令和元年度（2019 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

大阪府　枚方市　第 4 期研究生

中原　良彰

西口　真悠子

工藤　未越

目次

第１章　概要 4
１．はじめに 4
２．本年度研究会の実施予定および参加団体について 4
３．本論文の構成について 4
第２章　本市の現状分析 5
０．本章について 5
１．第１回研究会 5
（１）研究会概要 5
（２）第１回課題 6
２．第２回研究会 7
（１）研究会概要 7
（２）第２回課題 7
第３章　ありたい姿とアクションの検討 10
０．本章について 10
１．第３回研究会 10
（１）研究会概要 10
（２）第３回課題 10
２．多角的な視点からの意見を得るための対話 17
（１）庁内報「みすとらる」編集チーム員とのワークショップ 17
（２）ひらかたプロデューサーズとの対話 17
３．第３回課題へのフィードバックを受けて 19
４．第４回研究会 21
５．アクションを深めるための対話や交流 22
（１）伊藤幹事との対話 22
（２）他自治体との交流（京都府「タマリ BAR」への参加） 23
第４章　アクションの実行 24
０.本章について 24
１．アクションについて 24
２．人マネ通信の発行 25
３．第５回研究会 26
（１）事前課題への取り組み 26
（２）研究会概要 26
４．アンケートの実施 28
（１）アンケート概要 28

（２）アンケート実施状況 29
（３）アンケート結果 30
５．他自治体との交流（オフサイトミーティングに向けた学び） 35
（「今村 寛さんの出張出前財政講座 with simulation ふくおか 2030 in 京都」参加） ... 35
６．オフサイトミーティングの開催 36
（１）概要 36
（２）実施状況 36
（３）開催までの準備 36
（４）当日の流れと様子 37
（５）対話内容について 38
（６）参加者による意見 39
（７）終了後の振り返り 40
（８）オフサイトミーティング全体の総括 40
７．最終報告会 41
第５章　今後に向けた提案 42
１．人事評価制度の見直し 42
（１）360 度評価 42
（２）強みを活かした人材育成 43
（３）人事異動後の面談実施 43
（４）組織現状把握 44
２．業務効率化に向けた職員研修の実施 45
３．部署間・職員間の情報共有促進やマネジメントスキル向上のための職員研修の実施 45
４．マネ友のチーム化 46
（１）現状とその課題 46
（２）目的 46
（３）提案事項 46
第６章　感想 48
付録 50

第１章　概要

１．はじめに

令和元年度(2019 年度)、枚方市の人材マネジメント部会での研究活動も第４期を迎えた。第４期の参加者３人はそれぞれ所属部署が大きく異なっているだけでなく、全員が入職５～６年目で構成されているため、経験の浅さもあり研究活動の中で多くの壁に直面した。しかし３人で徹底的に対話を重ねることで、我々が所属する組織・その組織に属する人材・地域の「ありたい姿」を考え続けてきた。

本稿では、第４期の３人が全５回の人材マネジメント部会に参画し、そこで学び得た内容についての概要と研究活動の経過、そしてその研究から見出すことの出来た現状の課題等について述べたのち、研究活動で得られた成果をもとに次年度以降の展望や取り組みのシナリオ、そして「ありたい未来」へと繋げていくために創出したい変化について記述する。

２．本年度研究会の実施予定および参加団体について

人材マネジメント部会とは、『地方創生時代の職員・組織を育て、創る』ことを大きな目標とし「地域経営をリードしうる組織・人材とは何かを検討し、その実現のためのシナリオを他団体からの仲間と共に研究を重ね、得られた成果を組織と地域に還元していこうとする実践的な研究活動の場」である。部会へは３人１組での派遣が原則とされている。

部会は平成 18 年度が初年度となり、本年度で 13 年目となる。枚方市からは平成 28 年度、平成 29 年度、平成 30 年度と参加しており、本年度の参加者は第４期生となる。なお、大阪府内からの参加は当市のみとなっている。

令和元年度（2019 年度）における人材マネジメント部会は、29 都道府県・98 団体で構成されている。うち新規参加が 13 団体である。

本年度の研究会実施予定は以下の通りである。

第１回	平成 31 年４月 24 日（水）	名古屋市内にて開催
第２回	令和元年５月 22 日（水）	名古屋市内にて開催
第３回	令和元年７月 17 日（水）～18 日（木）	東京都内にて開催
第４回	令和元年 10 月 18 日（金）	名古屋市内にて開催
第５回	令和２年１月 30 日（木）～31 日（金）	早稲田大学にて開催

東京会場と早稲田大学にて実施された第３回・第５回は全研究生が一同に集まって実施された。また名古屋会場は近隣の自治体に所属する研究生が集まって実施された。

３．本論文の構成について

本論文では、１年間の活動を「本市の現状分析」「ありたい姿とアクションの検討」「アクションの実行」の３つに分けて記載する。また、それを受けて庁内で提案する「今後に向けた提案」を最後に述べる。

第２章　本市の現状分析

０．本章について

第２章では、枚方市の現状を知るための活動を主として行っていた、第１回研究会及び第２回研究会に係る活動について述べる。

この時期は、４期生３人は前向きに活動に取り組んでおり、思いは一致することが多く、一丸となって活動に取り組んでいた時期であった。

１．第１回研究会

（１）研究会概要

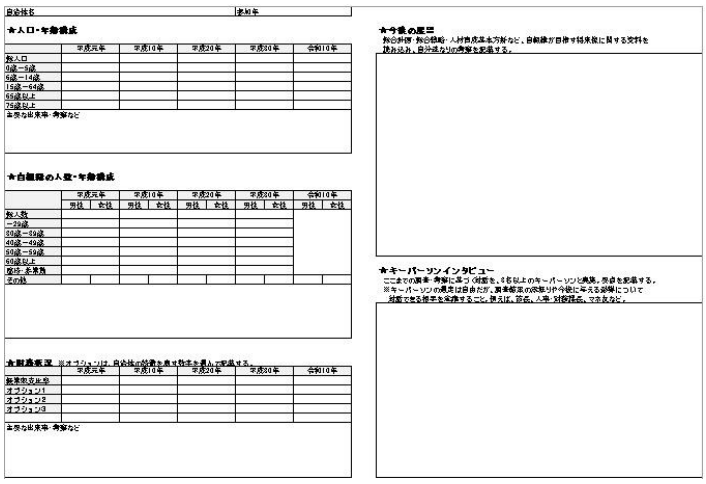
平成 31 年度（2019 年度）４月 24 日（水）に、名古屋市内にて本年度第１回目の人材マネジメント研究会が開催された。

まず、鬼澤幹事長より「部会とはなにか」、加留部幹事より「対話（ダイアログ）とはなにか」についての講義があり、その後「これまでを振り返る」「将来どうなるか、展望」というテーマで対話を行った。

この対話では、はじめに、所属組織に影響を与えた過去の重要な出来事には何があるか、個人的な出来事と自治体（地域、組織）で起きた出来事という２つの視点から「平成」（過去 30 年間）を振り返った。そして 30 年間の自治体の按配（「いけてる」or「いけてない」）を図示し、その按配に影響するポイントを書き込み、自治体の「タイムライン（年表）」を作成し、それを踏まえて「今後自身の所属する組織、働き方に影響を及ぼすと思われることで、今起こっていることは何か？」という問いについて、ワールドカフェ形式で名古屋会場に集った近隣自治体の研究生と対話を行った。

この第１回研究会に参加したことで、普段行っているつもりでも実は行えていない「対話」について深く考えるきっかけができ、１つの事実があっても人それぞれで感じ方が違うのだということを改めて実感した。また「自分の真意は相手にしっかり伝わってない」「相手の真意を自分はきちんと受け止めきれていない」という２点を自覚することで、組織内では特に丁寧な対話の重要性を意識するようになった。対話についての講義における『対話とは、「聴く」と「話す」のかけ算である』という言葉が参加者３人にとって特に印象的であり、この後の活動にも影響を与えることとなった。

そして、第２回研究会までに、下記のシートに基づいた課題が出された。


自治体名　　更新年

★人口・年齢構成

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
総人口					
0歳～5歳					
6歳～14歳					
15歳～64歳					
65歳以上					
75歳以上					

主要な出来事・背景など

★自組織の人数・年齢構成

	平成元年		平成10年		平成20年		平成30年		令和10年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数										
～29歳										
30歳～39歳										
40歳～49歳										
50歳～59歳										
60歳以上										
現状・未来像										
その他										

★財政状況　※オプション1は、自治体の財政を表す特徴を書き込む。

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
経常収支比率					
オプション1					
オプション2					
オプション3					

主要な出来事・背景など

★今後の展望

例）例例・例）例例）・人材育成基本方針など。自組織が目指す将来像に関する資料を読み込み、自分なりの考察を記載する。

★キーパーソンインタビュー

ここまでの調査・考察に基づく仮説を、４名以上のキーパーソンと共有。意見を記載する。

※キーパーソンの意見は自由だが、調査概況の説明や今後に考える課題について

対面できる機会を実施すること。使える技、資金、人手、対抗勢力、マネ及など。

※付録１参照

（２）第１回課題

第１回は、平成元年から令和 10 年までの「地域の人口・年齢構成」「自組織の人数・年齢構成」「財務状況」を調査し、同時に総合計画・総合戦略・人材育成基本方針など自組織が目指す将来像に関する資料を読み込み、今後の展望を自分たちなりに考察したうえで、３人以上のキーパーソンと対話を行い、自分たちの考えを深めてくるという課題だった。

第１回の課題では３人で調査・考察したうえで、キーパーソンとして、枚方市の総務部長、総合政策部長、広報課長、ひらかた魅力推進課課長代理の４人にインタビューにご協力いただいた。主に「枚方市の人口について」「業務について」「地域について」「財政について」という４つの側面から自分たちの考察をもとに対話を行い、管理職・経営層という立場からとらえた枚方市の抱える問題について貴重なお話を伺うことができた。

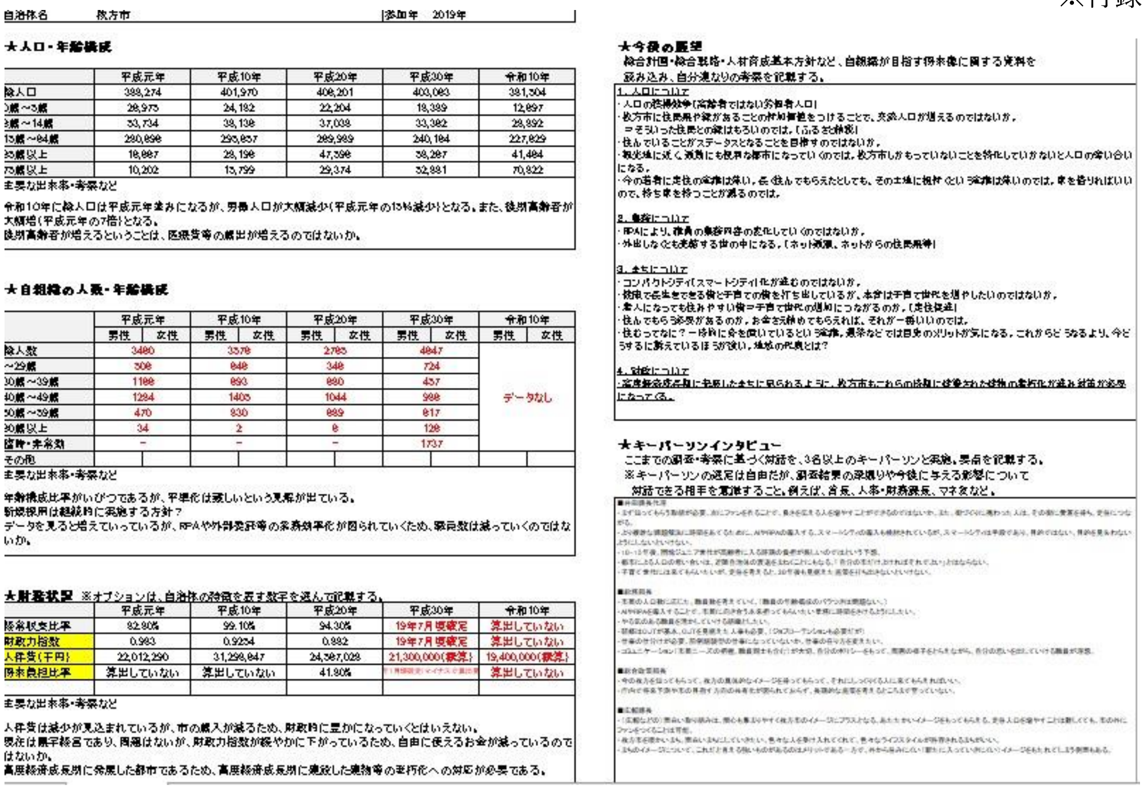
対話の中で特に我々３人の印象に残ったキーパーソンの思いは

- ・将来起こる様々な問題に立ち向かうため、市が一枚岩にならなければいけない。
- ・大きな話（総合計画などのビジョン等）を庁内全体でする場が必要である。
- ・部署間にまたがる業務の押し付け合いが発生している。
- ・組織内において、業務を超えた人間関係の構築が大切。
- ・枚方市に今ある魅力とこれからの魅力を広く発信していくべきである。
- ・自らのポリシーを出し、発信できる職員が必要である。タイミングを見て自分を出していくことのできる、うまく「出る杭」になれる職員を増やさなければならない。

というものであった。

このインタビューを終え、さらにより多様な役職、年齢、勤続年数、職種の職員と対話する必要性を感じ、引き続きインタビューを行っていくこととした。

※付録２参照



自治体名　枚方市　参加年　2019年

★人口・年齢構成

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
総人口	388,274	401,970	408,201	403,063	381,304
0歳～5歳	28,975	24,182	22,204	18,389	12,897
6歳～14歳	33,734	38,138	37,008	33,382	28,892
15歳～64歳	230,898	295,857	289,989	240,184	227,829
65歳以上	18,667	28,198	47,398	38,287	41,484
75歳以上	10,202	13,799	29,374	32,881	70,822

