住民のニーズや考えを吸い上げて市政に反映する。また、住民との関わりを密接にし、信頼関係を育みながら自身の行動を通して「協働」を地域に働きかけることができる人材を育てる

▶ なんでもお悩み相談室（仮）を開催する

When: 来年度

Who: マネ友で

How: 職員同士の自由な対話の場をとして毎月1回開催する

Effect: 同じ部署の職員に聞きづらいことや相談に応じ、職員のモヤモヤを解消しつつ、ハミダシ菌を振りまく

▶ 定期的に情報交換会を開催する

When: 来年度から

Who: 職員課と

How: 人マネの研究会で学んだことをフィードバックし、共有する

Effect: 職員課とのつながりを深め、同じ目標のもとともに協力し合える関係の構築を目指す

私たちが1年後に目指す状況は、全職員が「対話」の重要性を理解し、所属、年齢、性別を問わず意識的に対話ができること、そして、職場以外場で、市民との対話や情報を交換・共有できる場が設けられていることです。この実現に向け、派遣された1年にとどまらず、ハミダシ隊としての活動を継続していくことが大切だと考えています。

1年間の研究を通して、私たちは知識や手法を得ました。また、ハミダシ隊として活動することで、思いを実現するチャンスとステージを与えられました。必要な材料と環境は整いました。自らの考えを行動に移し、企画・運営する中で、私たちにも「できることがある」「変化を起こせる」「思いを形にできる」という自信ができました。

次年度からはオフサイトでの活動が中心となりますが、研究会に卒業はありません。今後も、培った考えや思いを発信して少し

ずつ仲間を増やし、活動に巻き込んで少しずつ意識を変え、やがて、大きな変革を起こせると信じ、活動を続けていきます。

「誰か一人でも訴え続ければ、仲間が、力が生まれる」鬼丸昌也さんの言葉です。ハミダシ隊が18人となった今、その可能性はますます広がっていくと感じています。大きな変革を起こすには、時間や地道な活動を続けていく必要があります。その効果は決して大きなものではないかもしれませんが、ゼロでもありません。大切なのは、諦めずに信じ続けることです。

さまざまな変化が起こりつつある本市。人材育成、人事配置、働き方などの組織変革が起きるのは、遠い未来の話ではないかもしれません。私たちの強みである「対話」を武器に、変革の必要性を訴えていくこと、そして、挑戦するきっかけづくりをしていくことが私たちの使命です。「一関市×変化」の追い風が今、吹き始めています。



VOL.

01

- HEADLINE -

ハミダシ隊 6 期生誕生！ ～人マネ部会を振り返る～

Written
by

岩 淵 悟

教育部 骨 寺 荘 園 室

4月のある日、突然職員課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への参加を打診された。申し込み締め切りまであと3日だという。年間5回の研修だから何とかなるかという軽い気持ちで参加を決めた。今振り返ると、この部会への参加のおかげで様々なことを見聞きし、考えることで一回り成長できたと思う。

4月に第1回の部会が仙台で行われ、鬼澤幹事長の講話の中で、「これは研修会ではなく研究会である。教えてもらうのではなく、自ら考え、見つけ出す場である」との説明があった。1年間やっていけるのかという不安もあったが、楽観的な私は「やれる範囲でやってみよう、1人じゃないし仲間がいる、3人いればなんとかなるさ！」くらいの感じでいた。

実際に参加してみると、対話や課題研究等を通して一関市の様々な現状と課題が見えてきた。このままでいいのかという思いが徐々に強くなっていく。課題を進めながら、私たちなりに現状を把握・分析し、20年後の将来のありたい姿とアクションプランを考えた。ありたい姿を考えるにあたっては、若手職員や青年会議所メンバーとのオフサイトミーティング等を行い、若者の考えや民間感覚などを踏まえて決めた。

普段なかなか聞けない若者の思いを聞くことができ、なかなか楽しかった。これからは市役所の外にも目を向け、今後のまちづくりを担う若者の意見や民間の発想などを聞くことはますます必要だと感じた。

この部会に参加するまでは、「組織や地域を変えよう」などとはあまり考えたことがなかったが、いろいろ調べたり、いろいろな人と対話をしたりするなかで、自分に何かできることはないかと思うようになってきた。部会で「過去と他人は変えられないが、未来と自分は変えられる」との話を聞き、なるほどと思った。10年後、20年後に組織や地域が、私たちが目指す「ありたい姿」に近づくよう、これからはハミダシ隊の一員として、一步踏み出し、自分ができることをできる範囲でやっていきたい。

終わりに、職場を空けることが多々あるなかで、部会に参加させてくれた職場の皆さんにとっても感謝しています。そして、ともに部会に参加し多くの対話を重ね、苦楽をともにした6期生メンバーと私たちの悩み相談や多くのアドバイスをしてくれたハミダシ隊の皆さん、ありがとうございました。これからはハミダシ隊の一員として微力ながら活動したいと思いますので、よろしくお願いします。

仕事は
楽しくやったほうがいいWritten
by

阿部 浩紀

建設部道路建設課

4月、道路建設課に異動になって間もなく、課長から声をかけられた。「職員課からこんなものが来ているよ、どうする？」と。人マネの存在は知ってはいた。仕事では出会えないような人に出会えるだろうし、東京にも行ける。配属1年目だし、仕事を抜けて人マネに参加しても大丈夫だろうと思い、引き受けることにした。

4月の第1回研究会。「自らこの研究会に参加したいと希望して来た人は？」と幹事が参加者に問いかけた。パラパラと数人が手を挙げた。その状況を見て少し自分は安心した。その後、他自治体の参加者と話したが、全く自分と同じ気持ち、境遇で参加したという人がいっぱいいた。