主要な出来事・考察など

令和10年に総人口は平成元年並みになるが、労働人口が大幅減少（平成元年の13%減少）となる。また、後期高齢者が大幅増（平成元年の7倍）となる。
後期高齢者が増えるということは、医療費等の歳出が増えるのではないか。

★自組織の人数・年齢構成

	平成元年		平成10年		平成20年		平成30年		令和10年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数	3480		3378		2785		4847		データなし	
～29歳	308		648		348		724			
30歳～39歳	1168		893		880		437			
40歳～49歳	1294		1405		1044		988			
50歳～59歳	470		830		889		617			
60歳以上	34		2		8		128			
臨時・非常勤	－		－		－		1737			
その他										

主要な出来事・考察など

年齢構成比率がいびつであるが、平準化は厳しいという見解が出ている。
新規採用は継続的に実施する方針？
データを見ると増えていっているが、RPAや外部委託等の業務効率化が図られていくため、職員数は減っていくのではないか。

★財務状況　※オプションは、自治体の特徴を表す数字を選んで記載する。

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
経常収支比率	82.90%	99.10%	94.30%	19年7月頃確定	算出していない
財政力指数	0.983	0.9254	0.882	19年7月頃確定	算出していない
人件費（千円）	22,012,290	31,298,847	24,387,028	21,300,000（概算）	19,400,000（概算）
将来負担比率	算出していない	算出していない	41.80%	[illegible]	算出していない

主要な出来事・考察など

人件費は減少が見込まれているが、市の歳入が減るため、財政的に豊かになっていくとはいえない。
現在は黒字経営であり、問題はないが、財政力指数が緩やかに下がっているため、自由に使えるお金が減っているのではないか。
高度経済成長期に発展した都市であるため、高度経済成長期に建設した建物等の老朽化への対応が必要である。

★今後の展望
総合計画・総合戦略・人材育成基本方針など、自組織が目指す将来像に関する資料を読み込み、自分達なりの考察を記載する。

1. 人口について
・人口の若者獲得（高齢者ではない労働者人口）
・枚方市に住民票や籍があることの付加価値をつけることで、交流人口が増えるのではないか。
　⇒そういった住民との縁はもろいのでは。（ふるさと納税）
・住んでいることがステータスとなることを目指すのではないか。
・観光地に近く通勤にも便利な都市になっていくのでは。枚方市しかもっていないことを特化していかないと人口の奪い合いになる。
・今の若者に定住の意識は薄い。長く住んでもらえたとしても、その土地に根付くという意識は薄いのでは。家を借りればいいので、持ち家を持つことが減るのでは。

2. 業務について
・RPAにより、職員の業務内容の変化していくのではないか。
・外出しなくても完結する世の中になる。（ネット選挙、ネットからの住民票等）

3. まちについて
・コンパクトシティ（スマートシティ）化が進むのではないか。
・枚方で長生きできる街と子育ての街を打ち出しているが、本音は子育て世代を増やしたいのではないか。
・老人になっても住みやすい街⇒子育て世代の増加につながるのか。（定住促進）
・住んでもらう必要があるのか。お金を納めてもらえれば、それが一番いいのでは。
・住むってなに？一時的に身を置いているという意識。選挙などでは目先のメリットが気になる。これからどうなるより、今どうするに訴えているほうが強い。地域の代表とは？

4. 財政について
・高度経済成長期に発展したまちに見られるように、枚方市もこれらの時期に建設された建物の老朽化が進み対策が必要になってくる。

★キーパーソンインタビュー
ここまでの調査・考察に基づく対話を、3名以上のキーパーソンと実施。要点を記載する。
※キーパーソンの選定は自由だが、調査結果の深堀りや今後に与える影響について対話できる相手を意識すること。例えば、首長、人事・財務課長、マネ友など。

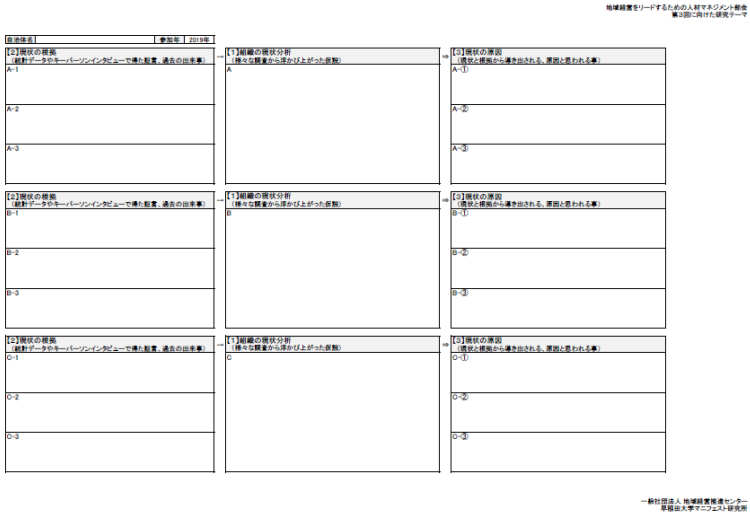
２．第２回研究会

（１）研究会概要

令和元年５月 22 日水曜日に、名古屋にて、第２回研究会が開催された。第１回に出た課題への取り組みについて、振り返りを行った後、「問いづくり」を考えるためのワークに取り組んだ。

この「問いづくり」のワークから、「開いた問い」と「閉じた問い」について、理解を深めたとともに、問われることにより、考えるという行為が始まるということを実感した。

そして、第３回研究会までに取り組む、「組織の現状分析」に関する課題が出された。



※付録３参照

（２）第２回課題

本課題に取り組むにあたり、第１回課題への取り組みを振り返りながら、課題への取り組み方について、４期生で話し合った結果、第２回課題では幅広い役職の職員に向けたインタビュー及びアンケートを行うこととした。

①インタビュー及びアンケートの実施に至った理由

インタビュー及びアンケートを設定した意図としては、幅広い視点からの意見を集めたいと考えたためである。第１回の課題に取り組むにあたってのインタビューは、経営層や管理職層のインタビューを集中的に行っており、非管理職の職員へのインタビューを行っていなかった。ゆえに、今回は、幅広い役職の職員にインタビュー及びアンケートを行い、組織の幅広い視点からの課題等を把握することとした。なお、勤務場所等の都合上、直接インタビューすることが難しい職員に対しては書面でアンケートを行った。

②問いの設定

本インタビュー及びアンケートでは、各職場で業務に取り組んでいる職員の視点から、各々が日々感じている思いを知るため、以下の２点について伺った。

問１．枚方市の今後を考えた時、働く上で組織の課題は何だと思いますか。
問２．その課題はなぜ起こっていると思いますか。もしくは、何が原因だと思いますか。

これらの問いを設定するにあたっては、第２回研究会の「問いづくり」ワークで学んだことを活かし、第１回課題取り組み時のインタビューから導いていた課題に誘導することのない、「開いた問い」の設定を意識した。

③インタビュー及びアンケート回答者

令和元年７月３日～12 日の間に、計 28 名の方からお話をお伺いした。インタビュー及びアンケートをお願いするにあたっては、役職等が偏らないことを意識した。

【回答者内訳】

役職	係員	主任	係長	課長代理	課長
人数	10	7	5	4	2

役職	男	女
人数	11	17

④回答概要

回答としていただいた、現状の課題及び原因の主な意見は以下のとおりである。

■早い人事異動による業務熟練度の低下

・人事異動が早すぎて、業務への熟練度が上がらない、つながり切れる
・業務の熟練度低く、先の課題に対応できない

■業務の忙しさ

・トップダウン課題に忙殺
・新たな事業が増える一方で、やめることができていない
・事業の進捗状況を評価していない（始めることだけが評価対象）
・一部部署の極端な業務過多。
・余裕がない

■その他（現状）

・みのりある会議でないものも多い
・持続可能な職場になっていない部署がある
・仕事の目的を理解しないまま仕事を進めている人がいる

■前例踏襲型の業務

・仕事の目的が理解されないまま仕事が進んでおり、時間がかかったり、前例踏襲になっている。

・工夫しようとしていない人多い（考える力が養われない）

■他人まかせ

・部署同士で仕事の押し付け合いが発生

・自分の部署が楽な方という考え方が主流となっている

■縦割り意識が強い

・縦割りすぎて融通きかない

・他部署と交流少なく、他部署の思いややってる仕事について、聞く機会少ない

・どの部署でなにやっているかわからない

・部署間の連絡が疎かになっており、情報共有が出来ていない

■対話が根付かない風土

・下の提案を上が聞いてくれず、新しい企画の提案をしても、聞き流される。

・コミュニケーションが薄い部署もある

・上の人（部長とか）と話す機会がない

■長期的なビジョンや課題が共有できていない

・長期ビジョンや方向性は下に伝わってこない。また、全市的な課題に興味のある人が少ない。

・仕事の内容全体を横断的に、府や国レベルなどの広域的に、または長期的に考える機会が少ないために、視野が狭くなりがち

・ビジョンの強弱がない

⑤課題シートについて

今回行ったインタビュー及びアンケートと第１回課題をもとに、４期生で対話を行い、以下のとおり、組織の現状分析及び現状の原因を整理した。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会
第3回に向けた研究テーマ

自治体名	枚方市	参加年	2019年

【2】現状の根拠（統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	【1】組織の現状分析（様々な観点から浮かび上がった仮説）	【3】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）
A-1 現時点で10年後など、長期的な施策が打ち出せていない ※総合政策部長・うめきた開発事業者（島本所長）インタビューより	A 長期的なビジョンや将来の課題について、個々では考えていても他者と共有していない。	A-① 業務が忙しく共有する時間がない。
A-2 仕事の内容全体を横断的に、また府や国レベルなどの広域的に、長期的に考える機会が少ないため、視野が狭くなりがちである。 ※無作為抽出アンケートより（課長代理級の意見）		A-② 上司・部下ともに共有する意識がない。
A-3 現実見ての長期ビジョンもっているのかが伝わってこない。（現場見ている人の意見聞いてもらえない） 仕事上、長期ビジョンを意識することはない ※若手インタビューより		A-③ 長期的なビジョンや将来の課題について、共有することの優先順位が低い。（目の前の対応に追われている。）

【2】現状の根拠（統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	【1】組織の現状分析（様々な観点から浮かび上がった仮説）	【3】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）
B-1 やる気のある職員を活かす組織としたい。変化を望まない、安定を求める職員が一定数存在する。 ※総務部長インタビューより	B 自分事だと思って行動し、新しい提案を積極的にする職員とそうでない職員が混在している。	B-① 他に誰かがやってくれるという意識が働く。
B-2 全市的な課題へ興味ある人が少ない ※無作為抽出アンケートより（係長級の意見）		B-② 仕事が増えることに抵抗があり、現状を維持したい気持ちが強い。
B-3 現場の実態に基づいた新しい提案をしても上司に聞き流される。 ※無作為抽出アンケート（若手職員の意見）・若手インタビューより		B-③ 新しい提案をしても評価されないので、積極的に提案しようと思えない。

【2】現状の根拠（統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	【1】組織の現状分析（様々な観点から浮かび上がった仮説）	【3】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）
C-1 部署間にまたがる業務が押し付け合いになっている。仕事を超えた部署間の交流を持ち人間関係を築くことが大切。 ※長寿社会部長インタビューより	C 他部署との交流がなく、協力的な関係が築けていない。	C-① 仕事が忙しく自分の部署のことしか考えられない。
C-2 市が一枚岩にならないといけない 昨年の災害対応で全庁的で対応するという意識に温度差がみられた。災害対応を経験している部署や職員は、全庁を挙げて対応する意識が強かったが、普段災害対応にあたらない部署では、災害対応部署の手伝いという意識があった。 ※ひらかた魅力推進課課長代理インタビュー・若手職員インタビューより		C-② 業務を超えて交流を持つ場や機会がない。
C-3 管理職同士が業務を受け持つことにせめぎあっている。部署間で押し付けあっている。 ※無作為抽出アンケート（若手職員の意見）		C-③ 人事異動が早く、継続して協力的な関係が築けない。（課よりも人が構築する関係が強いため）

一般社団法人 地域経営推進センター
早稲田大学マニフェスト研究所

※付録４参照

第３章　ありたい姿とアクションの検討

０．本章について

本章では、第３回研究会への参加、多角的な視点からの意見を得るために行ったワークショップや対話、課題へのフィードバックについて、第４回研究会への参加、アクションの精度をあげるための対話や交流等について述べる。

この時期は、「ありたい姿」「アクション」を考える中で、何度対話を行っても、３人の思いがずれていき、一枚岩になれない日々が続いたため、４期生が１年間の中で最も悩み、苦しんだ。また、一枚岩になれないことから、なかなか動くことができず、活動に最も悩んだ時期であった。しかし本章で述べる活動を通して３人やその他の方々との対話によってその悩みを克服することができた。

１．第３回研究会

（１）研究会概要

令和元年７月 17 日(水)及び 18 日(木)に、東京にて、第３回研究会が開催された。第２回に出た課題に取り組んだ振り返りをした後、「ありたい姿から考える」ワークに取り組んだ。

そして、ありたい姿やアクションを考え、動画撮影を行う課題が出された。

（２）第３回課題

①ありたい姿の検討

枚方市の総合計画等や第１回及び第２回で出された課題の際に、インタビューやアンケートで収集した情報をもとに、３人でありたい姿について、繰り返し対話を行った。

その中で、以下のとおり「ありたい姿」を設定した。

1．目指すありたい姿　自治体名：枚方市

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>

・庁内全員が目的意識をもって、仕事に取り組んでいる。
・部署を超えた対話がスムーズに行われている。
・共通の指針に基づいた判断や課題認識ができており、各自での判断や目標設定が大きくぶれない。

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>

・大半の人が、目的意識をもって仕事に取り組んでいる。
・上司と部下の対話が遠慮なく行えている。
・部としての課題認識や方向性の認識があっている。

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>

・目的意識をもって仕事をする必要性を全員が実感している
・世代間で感覚や認識が違うことをみんなが理解し、対話の必要性を実感している。
・市のビジョンと自分の仕事とのつながりを考えられる。

20年後の地域・組織・人材のビジョン

・前向きで、自分の思いを持っており、自分の考えに固執せずに、他人のことを受け入れられる人
（＝前向きに変わっていこうとできる）
⇒前例踏襲ではなく、自分の思いをもって仕事をしているが、考え方は柔軟である。
・共通の指針に納得し、みんなが目的意識をもっている組織
・色々な考え・こと・人・人の強み・やり方・意見を受け入れられる組織
（＝対話ができる環境がある）
⇒部署間でいがみ合うことなく、枚方市として、全体を考えられている。
・多様性があり、それを受け入れ、最大限生かせている地域

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　1

2．ありたい姿の作成プロセスとその気づき　自治体名：枚方市

誰とどんな対話やインタビューをして、ビジョンとありたい姿を考えてきたか（日付、回数、時間なども記載）	活動を通じて、何を学んだか
・人マネ参加者3人による対話を複数回行った。（6月25日、7月9日、7月24日、8月1日、8日、22日、30日、9月2日、いずれも約2時間）	・管理職層も若手職員も庁内で将来予測や市の目指す方向の共有化されていないことを課題と認識しており、共有されている姿を目指している。
・若手職員から管理職まで、役職・年齢・性別を問わず無作為抽出した職員に対し「市の今後を考えた時、働く上での課題は何か？その課題はなぜ生じているのか、もしくは何が原因だと思うか？」というテーマでインタビューとアンケートを実施。（6月末～7月上旬、インタビューは約30分）	・管理職層は、将来の課題等を見据え、長期的な施策を考えられていないことを課題として認識しており、長期的な施策をうち、市のブランドとしていけている姿を理想として考えている。
・若手の庁内報作成グループ「みすとらる」のメンバーと「枚方市の地域・組織・人材の20年後のビジョンについて」というテーマで対話を行った。（8月19日、約1時間）	・総務部としては、やる気のある職員を活かしていける組織を目指している。
・ひらかた魅力推進課　課長代理へのインタビューを行い、枚方市の持つ魅力という観点を中心に課題や将来のビジョンについて聴取した。（5月12日、約2時間）	・管理職層は、現在主流である前例踏襲型の仕事のやり方を変え、自分のポリシーをもち、自分の思いを出していける職員を育てたいと考えている。
・総務部長へのインタビューを行い、総務部の視点から考える組織の現状や部長の考える将来のビジョンについて聴取した。（5月15日、約2時間）	・現在、多くの職場で感じている、部署間の壁をなくし、全庁的に協力しあえるような環境を望んでいる。
・総合政策部長へのインタビューを行い、現状の課題や部長の考える組織の目指す方向について聴取した。（5月20日、約2時間）	・多様性やポジティブに仕事をしている姿、楽しく仕事できる環境がありたい姿と考えている層も一定数いる。
・みすとらるのメンバーと20年後のありたい姿について対話した。（8月19日、約1時間）	
・枚方市第1期～3期のマネ友及び人事課若手職員と「枚方市のありたい姿」について、対話した。（8月22日約2時間30分）	

2

3. 組織・人材の現状把握

自治体名： 枚方市

組織・人材の現状（仮説）

組織・人材のありたい姿（状態）
※シート①に記載済

・長期的なビジョンや課題が共有できていない
総合計画や総合戦略などの長期的なビジョンや、人口（特に労働人口）減少等の将来の課題について、個人では考えていても他者と共有していない。また、共有することの優先順位が低い。
原因としては、業務が忙しく共有する時間がない（目の前の対応に追われている）ことや、上司・部下ともに共有する必要があるという意識を持っていないことが考えられる。

・前例踏襲
新しい提案をしても検討・評価されないので、積極的に提案しようと思えない職員がいる。新しい提案をしたがために業務が増えることを危惧し現状を維持したいと思う人がいる。

・他人まかせ
課題などを自分事だと思って行動し、新しい提案を積極的にする職員とそうでない職員が混在している。
職員の中でも、他の人がやってくれるという意識を持っている人がいる。そのため、オフサイトミーティングや研修などを企画しても自発的に参加する職員が少ない。

・対話が根付かない
自分の所属以外の他部署との交流がなく、協力的な関係が築けていない。また、部署間での業務の押し付け合いやいがみ合いが発生している。業務を超えて交流を持つ場や機会がないことや、業務が多忙で自分の部署のことしか考えられず、他部署に協力的になれないことが原因として挙げられる。また、交流を持ったとしても人事異動が早く、継続して協力的な関係が築けない。
（課同士よりも職員同士の関係の方が強いため）。

・新しい取り組みや意欲的な取り組みが根付かない
新たな提案などをしても、反発してくる職員が多い。研修やオフサイトミーティングなどを企画してもなかなか人が集まらず、参加する職員の顔ぶれが固定しがちである。研修などに意欲的な職員や新しい取り組みなどを「意識が高い」として敬遠する雰囲気が庁内に蔓延しており、反感を抱かれがちである。

アクションプラン
※シート⑤に記載

3

4. 現状把握の作成プロセスとその気づき

自治体名： 枚方市

誰とどんな対話やインタビューをして、現状を把握してきたか（日付、回数、所要時間などもできるだけ記載）
・ 人マネ参加者3人による対話を複数回行った。（6月25日、7月9日、7月24日、8月1日、8日、22日、30日、9月2日、いずれも約2時間）
・ 若手職員から管理職まで、役職・年齢・性別を問わず無作為抽出した職員に対し「市の今後を考えた時、働く上での課題は何か？その課題はなぜ生じているのか、もしくは何が原因だと思うか？」というテーマでインタビューとアンケートを実施。（6月末～7月上旬、インタビューは約30分）
・ 若手の庁内報作成グループ「みすとらる」のメンバーと「枚方市の地域・組織・人材の20年後のビジョンについて」というテーマで対話を行った。（8月19日、約1時間）
・ ひらかた魅力推進課 課長代理へのインタビューを行い、枚方市の持つ魅力という観点を中心に課題や将来のビジョンについて聴取した。（5月12日、約2時間）
・ 総務部長へのインタビューを行い、総務部の視点から考える組織の現状や部長の考える将来のビジョンについて聴取した。（5月15日、約2時間）
・ 総合政策部長へのインタビューを行い、現状の課題や部長の考える組織の目指す方向について聴取した。（5月20日、約2時間）
・ 昨年度の人マネ参加者1人と今年度の参加者3人による対話を行った。（8月8日、約30分）

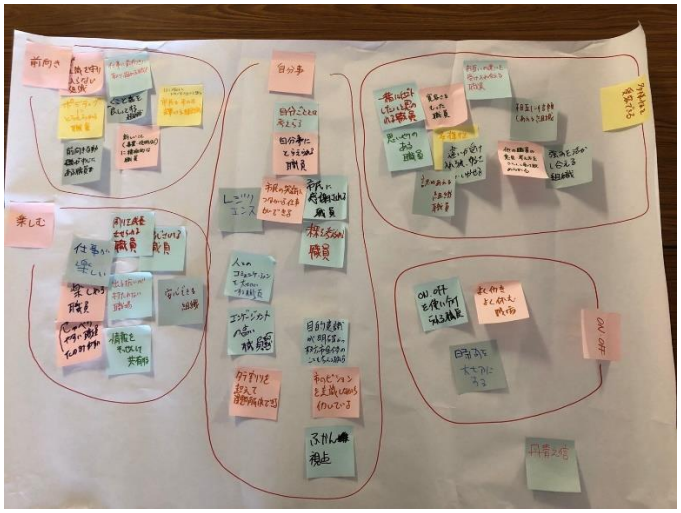
活動を通じて、何を学んだか

- 管理職も若手も同じ課題について危機意識を持っている。しかし、共通の意識はあってもそれを共有する風土が組織にない。
- 新しいことに挑戦したり、柔軟に変化していこうとする職員がいるにもかかわらず、組織としてその人たちの意見を聞いたり、活かしたりできていない。
- 意欲的に研修に参加したり、新たな提案をする職員を「意識が高い」と感じて敬遠する雰囲気が庁内に蔓延している。
- 庁内全体が現状に甘んじることをよしとする体質になっている気がする。
- 新しい取り組みを始める前に、以上のような庁内の雰囲気を変える必要があることに気づいた。

②マネ友（過去に人材マネジメント部会として参加したメンバー）との対話

動画撮影に向け、4 期生で対話を重ねている中で、人マネ 1 ～ 4 期生が集まり、枚方市の「人材育成基本方針」の改訂に向けた、本市職員の「ありたい姿」を検討する対話を行う機会があった。

本対話においては、「仕事へ前向き」「自分事として考えられる」「仕事を楽しむ」「多様性を受容できる」「ON・OFF を使い分けられる」という内容が、ありたい姿として挙がった。



本対話を通じ、設定していた「ありたい姿」に大きなぶれがないことを確認できたが、一方で、「新しいことに対する庁内の風当たりが強く、それらを嫌がる雰囲気が蔓延している」という現状があることに気づくこととなった。

③マネ友との対話で気づいた本市の現状

「新しいことに対する庁内の風当たりが強く、それらを嫌がる雰囲気が蔓延している」と、マネ友が感じた背景には、平成 29 年度に提案された「マイカタプラン」がある。

「マイカタプラン」は、平成 29 年度に提案された、働き方改革に関する提案の総称である。本プランは、第 1 期生と第 2 期生を中心として発足した、働き方改革を検討する「ワークプレイス改革検討チーム」によって検討、提案され、平成 30 年 4 月より業務改革を主導する行革推進課が引継ぎ、実施に向けて動き出した。

本プランを受け、行革推進課が具体的な実践に向けた「ワークプレイス改革の実践ルール」を定め、平成 30 年 4 月より「ワークプレイス改革」の実践に着手したものの、平成 30 年 6 月に発生した「大阪北部地震」への対応もあり、本改革は全庁に浸透するまでには至らなかった。「なぜやらないといけないのか」「やることが増える」「今の業務上こんなことできない」といった抵抗感を抱いている職員が多くおり、そういった経験より、新規の取り組みや変化に対して風当たりが強く、それらを嫌がる雰囲気が蔓延しているという現状分析へと至った。

④ありたい姿の見直し

マネ友との対話から気づいたことを受け、新しい取り組みを嫌がる雰囲気が蔓延していて、かつ庁内全体が現状に甘んじているなかで新しい取り組みを導入しようとしても、絶対に根付かないのではないか。私たちがなによりもはじめに取り組むべきなのは、そのような雰囲気を変えていくことだと考え、「目指すありたい姿」を以下のように修正することとした。

1．目指すありたい姿　自治体名：枚方市

組織・人材のありたい姿（状態） <5年後>
・目的意識(それぞれの仕事が、なんのため、誰のためにしているのかという意識)をもって、自発的に仕事に取り組む職員が多数となっている。
・部署を超えた対話がスムーズに行われている。
・新しい取組へ拒否感・抵抗感が少なくなり、前向きに取り組んでみようという雰囲気が根付いている。
・部としての課題認識や方向性の認識があっている。

組織・人材のありたい姿（状態） <3年後>
・目的意識(それぞれの仕事が、なんのため、誰のためにしているのかという意識)をもって、自発的に仕事に取り組む職員が増え始めている。
・上司と部下の対話が遠慮なく行えている。
・新しい取組へ拒否感・抵抗感が少なくなり、前向きに取り組んでみようという雰囲気が広がっている。
・市のビジョンと自分の仕事とのつながりを考えられる。

組織・人材のありたい姿（状態） <1年後>
・目的意識(それぞれの仕事が、なんのため、誰のためにしているのかという意識)をもって、自発的に仕事をする必要性を実感し始めている。
・世代間で感覚や認識が違うことを理解し、対話の必要性を実感し始めている。
・新しい取組へ拒否感・抵抗感が少なくなり、前向きに取り組んでみようという雰囲気が生まれ始めている。

20年後の地域・組織・人材のビジョン
・多様性があり、それを受け入れ、最大限生かせている地域
・共通の指針に納得し、みんなが目的意識をもっている組織
・色々な考え・こと・人・人の強み・やり方・意見を受け入れられる組織
（＝対話ができる環境がある）
⇒部署間でいがみ合うことなく、枚方市として、全体を考えられている。
・前向きで、自分の思いを持っており、自分の考えに固執せずに、他人のことを受け入れられる人
（＝前向きに変わっていこうとできる）
⇒前例踏襲ではなく、自分の思いをもって仕事をしているが、考え方は柔軟である。

5

⑤アクションプランの検討

ありたい姿や現状の課題等をもとに、アクションプランを以下のように設定した。

5. 所属組織の変革に向けたアクションプラン（夏期合宿）　自治体名：　枚方市

組織・人材の現状
※シート③に記載済

取組むアクション　※詳細はシート⑥に記載

- ありたい姿の実現に向けて、どのような制度が有効か検討するアクション
- 管理職に世代間の認識や価値観の差異に気づいてもらい、マネジメント能力を向上させるためのアクション
- 新しい取組や意欲的な職員への反発感の原因を探るためのアクション
- 将来のありたい姿を考えるきっかけとなるようなアクション