全5回の研究会ではとにかく、他自治体の参加者や幹事と対話する場が多く用意されていた。相手の話を良く聴き、自分の思いを相手に伝える。気心を知る仲であれば余裕な時間だが、初めて会う人と対話するわけなので、初めはとても緊張した。

研究会の都度、何かしらの宿題が託された。組織の現状分析、やりたい姿を考える等。それがとても自分の頭を悩ませ、仕事・職場に対してあまり深く考えてこなかったことの裏返しだったと気付かされた。一人で宿題をこなすわけではなく、悟さん、裕香さんと一緒に考える。3人で毎回集まって、言いたいことを分け隔てなく話し合う中で自分たちの考えに近い答えを導く。広い視野で市役所の仕事とは何かを考えられた貴重な時間となった。

仕事とは何か、自分自身で考えたことを書いてみる。自分の好きなことを仕事に

している人はほとんどいない。市役所の仕事が好きだから市役所職員になった。そんな人はあまりいない気がする。地元で働きたいし、生活に困らないくらい稼ぎたい、そんな思いの人が多いはず。市役所に入る本当のところの動機はそんなものだ。どんな会社でも同様だが、入ってしまうと1週間のうち5日以上、1日のうち8時間以上もそこで働くことになる。だからこそ、自分の人生のそんなに長い時間を費やす仕事を楽しくできるにこしたことはない。仕事内容に面白味を感じる人も中にはいるかもしれないが、それより、一緒に働く人たちと仕事で目指す成果を共有したり、時にはプライベートの悩みを共有したり、和気あいあいと仕事を進める過程に楽しさを感じることができれば、仕事の効率が上がり早く家に帰れるし、良いアイデアも生まれやすくなるし、平日の朝起きたときの気分が違うと思う。

流れを無視して好きなことを書くが、コロナウイルスの蔓延でなぜかトイレトペーパーがなくなる事態が本市でも起きた。人間の心理はよくわからない。みんな買うから、わたしも買わないと、そんな感情の連続が生じた結果と報道されていた。その事象から、誰かひとりが変われば連鎖的に変わる人が増えていくのかもと導いてみた。良い意味でも悪い意味でも。

自分の娘（4歳）はお父さんと同じ職場で働きたいと今は言ってくれる。大人になっても、そう言ってもらえるように自分にできることをやっていきたい。

1年間行動をとみにした6期生のお二人、快く送り出してくれた職場の皆さん、相談にのってくれたハミダシ隊の皆さん、ありがとうございました。

VOL.

03

- HEADLINE -

振り切れれば何も怖くない 私だからできることを

Written
by

小野寺裕香

保健福祉部長寿社会課

私は研修やセミナーに参加することが好きだ。時間さえあれば足を運びたい。そこには、未知の世界と遭遇したり、新たな発見や人との出会いが必ずあるからだ。4月上旬、突然、声がかかった人材マネジメント部会への参加。新体制となった高齢福祉系の仕事を心配しつつ、参加することにした。正直、参加についてはかなり乗り気ではなかった。当時の私は、仕事をずっと続ける気もなければ、転職も考えていたところだったからだ。だが、研究会は予想に反して、ワクワクとトキメキがいっぱいだった。

毎回のワークには常に「自分らしさ全開」で臨んだ。いつもなら「変わったやつ」扱いされるが、幹事団の皆さんはいつも「ぶっ飛んでいいね」と背中を押してくれた。「こういう人が変化を起こせるんだよ」と認めてくれた。この仕事を続ける理由が見えた気がした。

ビジョンを策定するため、悟さんと浩紀さんと対話を重ねていった。私が思いを投じたのは「ワクワク」と「お役所仕事の払拭（民間感覚の醸成）」だ。入庁からつくづくうんざりしてきたこの二つは、絶対に組み入れたかった。当初、私の吹っ飛び気味な考えにあまり乗り気ではなかった二人も、その背景と理由（理屈）を伝えると「いいね」と共感してくれた。今、思えば「理解者はいない」とあきらめている私に「理解してくれる人がいる」と気付けたことは、私にとって大きな変化だった。

庁内で活動する中で、同じような思いを

抱えながら働いている若手職員がたくさんいることを知った。それは「ひとりじゃない」という安堵感と同時に、危機感を覚えさせた。モヤモヤを感じている若手職員の気持ちは痛いほどよくわかる。それがわかる私だからこそ、できることがあるかもしれない。今まで感じていた「諦め」が振り切れた瞬間だった。

この1年、私の決まり文句は「思い切ってやってみましょう。どうせ、首にならないし」。皮肉に聞こえるかもしれないが、私が公務員の仕事をポジティブチェンジした結果だ。人生のほぼ大半の時間を費やす仕事だからこそ、どうせやるなら楽しく、人生を充実させるような仕事がしたい。私が理想としているのは、職員が誇りや働きがいを感じ、そこで働く人や仕事に魅了されて人々が集い、多くの人に愛される組織だ。職員同士で、ここで働く喜びや誇りを分かち合ったり、次はどんなことに挑戦するか語り合ったりできる組織にしたい。

鬼丸昌也さんは「全ての人に、社会や組織を変える力が備わっている。大事なものは、それを信じることで自らの力を引き出すこと」と教えてくれた。私にもできること、私だからできることがあることを忘れずに、学んだこと、培った考えを、理想の職場を実現するために生かしたい。

6期生の二人、他自治体のマネ友、幹事団の皆さん、ハミダシ隊の皆さん、職場の皆さん、この1年に関わったすべての方への感謝の気持ちを力に変えて。