組織・人材のありたい姿
※シート①に記載済

上記アクションプランを誰と、どのように、考えてきましたか？

- 今年度の人マネ参加者3人での複数回の対話
- 過去の人マネ参加者複数名との対話
- 人事課職員との会議
- 庁内報みすとらる作成グループとの対話

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：枚方市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように	どうつながっているか
3人で	・令和元年10月から	・人事課ほか	・評価制度を考える - 全方位評価制度 - フィードバックの仕方 - 得意不得意の共有	・左記の制度や方法を導入したいと考えているが、それがふさわしいかの調査をする（企業などの先行事例調査、管理職などへのインタビュー）	ありたい姿の実現に全方位評価制度が有効だと考えているが、本当にその通りか根拠がほしい
人事課と	・令和3年4月から	・管理職	・研修の提案	・マネジメントに関する研修の開催（フィードバックの仕方、声のかけ方、目的のわかる通知文等文書の作成方法、等）を提案する	マネジメント能力の向上に必要
人事課と	・令和2年4月から	・全職員	・人材育成方針	・ありたい姿をもとにした人材育成方針へと改訂を実施	

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：枚方市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように	どうつながっているか
3人で	・令和元年10月または11月ごろ	・全職員	・仕事の意欲に関するアンケート	・研修などに対するモチベーションのなさの原因を探るためのアンケート ー庁内アンケートシステムを使用して実施。	・ありたい姿へのより詳細なアクションプランに反映させたい
3人で		・全職員	・人マネについて知ってもらう場の設置	・個人宛メールやSTEPなどに紹介を載せるなど（方法要検討）	・ありたい姿を考える場を設置するための前段階
みんなで		・若手職員	・ありたい姿を達成するために何ができるか・何をするかのアクションプランを考える場を設置	・人事課にも協力してもらって開催する。	・アクションプランを考える際の参考材料になる

そして、これらの内容をもとに、動画を撮影した。

２．多角的な視点からの意見を得るための対話

（１）庁内報「みすとらる」編集チーム員とのワークショップ

８月 19 日、若手職員で構成される庁内報「みすとらる」編集チーム員と「枚方市の地域・組織・人材の 20 年後のビジョンについて」というテーマで話し合った。

自由に忌憚のない意見を伺うためにブレインストーミング法を用いて実施した。

みすとらるのメンバーからは、組織・人事・人間関係・働き方・作業・職場関係・給料関係・ごはん（食堂）系・対市民のカテゴリで分けられる意見が出された。

20 年後のありたい姿について、組織では他部署との連携がとれている、縦割り行政になっておらず、一人ひとりが目的意識を持って業務を行っていることが挙げられた。

人事については、業務量に対し適正な職員が配置されていること、適材適所を望む意見が挙げられた。

人間関係では、風通しの良い職場を望んでおり、色々な考え方が許容されることをありたい姿とした。

働き方については、枚方市で既に導入されている制度（育児・介護休暇や、モバイルワークの検証開始）をより発展させていくことを望んでおり、テレワークの導入など働く場所を制限されていない環境がありたい姿として挙げられた。

作業系にみられた意見は、AI の導入により人が行う作業をロボットに任せることで業務量の削減を図るものであった。この IoT や AI といった先端技術を導入し、ありたい姿を実現させる手法は他のカテゴリでもみられる意見であった。

その他給料関係では有給休暇の取得率の向上、ごはん（食堂）系では庁内食堂や庁内コンビニの設置、対市民では良好な関係が築けていることがありたい姿として挙げられた。

（２）ひらかたプロデューサーズとの対話

「地域・組織・人」の各分野から枚方市のありたい姿を検討していく中で、かねてから地域の声を聴くことは必須ではないかと３人で話していたことから、ひらかた魅力推進課に地域へのインタビューについて相談した。

枚方市で生まれ育ち、他市で暮らす人であれば、内から見た枚方市、外から見た枚方市の両面からの意見を伺うことができるのでは、という３人の考察のもと、ひらかたプロデューサーズの１人である深川氏をひらかた魅力推進課から紹介していただいた。

本市の人材マネジメント部会での活動としては初となる地域へのインタビューは、前提条件なしにありたい地域について話してもらうことにした。
深川氏のありたい地域の姿は、「愛着がある」まちの姿であった。

「モノに頼るとそれがなくなると魅力はなくなる」。この考えを基に、地域の中で暮らし、思い出を育むことで生まれる時間こそ大切にするべき魅力という考えであった。魅力のある地域について考えた時、「魅力あるモノ」を意識しがちであった私たちにとって、深川氏から新たな視点を得ることが出来た。

また行政に求める姿として、市民に寄り添う側面とリードする二面性を持ってほしいことに加えて、地域と行政が共にまちづくりを進めることで愛着を持ってもらうことができると話された。これは管理職へのインタビューでも同様の意見が挙がっていたことである。

深川氏の話の中で、特に印象深かったものに「まず動くこと」がある。動きながら考えることで得られるものがある。動きたいときに動くことができる環境であってほしいとの話であった。人材マネジメント部会の活動の中で、3人の想いや目指している姿が異なる場面があり、お互いの折衷点を探すあまり、なかなか「動く」ことに至らない場面が多かった私たちにとって、1つきっかけを与えられた言葉であった。

３．第３回課題へのフィードバックを受けて

人材マネジメント部会幹事団からの動画のフィードバックは３人にとっては意外なものだった。

これまでのインタビュー等を通して見えてきた枚方市の主な課題である（１）長期的なビジョンや課題が共有できていない（２）前例踏襲 （３）他人まかせ （４）対話が根付かない （５）新しい取り組みや意欲的な取り組みが根付かない・反発が強いについて、枚方市定住促進サイトでの本市職員によるプロモーションビデオ等を見た幹事団は、違った見方をしていた。枚方市に対する外からの見え方は、面白く斬新な取り組みをしている自治体であるという中から見たものとは異なっていることに気づきを得た。３人の想いと内側から見た本市の課題を動画の中で十分に伝えることが出来ていなかった。

また、枚方市が取り組むべきアクションとして「全方位評価制度の導入の提案に向けた先行事例の調査」を挙げたところ、幹事団から「人材マネジメント部会として求められていることは具体的なアクションであり、研究や調査は決して使ってはいけない言葉である。」と強く突き返される形となった。

これまでも、３人の意見の折衷点を探すことに重点が置かれ、具体的なアクションに繋がっていなかったことが顕著であったことから、３人で対話を深めることにした。

その結果、共通の認識として「恐れず、まず動きながら、考えていこう」を合言葉にアクションプランを実行していくことにした。

対話の中でこれまでの庁内における活動の中でも、人材マネジメント部会について認知度が低かったこともあり、まずは庁内に組織について考えているチームがあることを知ってもらおうという想いから、アクションプランにも記載した人マネ通信をまず発行することを決定した。また、仕事の意欲に関するアンケートも実施することになった。加えて動画提出の時点では「前向きな層に対するアプローチとして、ありたい姿を達成するために何ができるか・何をするかのアクションプランを考える場を設置する」としていたアクションの部分をもう一度３人で検討し、具体的なアクションとして本市初の試みである「オフサイトミーティング」を実施することとした。

修正後のアクションプランは以下の通りである。

3. 取り組むアクションの詳細(動画フィードバック後修正版)　自治体名:枚方市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	• 令和元年10月から	• 人事課ほか	• 評価制度を提案する －全方位評価制度 －フィードバックの仕方 －得意不得意の共有	• 左記の制度や方法を導入する方向で提案する。(管理職などへのインタビューを並行して行っていく)
人事課と	• 令和元年10月から	• 管理職	• 研修の提案	• マネジメントに関する研修の開催(フィードバックの仕方、声のかけ方、目的のわかる通知文等文書の作成方法、等)を提案する
人事課・マネ友と	• 令和元年9月から	• 全職員	• 人材育成方針の改訂	• ありたい姿をもとにした人材育成方針へと改訂する過程の会議に人マネのメンバーとマネ友が参加

3. 取り組むアクションの詳細(動画フィードバック後修正版)　自治体名:枚方市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	令和元年10月	• 全職員	• 仕事の意欲に関するアンケート	• 仕事や研修に対するモチベーションについてのアンケート －庁内アンケートシステムを使用して実施。
		• 全職員	• 人マネについて知ってもらう庁内報の発行	• 人マネ通信の発行
		• 若手職員	• オフサイトミーティングの開催	• 枚方市での開催にむけて京都府のマネ友が開催するオフサイトミーティングを見学する(10月末)。 • オフサイトミーティングの実施形態・テーマ等の設定に関しての話し合いは10月から随時行う。

４．第４回研究会

動画のフィードバックを受けて、10 月 18 日第 4 回研究会が名古屋会場で開催された。動画の内容をもとに、渋谷幹事と対話を行うことにより現状の深堀や今後の方向性について見つめ直すことになった。

渋谷幹事からアンケートの実施について、部署間でのギャップ、所属ごとの課題をあぶり出す内容になるようアドバイスをいただき、また若手職員の本音が聞けるような内容で実施するよう提案があった。

５．アクションを深めるための対話や交流

（１）伊藤幹事との対話

本市マネ友からの紹介で、本市に来庁された人材マネジメント部会の伊藤幹事に今後の取り組みについて意見をいただくことができた。

伊藤幹事との意見交換では、３人の目指すありたい姿である（１）全員が目的意識をもって仕事に取り組んでいる（２）世代間の感覚や認識が違うことをみんなが理解し、対話の必要性を実感している　ことに触れた上で行った。

当初のアンケート内容は、枚方市のありたい姿へ近づくためのより詳細なアクションプランに反映させるため、①仕事の好き度について②職場の雰囲気について③担当する業務について④入職した理由について⑤異動制度について⑥評価制度について⑦モチベーションについての複数項目で構成されたアンケートであった。伊藤幹事から Net Promoter Score（ネット・プロモーター・スコア）を用いたアンケートの紹介を受け、新規の取り組みに対し抵抗感のある層からも意見をもらいやすいように、NPS でアンケートすることにした。

（２）他自治体との交流（京都府「タマリ BAR」への参加）

オフサイトミーティングの実施をアクションとしたものの、枚方市では庁内でオフサイトミーティングを実施した前例がなく、我々3 人自身、オフサイトミーティングの開催はおろか参加の経験もなかった。そこで人材マネジメント部会の青木事務局次長に相談し、関西でオフサイトミーティングの実績のある自治体をご紹介いただき、そちらの自治体の方にお話を伺うことにした。

今回は平成 29 年度に人材マネジメント部会に参加していらした、京都府の職員の方を青木事務局次長にご紹介いただいた。連絡をとらせていただくと、オフサイトミーティングとしてではないものの、近く自主勉強会「タマリ BAR」を開催するとのことで、そちらにお誘いいただいた。

「タマリ BAR」は京都府からの平成 29 年度人材マネジメント部会参加者が運営する、「気楽にまじめな話をする対話の場」であり、庁舎外で集まって対話を行っている。京都府職員を中心に、他自治体の人材マネジメント部会参加者や関係者など様々な人が集う場となっている。「タマリ BAR」は「単に集まるだけでなく、何か新しい学びや気づきを持ち帰ってもらう」ことを念頭に企画を行っているとのことで、我々が参加させていただいた 10 月 30 日（水）の回は「ビブリオバトル」（テーマにそって登壇者が本を紹介し、一番読みたいと思った本に投票するという本を使ったコミュニケーションゲームの一種）を開催されていた。

この「タマリ BAR」において、ビブリオバトルを楽しみつつ他自治体の過去の人材マネジメント部会参加者の方と交流することができ、今後のアクションについてのアイデアや研究活動の進め方のアドバイス、オフサイトミーティング開催についての助言をいただくことができた。この場で教えていただいたオフサイトミーティングの導入やテーマの選び方なども参考にしつつ、枚方市でのオフサイトミーティングの開催について引き続き準備を行っていくこととなった。

また「タマリ BAR」において、京都府職員の方より「財政講座」へお誘いいただいた。財政講座と SIM くまもとをアレンジした SIM ふくおかを体験できるとのことで、こちらにもお邪魔させていただくこととなった。

第４章　アクションの実行

０.本章について

本章では、私たちが行ってきたアクションや第５回研究会について述べる。

人マネ通信を発行するこの時期からは、これまで課題という壁にぶつかったり、苦しんだりすることがある度に、何度も対話を繰り返したことで３人が一枚岩となることができ、具体的なアクションへと取り組むことができた。

１．アクションについて

私たちは、アプローチ先を「新規の取り組みや変革に前向きな層」と「新規の取り組みや変革に抵抗感を抱く層」の２層として捉え、アクションを検討していくこととした。

また、アクションを検討していく中で、新規の取り組みや変革への取り組みへの前向き度合いを「熱」で表現し、とらえていくこととした。

アクションを検討していく中で、私たちが悩んだことは、「抵抗感を抱く層」へ響くアクションというものは一体何のかということである。そもそもそういった層にとって、通常業務にプラスアルファで人材マネジメント部会に参加している職員の存在は、「意識高い系」と敬遠されかねない存在である。マイカタプランの例もあり、そういった層へのアプローチに慎重になっていたこともあり、具体的なアプローチを考えられないままでいた。

また、私たちの中で、「前向きな層」と「抵抗感を抱く層」があるということは体感から感じており、各職員のインタビューからも感じ取れるところであったと思うが、そういった現状が本当にあるのかということを明らかとしたデータがなく、この仮説が正しいのかということにも疑問があった。

そこで、私たちはこういった現状を明らかにするため、全庁に向けた「アンケート」を行うこととした。

また、「抵抗感を抱く層」へのアプローチは難しくとも、「新規の取り組みや変革に前向きな層」＝「熱が高めな層」へのアプローチは行えるのではないかということとなった。

前向きな層へのアプローチは、一見、温度差を広げてしまう懸念もあったが、各職場に点在した前向きな層＝熱の高い層のつながりづくりを行うことで、より熱を高めることができるのではないか。そして、熱を高めることで、周囲をその熱で温めていってもらえる可能性があるのではないか。そういった考えのもと、前向きな層に対するアプローチとして、ありたい姿を達成するために何ができるか・何をするかのアクションプランを考えるオフサイトミーティングを開催することとした。

加えて、半年間活動を行う中で、３人が感じたことは、庁内における「人材マネジメント部会」の知名度の低さである。インタビューやアンケートを行う中で、「人材マネジメント部会」って何？よくわからない。毎年やってるの？といった声を聴くことが多々あった。知る人ぞ知る活動となってしまっているのではないかと感じ、まずは「人材マネジメント部会」

という活動に参加している職員がいるということを、知ってもらうことから始めたいと考え、その発信方法を検討することとした。

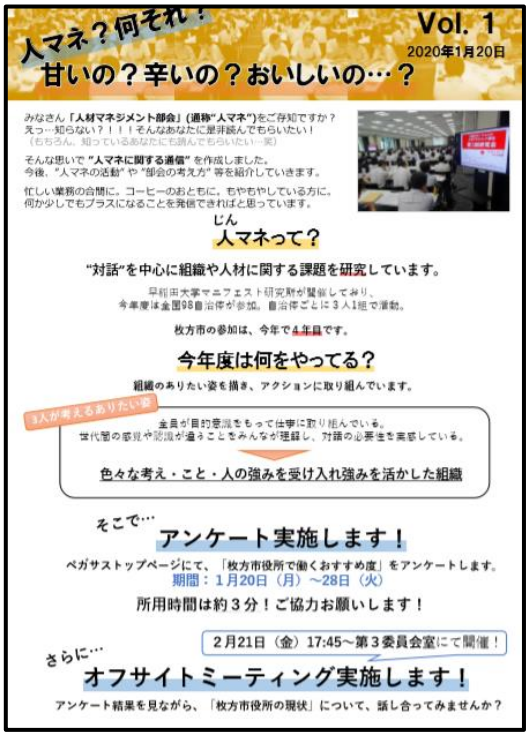
２．人マネ通信の発行

人マネ通信はありたい姿を考える場を設置するための前段階として、まずは庁内に組織について考えているチームがあるということを知ってもらおうということから始まった。当初、既存の庁内通信を活用して情報発信することも考えたが、人マネというチームを強調させるため、独立した媒体で通信を発信することにこだわった。人事課が発行する庁内報に平成 29 年度生がコラムを連載していたが、知名度として行き届かなかったと推察されたため、通信として独立させて発行することとした。

通信の内容は幅広い世代の職員に目を通してもらいたかったこと、本市人マネの活動について情報共有を行うことを目的とした。

また、かねてから３人の共通の想いでもあった、マネ友との繋がりを積極的に作りたかったことから、人マネ通信の発行にあたってはマネ友のアドバイスをいただきながら作成した。

第１回の人マネ通信では、メンバーの紹介とともにマネ友にも出演いただくことができた。



※付録６参照

３．第５回研究会

（１）事前課題への取り組み

第４回研究会終了後から第５回研究会までの間、伊藤幹事との対話や他自治体との交流を通して「まずは動く」ことの重要性を再確認した。この期間はアクションを実行したり、実行するための準備が大詰めをむかえたりした時期でもあった。２．の通り人マネ通信の発行、ネットプロモータースコアの手法を利用した職員アンケートの実施を行い（アンケートの詳細は、４．（１）参照)、オフサイトミーティング開催のために動きつつ、第５回研究会の事前課題へ取り組んだ。

第５回の事前課題は「１年の取り組み」「これからのこと」を記載した模造紙を作成するというものだった。事前課題の作成にあたって、１月の第５回研究会までの経過を改めて振り返りつつ図として目に見える形にすることは、第４期の３人の考え方の変遷や組織に起こしていきたい変化などについてもう一度考え直すきっかけとなった。

経営層や管理職の職員との対話以外にも、「ひらかたプロデューサーズ」として活動している市民の方へインタビューを行い、３人全員が納得できる「ありたい姿」を見出すまで対話を重ねた４月から９月上旬は、３人とも活動に熱量を持って取り組むことができており、全員が同じ方向を見据えて動いていた。しかし、動画プレゼンのフィードバックを受けてどうすれば「外から見た枚方市」「内から見た枚方市」のギャップを伝えられるのか悶々とし、なかなか次の一歩を踏み出せなくなってしまっていた。活動が大きく停滞していた秋頃を振り返ると、インタビューや対話などのインプットは継続して行えていたが、外への発信（アウトプット）の頻度が非常に少なかったように感じる。しかし過去の人材マネジメント部会の参加者や他自治体の職員の方、部会幹事の助言により、この停滞期を乗り越えて人マネ通信という情報発信までたどり着いたことでひとつ壁を乗り越えることができた。

（２）研究会概要

第５回研究会は、年が明けて令和２年１月 30 日（木）～31 日（金）の２日間にわたり早稲田大学国際会議場井深大記念ホールにて開催された。１日目は各自治体が作成した模造紙を一堂に張り出してのポスターセッションと、NPO 法人テラ・ルネッサンスの鬼丸昌也氏の特別講演がメインとなった。

ポスターセッションはその自治体の参加者と対話しながら各自治体の模造紙を見て回り、参加者全員で「活動についてもっと深く聞いてみたい」と感じた自治体３つに投票し、その投票結果の上位３団体が２日目に登壇し活動発表を行うというものであった。

98 団体のこれまでの活動報告、そしてこれからを図示した模造紙を見て、我々と同様の悩みを抱える自治体も数多く存在し、その数だけ課題解決のアプローチの仕方も異なっており、とても参考になった。また第５回の研究会をむかえるまでに相当数のアクションを実行している自治体も多く、なかなか動くことのできていなかった自分たちの反省にもなった。投票の結果は第１位東京都武蔵野市、第２位新潟県新潟市、第３位神奈川県川崎市とな

り、枚方市は第４位であった。２日目の３自治体の発表は今後活動を進めていくうえでの参考となり、ポスターセッションにおいて全国の自治体の方とやり取りをする中でかけていただいた温かい言葉や応援のメッセージ、投票時の感想などがとても励みになった。特に、組織内で人材マネジメント部会の活動を知ってもらう目的で発行を始めた人マネ通信に対して多くの反響をいただいた。

※付録５参照

本研究会の２日目の鬼澤幹事長、北川顧問、出馬部会長の講話、そして１日目の鬼丸氏の講演では、微力でも一歩を踏み出すことの大切さと、本年度の研究会は今回が最後だが、これは「卒業」ではなく、ここから改めてアクションを行っていくスタートラインなのだということを再認識した。

本年度の研究会はこの第５回が最終回ではあるけれども、ここで第４期の研究活動が終わるわけではない。ひとつの区切りではあるが、人材マネジメント部会の研究活動は他年度の参加者と協同し、継続していくことでこそ組織、ひいては地域の変革へと繋がっていくのである。「人材マネジメント部会に卒業はない」という幹事の言葉の通り、この研究会の後もアクションを起こし続けていこうという決意を新たにした２日間であった。

４．アンケートの実施

（１）アンケート概要

アンケートに際しては、「新規の取り組みに対し、抵抗感のある層」の職員をはじめ、幅広く回答をもらえるような手法を模索した。

その中で、次の２点を工夫した。

①質問項目の設定

伊藤幹事からのアドバイスを基に、「ネットプロモータースコア」という手法を用いたアンケートを実施することとした。

■ネットプロモータースコアとは

ロイヤリティ（企業やブランドに対する愛着・信頼の度合い）を数値化する指標。

事業の成長率と高い相関があるといわれ、Apple やレゴ等が活用し、有用性を証明している。

・調査手法

「親しい友人や知人へのおすすめ度」と「理由」のみを質問。

おすすめ度は、0～10 の 11 段階で評価。理由は自由記述とする。

・分析方法

おすすめ度の回答によって、組織に対する「批判者」「中立者」「推奨者」の３タイプに分類し、各タイプの理由より状況を分析する。

各分類の詳細は以下のとおりである。

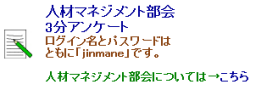
分類	詳細
批判者	０～６と答えた人。ネガティブな口コミを広げる。
中立者	７，８と答えた人。特に薦めることもなければ悪口をいうこともない。
推奨者	９，10 と答えた人。会社に愛着があり、周りの人に薦めてくれる。

また、ネットプロモータースコア（以下、NPS という。）は、以下のとおり算出する。

（NPS）＝（推奨者の割合）－（批判者の割合）

②アンケート実施の PR 方法

「人マネ通信」において、アンケート実施をお知らせするとともに（※２．人マネ通信参照)、庁内サイトトップページにおいて、アンケート回答への協力を呼び掛けた。
また、気軽に回答していただけるよう、回答の所要時間を「３分」と明示した。



（２）アンケート実施状況

アンケートは以下のとおり実施した。

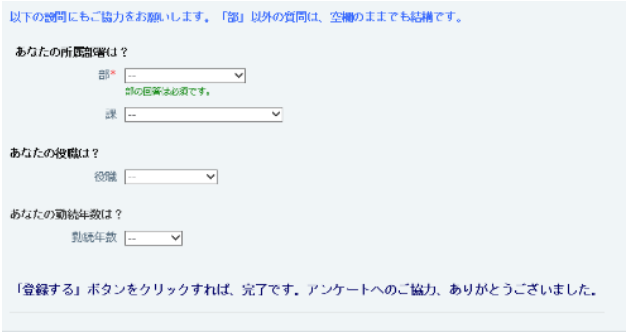
・実施期間　：　令和２年１月 20 日（月）～１月 28 日（水）

・実施方法　：　本市における庁内ポータル「ペガサスシステム」内に電子アンケートとして設置。

・アンケート項目

NPS の手法をもとに、分析方法や期間を考慮し、以下の内容とした。

①この市役所で働くことを親しい友人・知人に、どの程度おすすめしたいと思いますか？（0～10 の 11 段階より選択。0 が最も低く、10 が最も高い状態です。）
②その理由を教えてください。
③上記の理由があてはまるカテゴリを選択してください。
（複数のカテゴリが当てはまる場合は、最も重きを置くカテゴリを選択してください。）
給与・休暇制度・やりがい・人間関係・業務内容・人事制度・財政面・その他
④回答者について
-所属部署（部は必須、課は任意回答）
-役職（任意回答）
-勤続年数（任意回答）



（3）アンケート結果

アンケート結果は以下のとおりとなった。

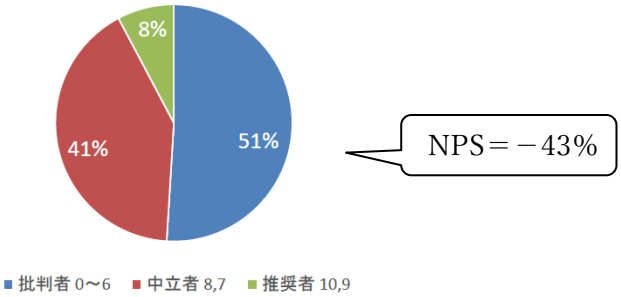
①アンケート回答数

310 件（正職員数：2910 人※第 1 回課題調査より）　回答率 10.7%

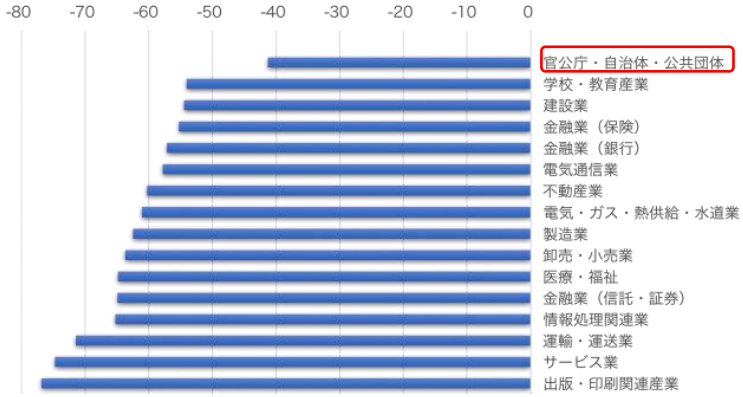
【部署別回答数】

	01市長公室	02総合政策部	03市駅周辺等活性化推進部	04市民安全部	05総務部	06財務部	07産業文化部	08健康部	09保健所	10長寿社会総務部	12子ども青少年部	13環境部	14都市整備部	15土木部	16会計課	17総合教育部	18学校教育部	19社会教育部	20上下水道経営部	21上下水道事業部	22市立枚方病院	23市議会事務局	24選挙管理委員会事務局	25監査委員事務局	合計
回答数	8	8	4	19	19	26	11	20	8	7	14	29	21	22	2	13	5	18	8	20	3	5	2	1	310

②各要素の割合



この数値はどういった意味合いを持つのかということを把握するため、bebit「eNPS は何によって上がるか」(https://www.bebit.co.jp/column/article/enpsresearch-1)の約 5000 名に調査した結果を参考とした。この調査によると、官公庁・自治体・公共団体の NPS としては、「－41.3」という数値が出ている。この数値と比較すると、ほぼ同程度の数値であり、大幅にオススメしている人数が多い、少ないということはないということが考えられる。

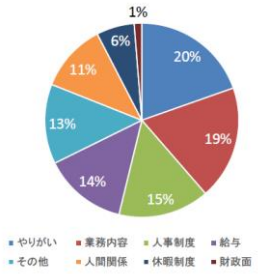


ただし、この数値は、１つの調査による参考値である。そのため、NPS の数値を分析するには、もう少し調査が必要である。

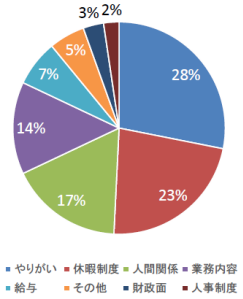
③各分類における回答理由

回答時に、各おすすめ度の理由カテゴリを回答いただいた。そのカテゴリごとの理由の度合いは以下のとおりであった。

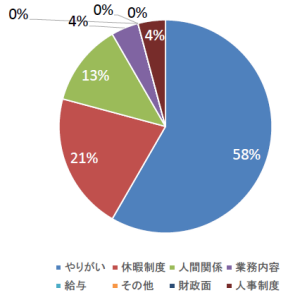
【批判者】



【中立者】



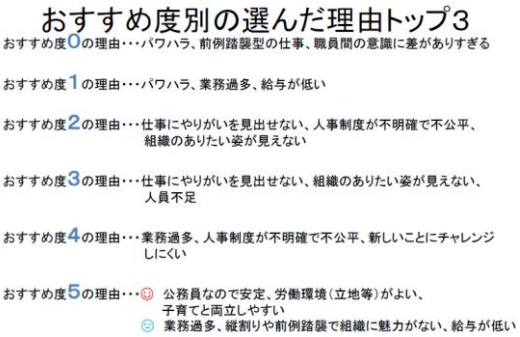
【推奨者】

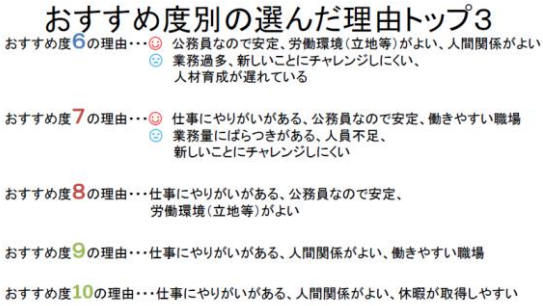


どの分類においても「やりがい」という面が１位となっており、本市の職員は仕事の「やりがい」を重視している人が多い傾向にあると考えらえる。「批判者」はやりがいがないため、組織を薦められないと考えているが、具体的にどういった状況か。より現状を深堀するため、「おすすめ度別」の理由を分析した。

④おすすめ度別回答理由

おすすめ度別に理由を分析し、多い内容からまとめると以下のとおりであった。

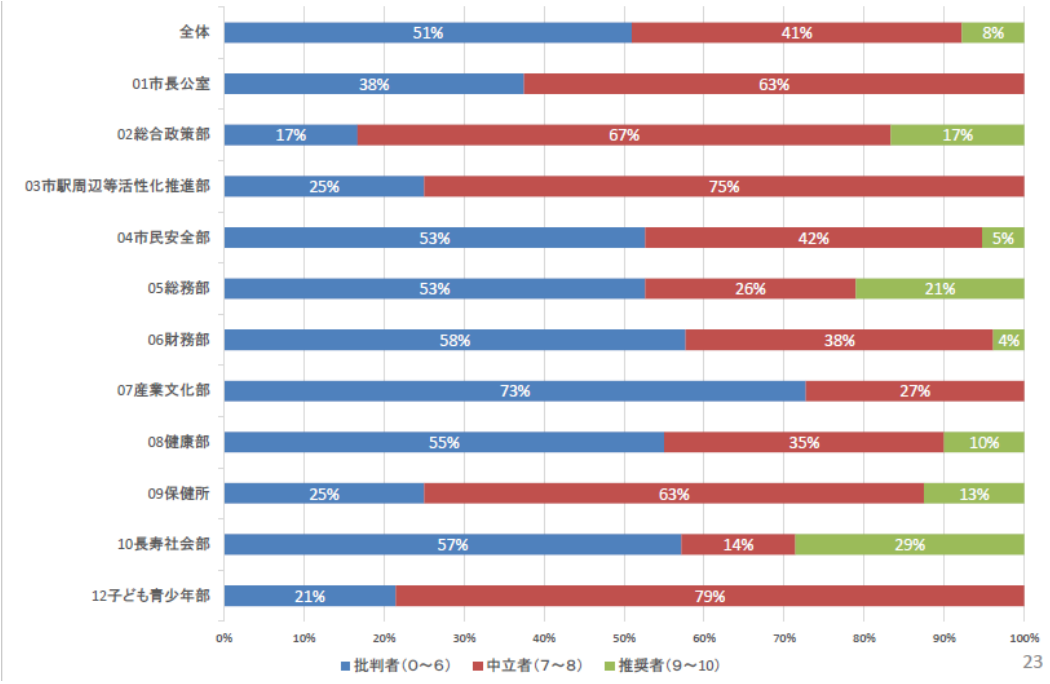


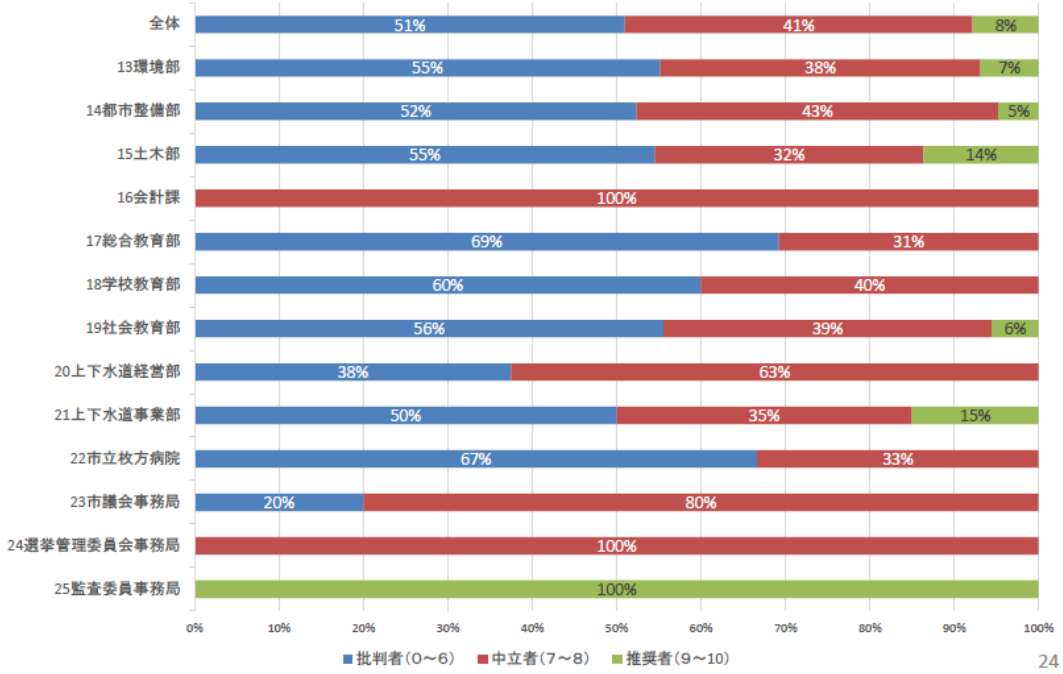


前例踏襲のような仕事にやりがいがないと感じているのではないか。本市においては、前例踏襲ではなく、自らが考えて進めていくような仕事にやりがいを感じる職員が多いということではないか。自ら考えて進めていくような仕事を行いたいが、できていない現状に職場へのモチベーションが下がっているという現状があると考えられる。

⑤部署別おすすめ度

部署別のおすすめ度は以下のとおりであった。なお、選挙管理委員会事務局、監査委員事務局、会計課は、回答数が１であったため、100％という形で結果が出ている。



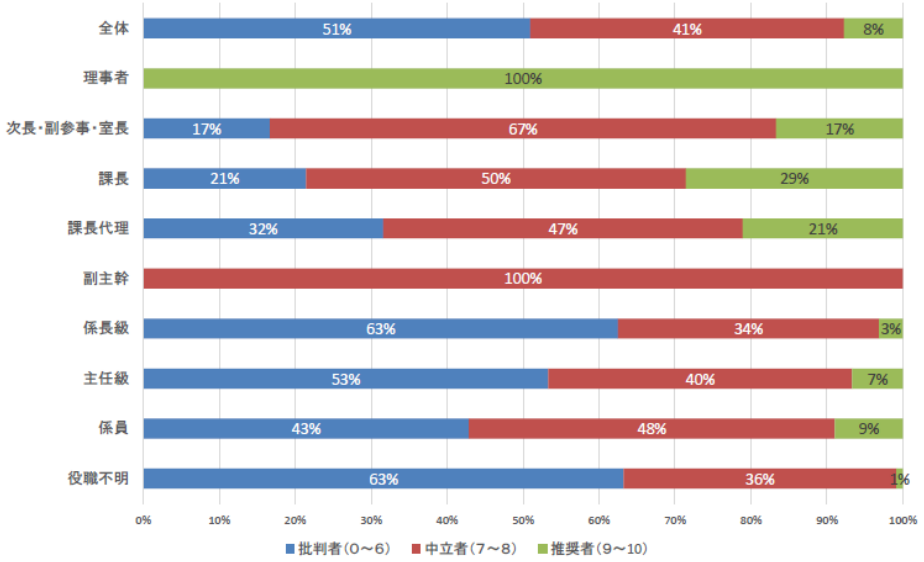


全体を比較すると、「総合政策部」や「総務部」「長寿社会総務部」といった部署は推奨者が多く、「産業文化部」や「総合教育部」「市立ひらかた病院」といった部署は批判者が多いということがわかった。「長寿社会総務部」は、「批判者」も「推奨者」も両方とも多く、職場に満足している層としていない層が両極端となっているのではないかと考えられる。

⑥役職別おすすめ度

役職別のおすすめ度は以下のとおりであった。なお、　理事者と副主幹については、回答

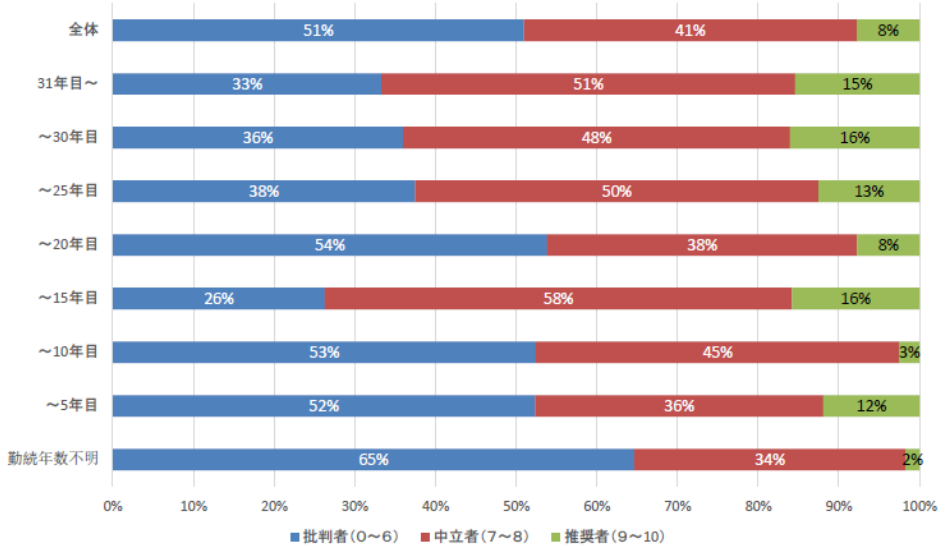
数が 1 であったため、100%という形で結果が出ている。



管理職（課長代理以上）のほうが、非管理職よりも「推奨者」が多く、「批判者」が少ないということがわかる。また、非管理職の中では、「係長級」の批判者が多いことがわかった。

⑦勤続年数別おすすめ度

勤続年数別のおすすめ度は以下のとおりであった。



勤続年数が高いほど、批判者は少なく、推奨者が多い傾向にあることがわかるが、15～20 年目の職員は批判者が多く、10～15 年目の職員は批判者が少ない。15～20 年目に係長が多く、批判者が多くなっているといった理由が考えられるが、詳細は調査する必要がある。

⑧まとめ

本アンケートの結果、本市職員は「仕事へのやりがい」を求めているのではないか。そして、「やりがい」というのは、「前例踏襲のような仕事」ではなく、「自分で考えて進めるような仕事」により得られると考えている職員が多いのではないかということがわかった。

本アンケートは、全職員が回答しているものではない。そのため、これが正しい数値であるとは断定できないが、全体との比較という形で市役所の傾向を把握することはできるのではないか。そのように考え、本アンケートの結果を用い、オフサイトミーティングを実施した。

５．他自治体との交流（オフサイトミーティングに向けた学び）
（「今村 寛さんの出張出前財政講座 with simulation ふくおか 2030 in 京都」参加）

令和２年２月 16 日（日）、10 月の「タマリ BAR」でお誘いいただいた「今村 寛さんの出張出前財政講座 with simulation ふくおか 2030 in 京都」に参加した。こちらの講座は、午前の部は福岡市役所の今村寛さんによる地方財政講座を、午後の部は「SIM 熊本 2030」の福岡版である「simulation ふくおか 2030」という対話型自治体経営シミュレーションゲームを通じて財政への共感を深めつつ、職員同士の相互理解を深めるきっかけを作るというものであった。

自治体において、事業を行うためには切り離せない財政について改めて学びなおすよい機会になったと同時に、「simulation ふくおか 2030」を通して対話することの大切さを改めて意識した。このゲームにおいては各自が割り振られた立場（総務部長、財政部長、福祉部長など）を超えて対話し、自身の持つ情報を共有することが必要不可欠であり、それができなければゲームオーバーとなってしまう。ゲームにおいてはそれぞれが自身の立場に固執することなく、対話を意識して事業の取捨選択を行うことができた。しかし現実にそうやって対話を行うことはゲームほど容易いことではなく、様々な困難や抵抗に突き当たるであろう。しかしそれを乗り越えていかなければ、自治体経営に未来はないのだと思い知らされた。

またこのシミュレーションゲームをプレーして、自治体がビジョンをもつことの重要性を再確認することができた。その場その場の状況で事業を取捨選択していては、どこに進みたいのかがわからない地域となってしまう。事業をやるかやらないか、継続するかしないかの取捨選択の基準とするために地域の「ありたい姿」＝ビジョンが何よりもまず必要である。そしてビジョンを策定するにあたっては、組織内で合意形成をはかり、各々の職員がそれを自分事と考えられるようになることが重要なのである。日進月歩で社会が変容する現代においての地域の「ありたい姿」＝ビジョンが現在の視点・価値観だけに基づいていては、将来的には魅力のないものとなりかねない。そのために必要なものは未来からの視点であり、「現在がこうだから未来もこうなるだろう」という安易な考え方でビジョンを描いていてはならないのだと実感した。

今回の財政講座のなかで今村さんがおっしゃった「事業を廃止してからやりたいことを選ぶ『スクラップ・アンド・ビルド』ではなく、まずやりたい事業を決め、その大きさに合わせて予算を捻出し、必要であれば既存事業の見直しをはかる『ビルド・アンド・スクラップ』が厳しさを増す自治体経営においては重要である」という言葉が、非常に印象的であった。

６．オフサイトミーティングの開催

（１）概要

職員同士の仲間づくりを目的に、終業後約１時間、オフサイトミーティングを開催した。アンケート結果をフィードバックの上、意見交換を行っていただく、「サーベイ・フィードバック」で行った。

（２）実施状況

・実施日時：2020 年 2 月 21 日（金）18:00～19:00
・実施場所：庁内会議室
・周知方法：人マネ通信にて周知（詳細は、２．人マネ通信）
・出席者数：７名（途中退席含む）

（３）開催までの準備

本市において、オフサイトミーティングを実施するのは、初めてであったため、以下の２点に注力した。

①他市等事例からの学び

人マネ事務局よりご紹介いただいた、京都府のオフサイトミーティングへの参加により、４期生３人の中のオフサイトミーティングのイメージを共有した（詳細は、第３章５（２）参照)。

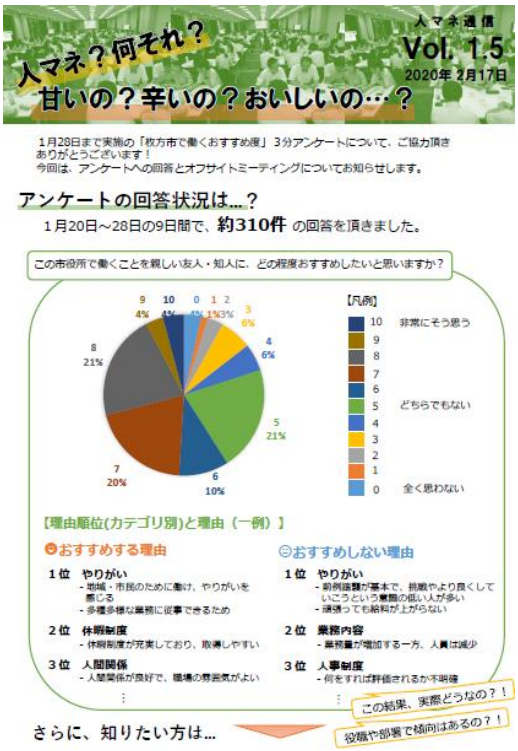
また、第５回研究会において、サーベイ・フィードバックを実施されていた宮城県栗原市のポスターセッションに質問することや令和２年２月１日に開催された「地域を変える人マネ実践スキルアップ講座～明日から「使いたくなる」学びを得よう！～」、京都府財政講座への出席（詳細は、第４章　６．他自治体との交流　参照）により、場づくり等について学んだ。

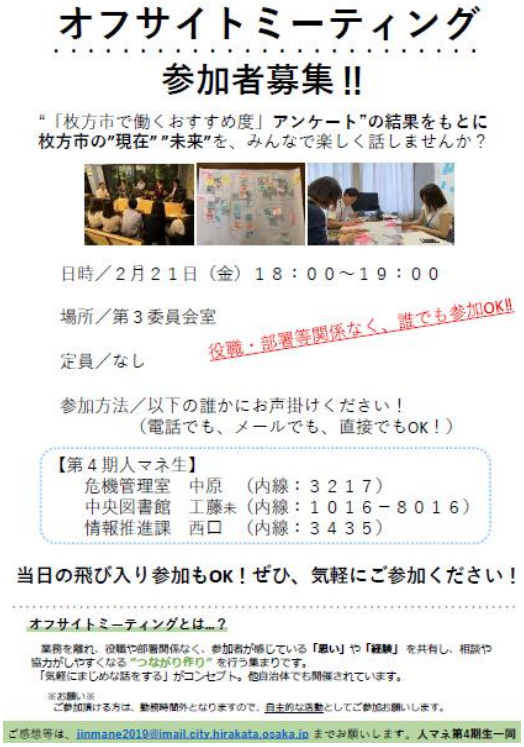
②庁内調整

庁内調整については、人事課において本部会の窓口となってくださっている職員がマネ友であったため、多大なご協力をいただき、開催に向けて進めることができた。

なお、オフサイトミーティングの開催は初めてであったが、開催について理解をいただいており、特段の反対もなく、開催に向けて進めることができた。

また、庁内への周知においても、時間外活動の庁内周知ルールがない中、アンケートのフィードバックと合わせての人マネ通信での周知に理解をいただき、庁内に広報することができた。





※付録７参照

（４）当日の流れと様子

①自己紹介②アンケート結果フィードバック③結果を受けての対話という流れで進めた。

①自己紹介

以下の３情報を除いた自己紹介を行った。

- 場所の情報（〇〇出身で…）
- 組織の情報（〇〇部署に所属しています。）
- 仕事の情報（〇〇の仕事を担当してます。）

その上で、以下の２点について、ルールとして伝えた。

① “役職”や“部署”といった立場は忘れ、
今日はフラットな状態で！

② 今日聞いたプライベートな話はオフレコで！
（こんなの行ってきた！アンケート結果びっくりした！等、
宣伝はWelcome！）

②アンケート結果フィードバック

４．アンケートの内容をフィードバックした。細かい資料もあったため、テーブル資料も用意した。

③結果を受けての対話

以下の３点について、対話を行った。

1）共感できることや違和感を覚えたこと
2）アンケート結果の原因・理由
3）2）に対して、個人や組織で取り組むべきこと

対話時は、模造紙にメモを取りながら対話をしていただき、グループごとに共有していただく「ワールドカフェ形式」で行った。また、原因・理由を考える段階においては、ポストイットに意見を書くことで意見を出してもらいやすいように工夫した。

ただし、参加者が少ないため、グループを越えて意見を共有するといったことはできなかった。

（5）対話内容について

オフサイトミーティングにおいては、実際の体験等のエピソードを踏まえて、対話を行ってもらった。そのため、詳細の記載は控えるが、本対話にて出てきた意見の概要を記載する。

①共感や違和感を覚えたこと

【多く出た意見】

・役職が上がると権限が増えるとともに、情報量が増える。
　やりがい等につながるのではないか。
・様々な立場の人が関わる部署のおすすめ度が低いのではないか。

②アンケート結果の原因・理由

■コミュニケーションの不足

■組織体制の違和感

・課長等管理職の権限が強く、プレイヤーの裁量がほぼない。
・判断基準もあいまい。
・外部要因に振り回される

■情報共有の不足

・情報が入ってこない

■ルーティンワークのような職場が多い

・考えるような仕事をやりたいが、そうでない部署が多い。
・忙しくて考える時間がない。

③改善案

■評価制度の改革

・評価の透明性、公平性、目線合わせ
・下から上への評価
・組織自体の評価
・職員のあるべき姿を示し、評価

■コミュニケーション取らせる仕掛けづくり

■仕事外も含めた仲間づくり（人間関係の構築）

■育成のやり方を工夫

・ゴールを作って充実感を持たせる。
・成功体験の話を広めていく。
・得た知識を他の職員へフィードバックする仕組み

■組織内の情報共有

・ビジョン（大目標）をわかりやすく立てる。
・仕事の目的を共有する。
・全体の仕事に対しての自身の位置を意識する。

■組織が職員を守る姿勢

（6）参加者による意見

オフサイトミーティング後、参加者にアンケート回答をお願いした。

回答結果は以下のとおりである。

・参加者

役職	課長	係長	主任	係員
人数	1	1	2	2

・今回のオフサイトミーティングをどこで知りましたか？

項目	回答数
人マネ通信	3
今年度の人マネ参加者から聞いた	3
合計	6

・今回参加するより以前に、オフサイトミーティングを知っていましたか？
また、参加したことはありましたか？

項目	回答数
知っていたし、参加したことあった	1
知っていたが、参加したことがなかった	2
知らなかった	3
合計	6

・今回のオフサイトミーティングはどうでしたか？

項目	回答数
とてもよかった	4
よかった	2
合計	6

理由

- 内容は楽しかったけれど、もう少し人数が多いほうがよかった。
- 全体としては、色々な意見が聞けて楽しかった。
- 色々な人と対話ができたため。
- 役職者の評価制度を作る（下からの評価）等、ざっくばらんな話ができてよかった。
- ざっくばらんに話せる点は非常に良いと感じました

・またオフサイトミーティングに参加したいと思いますか？

項目	回答数
ぜひしたい	4
テーマが面白そうならしたい	1
未回答	1
合計	6

・オフサイトミーティングで取り上げてほしいテーマはありますか？

- 公務員は市民に対してどこまですべきか（無理なものは無理といえるか）
- 組織の活性化について
- デザイン思考とは
- 他市との交流

オフサイトミーティングを知らなかった人や参加したことがなかった人にも参加いただき、オフサイトミーティングの有用性について、感じてもらえたことがわかった。また、初めての開催であったが、経験に基づいた意見も多くあり、非常に盛り上がった。これは、このアンケートの満足度が高いところからも評価できると考えられる。

（7）終了後の振り返り

開催後、アンケート内容も踏まえ、オフサイトミーティングの様子をすぐに振り返った。

非常に盛り上がり、こういった企画を今後も継続して実施したほうがいいという意見に励まされた。一方で、以下の点については改善点であると振り返った。

・当日の流れ

1時間の予定だったが、終了した時点で1時間半たっていた。各対話に、時間制限を伝えておらず、タイムキーパーも決めていなかったため、発生してしまった。また、グループの中での話始めの人を案内しておらず、戸惑っている場面があった。時間配分や問いの出し方に見直しの必要があると感じた。

・周知方法

今回は、通信のみの宣伝となったこともあり、参加者が少なかった。庁内掲示をする、庁内のポータルサイトに掲示する等、他の手段も方法があったと考えられる。また、職員向けの掲示板等がないため、更衣室内への掲示等もアイデアとしては上がっていたが、今回は実施しなかった。更なる周知方法は考えられるため、次回以降の開催にあたっては工夫したい。

（8）オフサイトミーティング全体の総括

対話の内容としては全員が思いを述べ、どうすれば組織をよりよくできるか、何が問題か等を建設的に対話できていたことより、より満足度の高いオフサイトミーティングとなっ

たのではないか。また、オフサイトミーティングでの内容をオフレコとしたことにより、実際のエピソードを基にした話も飛び交い、非常に興味深い内容となった。

ただし、参加者の意見にもあったように、人数はもう少し集めて、実施することで多角的な視点の意見を出していけるような場のセッティングが必要ではないかと考えた。

７．最終報告会

第４期の人材マネジメント部会での研究活動を庁内に報告するため、当初は令和２年３月６日（金）に最終報告会が開催される予定であった。

この最終報告会では、本年度の１年間を通しての４期生の活動の概要を紹介し、その後対話の重要性を意識してもらえるようにワークショップを実施することとした。

しかし２月末、脅威を増しつつある新型コロナウイルスへの感染拡大防止の観点から、最終報告会は開催を中止せざるを得なくなった。庁内の職員が集まっての最終報告会は中止となったが、研究活動で得られた成果やデータ等を職員へ還元するべく、職員向けポータルサイトを利用して報告する。

第５章　今後に向けた提案

令和元年度（2019 年度）の人材マネジメント部会の活動を通して得られたデータに基づいて３人で考察し、我々は以下の提案を行う。

１．人事評価制度の見直し
２．業務効率化に向けた職員研修の実施
３．部署間・職員間の情報共有促進やマネジメントスキル向上のための職員研修の実施
４．枚方市の人材マネジメント部会参加者の組織化

１．人事評価制度の見直し

人事評価制度の見直しとして、以下４点の提案を行う。

（１）360 度評価

①現状とその課題

「人事制度が不明確であり不公平」、「職員間の意識に差がありすぎる」といったアンケートでの意見や、「上司から部下の評価だけでなく、幅広い人からの評価を受ける等、評価制度の改革が必要ではないか」というオフサイトミーティングでの意見から、上司から部下のみの評価となっている現状の評価制度に課題があると考えられる。また、上司が部下からどのように見られているかといった意見を聞く場面がないことにより、部下の意見を取り入れにくい状況ができているのではないかと考察される。

②目的

- 様々な人からの評価が入ることによる、評価制度の公平性、評価の客観性の確保
- より多様な視点からの人材評価による、人材育成への更なる活用
- フィードバックの充実による、対話の創出
- より多視点から評価を行うことによる、人材育成基本方針の理解度の向上

③提案事項

上司から部下への評価のみならず、部下から上司への評価、同僚同士の評価を実施する。本評価については、無記名で行い、給与への反映を目的とするのではなく、上司から部下への評価時の資料とする。

また、現行の評価面談時に、上記の多方面からの評価内容を用いたフィードバックを行う。

部下から上司、同僚同士の評価を行うため、全職員が「人材育成基本方針」を理解しておく必要がある。そのため、「人材育成基本方針」をもとにして「本市の職員像」を明確にするとともに、それを軸とした評価を行うことで、「人材育成基本方針」の理解を深める。

（２）強みを活かした人材育成

①現状とその課題

アンケートやオフサイトミーティングの意見より、仕事へのモチベーションが低い職員がいることがわかった。これは、自分の強みを客観的に把握するタイミングがなく、自信喪失に繋がっているのではないか。また、強みや弱みを客観的に把握した、人材配置を行う仕組みとなっておらず、ミスマッチにより、モチベーション低下に繋がっているのではないかと考えられる。

また、マネ友との対話等により、研修等へ前向きに出席している職員の偏りがあることがわかった。これは、自己研鑽を行うにあたり、客観的に自分が注力すべきポイントがわからず、研修等への出席に繋がらないという課題があるのではないか。

②目的

- 職員同士の強みを理解し、活かし合うことによる、モチベーションの向上
- 強みを活かした人材配置を行い、より効率的な業務遂行の実現
- 客観的な強みや弱みの情報を活かした面談等フィードバックの充実

③提案事項

-能力診断の実施

例：ストレングスファインダ

-診断結果の業務分担への反映。

→業務分担への反映による効果が見られた場合は、人事異動への反映へ

-診断結果を活用した、評価面談によるフィードバックの充実

-同僚同士の相互理解への活用

（３）人事異動後の面談実施

①現状とその課題

部署で自分のどんな能力が求められており、どのように業務に取り組んでほしいのかが分かりづらいという課題がある。

②目的

- 「この部署でがんばってほしいこと、期待する役割」を伝えることで、職員に求められている能力・評価ポイントを明確にし、異動後のモチベーションのさらなる向上を図る。
- 所属長と異動者の対話につなげる。

③提案事項

異動後の一定時期に所属長が異動で配属された職員と上記の目的を踏まえた面談を実施する。

（４）組織現状把握

①現状とその課題

組織がどういった状態なのかを客観的に把握する仕組みがなく、職員が抱いている思いや組織として抱えている課題は各職員との面談等で把握するしかない実態がある。そういった状況では、組織がうまく回っているのか、どういった点に課題があると所属している職員が考えているのかといったことがわからないという課題がある。

②目的

-組織の現状を客観的に把握し、組織運営に活かす

-把握した結果をもとにした対話の促進

③提案事項

面談等で個別に意見は出てくるが、それを集約し可視化できていないため、NPS 等によるアンケートを全職員に向け実施し、結果を課単位でフィードバックし、組織運営に活かす。

２．業務効率化に向けた職員研修の実施

職員インタビューやアンケートを通して得た意見の中に、「年々業務は増えていくが、職員は減っていく」「当時は必要な業務であったが、現在は必要としていない業務でそこに人も時間もとられている実態が多くある」という声が多く見られた。

この課題は枚方市のみが抱えているものではなく、人材マネジメント部会に今年度参加した他自治体でも同様の課題に悩んでいた。

業務改善については既に導入している RPA や今後活用が期待される AI などシステムによる業務の効率化は大きなところである。

そこで以下 ECRS を取り入れる研修の実施を提案する

① Eliminate（排除、取り除く）
② Combine（結合、繋げる）
③ Rearrange（交換、組み替える）
④ Simplify（簡素化する）

これらの視点を持ち、既存業務で結合できるもの、削減できるものを見直すきっかけを作ることで業務改善を図ることを目的とした研修を実施するよう提案する。

３．部署間・職員間の情報共有促進やマネジメントスキル向上のための職員研修の実施

第５回のポスターセッションに向けて提案をまとめていく中では、この項目は「管理職層を対象とした、マネジメントスキル向上のための職員研修の実施」としていた。これは、人材マネジメント部会において出馬部会長がおっしゃっていた「実際に組織の人材をマネジメントするのは管理職層である」という言葉から、マネジメントを実行する側の意識に働きかけていきたいと考えたからである。

しかし第５回研究会や、そこでのポスターセッションにむけてこれまでの研究活動を振り返ったり、財政講座で Simulation ふくおか 2030 を体験したりしてより考えを深める中で、この「管理職層へアプローチしてマネジメントについて考えてもらおう」という提案には「我々（マネジメントされる側＝非管理職）は精いっぱい現場で頑張っているのに、管理職はそれを全くわかってくれない。だからそれをわかってもらおう」という思いが存在してしまっているのではないかと気づいた。

「自分の真意は相手にしっかり伝わっていない」「相手の真意を自分はきちんと受け止めきれていない」という、第１回の部会で学び得た２点をもう一度意識しなおすと、働きかけが必要なのは決して管理職層の職員だけではなく、全職員が「自分たちは異なる前提（役職や業務の担当など）に立っている」ということに気づき、そこから対話の重要性を認識しなくてはならない。

以上の気づきを踏まえて、「自分の真意は相手にしっかり伝わっていない」「相手の真意を自分はきちんと受け止めきれていない」ということを各自で自覚してもらい、「相手の立っている前提は自分の立っている前提とは異なるものである」ということに気づくことから

始める必要があると考える。その点に気づいてもらうために、この研修に関する提案を「管理職層を対象とした、マネジメントスキル向上のための職員研修の実施」から「部署間・職員間の情報共有促進やマネジメントスキル向上のための職員研修の実施」へと変更した。

具体的な研修の内容として考えられるのは対話型自治体経営シミュレーションゲームである SIM を用いるものである。この研修においては、研修対象者を役職や勤続年数で縛ることなく全職員を研修受講の対象とする。SIM をプレーするグループのメンバーを完全なランダムで選ぶことにより、自分が普段置かれている立場から離れた対話が可能となり、対話の重要性や自分が持っている業務に関する情報の積極的な共有が不可欠であることが実感しやすくなるのではないか。

また SIM のオリジナル版は熊本県庁の自主活動グループが作成したものであるが、そこから内容を自らの所属する自治体にあわせて変化させ、各自治体バージョンのシミュレーションゲームを作っているところもある。枚方市でも「Simulation ひらかた 2030」のように実態を枚方市に合わせたゲームとすることで、枚方市の将来のありたい姿に関して考えるきっかけにもなるのではないかと推察する。

４．マネ友のチーム化

（１）現状とその課題

枚方市では人材マネジメント部会に参加して４期目をむかえるが、各年度でアクションを行っており、各年度の分析やアクションが連携できていない状態である。

また、人材マネジメント研究会では、人材マネジメント部会に参加した職員は、「マネ友」として、本活動に関わり続けてほしいといったアドバイスを受けるが、本市においては、そういった活動をあまり行えていない。

加えて、４期生は、３人とも係員という若手が参加したこともあり、庁内での繋がり作りから始める必要があり、活動に際して、非常に苦労したという経過もある。

（２）目的

-その年度の人マネ生を過去のマネ友がサポートすることによる、より活動しやすい環境づくり

-各年度での分析やアクションの連携による、中長期的な目線をもった組織改革の検討

-継続的に庁内の課題に取り組むチームがいることによる、組織改革に前向きな雰囲気づくり

（３）提案事項

その年度の人マネ生へのアドバイスとして、第１回研究会前に前年度以前の活動の様子をマネ友から共有するとともに、各研究会後に課題等に関する活動のバックアップを行う。

また、４期生より発行を行った、人マネ通信を継続発信やオフサイトミーティングの継続開催により、組織変革への気づきの提供や業務外の繋がり作りの場を提供する。

また組織変革に関する取り組みに積極的に参加することにより、１年間をかけ学んだ内容を継続的に活かしていく。

第６章　感想

■工藤

まず、この場をお借りして中原係員、西口係員に厚くお礼申し上げます。本年度、枚方市の人材マネジメント部会第４期生として一緒に参加してくださったお二人の力がなければ、この論文執筆まで到底辿り着くことはできませんでした。本当にありがとうございました。

人材マネジメント部会の研究活動にこの一年間携わってみて、一年を通してずっと「もやもやしていた」というのが正直な感想です。具体的に言語化するのは難しく、また対話の中で浮き彫りとなった課題に対して何かアクションを起こそうとする際もなかなかアイデアが出てこず、自分の引き出しの少なさ、知識不足、勉強不足を痛感しました。

研究と名のつく活動を行ったのは学生時代以来でしたが、人材・組織そして地域という、関係性が刻一刻と変化するものを相手にすることは想像以上に難しいことでした。これと決まったゴールが見えない中での活動は時に苦しいものでしたが、行き詰まるたびに過去の人材マネジメント部会参加者の皆様などのアドバイスに支えられて、なんとか展望を描くことができました。

私の職場は図書館であり、こういった機会がなければ本庁で働く職員の方となかなか接することがありません。そんな中でこの人材マネジメント部会の活動は、他部署の方とじっくり対話をする貴重な経験となりました。

個人的にとても印象に残っているのは、第４回の研究会において幹事に「あなたは自分の職場で何をしますか？」と問いかけられたことでした。その問いかけにより、人材マネジメント部会の活動で様々なアクションを行いながらも、自分の職場や自分の周辺においては具体的なアプローチを何も行っていなかったことを認識しました。今後も人材マネジメント部会の活動を続けていくなかで、より身近なところでも、自分なりに行動を起こせればと思います。「自分と相手の前提は決して同じではない」と想像することを忘れることなく、相手と真摯に対話していくことを心がけたいです。

■中原

枚方市が“観測史上初”の災害に相次ぎ見舞われた年、危機管理室に配属され、部局の垣根を越えて、災害対応に当たってきました。そこで感じた組織のこと。それが人材マネジメント部会に参加した大きな動機に繋がりました。

人材マネジメント部会を通して学んだことは沢山ありますが、何よりも「まずは動くこと」の大切さを実感した１年でした。

失敗を恐れたり、目の前の仕事でいっぱいいっぱいだったり・・・。やりたいことは浮かんでもなかなか一歩が踏み出せない。そんな時こそ「まずは動く」ことが大切だと人材マネジメント部会を通して出会った方から学びました。

また幹事からの「半径２メートル以内の人を大切にしなさい。」という言葉が胸に残りま

した。組織や人材という大きな研究テーマがある中で、それぞれ異なる意見や視点を持った３人が活動していくことは簡単なことではありませんでした。組織や人材という前に、自分達は同じところを見ているのか、３人の中で何度も悩んだことでした。その度に何度も納得のいくまで対話を繰り返したことが、具体的にアクションを実行できたこと、論文の執筆に至れた、とこの場をお借りして２人に感謝を申し上げます。また、係員３人でここまで出来たのは貴重な時間を割いて活動に協力してくださった庁内をはじめ地域の方、職場のサポートあってのことでした。感謝を忘れずに人材マネジメント部会で培った経験をこれからに活かしていきたいと思います。

■西口

はじめに、１年間、ともに活動してきた中原係員、工藤係員に心から感謝申し上げます。時にきつい意見をいったこともあったかと思いますが、それに耳を傾け、対話してくれた２人には感謝してもしきれません。

また、私たちの活動をサポートしてくださったマネ友はじめ、多くの方々にも、この場を借りて厚くお礼申し上げます。特に、人事課垣東主任には、行き詰ったタイミングでのアドバイスや、アクションに向けた調整等、ことあるごとにサポートしていただきました。本当にありがとうございました。

「人は出会うべきタイミングで、人や物事と出会うもの。」

第４回の部会後の懇親会で、加留部幹事にかけていただいた言葉ですが、１年間の活動を終えようとした今、この言葉を実感しています。

人マネに参加した当初は、今の自分が嫌いで、仕事においても抜け出せないスランプを感じており、人マネに参加していなかったら、市役所で働くことが嫌になっていたように思いました。しかし、この活動を通し、市役所で働く面白さ、市役所だからできることについて知ることができました。

また、人マネでの活動は、自分を見つめなおす機会にもなりました。特に、「対話」を行う姿勢は、自分にかけているところでもあり、「思い」を含め、物事を伝えること。そして、「伝え方」を工夫することは、今後とも大切にしていきたいと思っています。この１年間のすべての出会いに感謝し、これからも自分らしく進んでいきたいです。

地域経営をリードする人材マネジメント部会
第1回研究テーマ

自治体名	参加年

★人口・年齢構成

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
総人口					
0歳～5歳					
6歳～14歳					
15歳～64歳					
65歳以上					
75歳以上					
主要な出来事・考察など					

★自組織の人数・年齢構成

	平成元年		平成10年		平成20年		平成30年		令和10年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数										
～29歳										
30歳～39歳										
40歳～49歳										
50歳～59歳										
60歳以上										
臨時・非常勤										
その他										
主要な出来事・考察など										

★財務状況 ※オプションは、自治体の特徴を表す数字を選んで記載する。

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
経常収支比率					
主要な出来事・考察など					

★今後の展望

総合計画・総合戦略・人材育成基本方針など、自組織が目指す将来像に関する資料を読み込み、自分達なりの考察を記載する。

★キーパーソンインタビュー

ここまでの調査・考察に基づく対話を、3名以上のキーパーソンと実施。要点を記載する。
※キーパーソンの選定は自由だが、調査結果の深堀りや今後に与える影響について対話できる相手を意識すること。例えば、首長、人事・財務課長、マネ友など。

地域経営をリードする人材マネジメント部会
第1回研究テーマ

付録 2

自治体名	枚方市	参加年	2019年

★人口・年齢構成

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
総人口	388,274	401,970	406,201	403,063	381,504
0歳～5歳	26,975	24,182	22,204	18,389	12,697
6歳～14歳	53,734	38,136	37,038	33,362	28,892
15歳～64歳	280,696	295,657	269,989	240,164	227,629
65歳以上	16,667	28,196	47,596	58,267	41,464
75歳以上	10,202	15,799	29,374	52,881	70,822

主要な出来事・考察など

令和10年に総人口は平成元年並みになるが、労働人口が大幅減少（平成元年の15%減少）となる。また、後期高齢者が大幅増（平成元年の7倍）となる。
後期高齢者が増えるということは、医療費等の歳出が増えるのではないか。

★自組織の人数・年齢構成

	平成元年		平成10年		平成20年		平成30年		令和10年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数	3460		3576		2765		4647		データなし	
～29歳	506		646		346		724			
30歳～39歳	1166		693		680		457			
40歳～49歳	1284		1405		1044		986			
50歳～59歳	470		830		689		617			
60歳以上	34		2		6		126			
臨時・非常勤	－		－		－		1737			
その他										

主要な出来事・考察など

年齢構成比率がいびつであるが、平準化は難しいという見解が出ている。
新規採用は継続的に実施する方針？
データを見ると増えていっているが、RPAや外部委託等の業務効率化が図られていくため、職員数は減っていくのではないか。

★財務状況　※オプションは、自治体の特徴を表す数字を選んで記載する。

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
経常収支比率	82.80%	99.10%	94.30%	19年7月頃確定	算出していない
財政力指数	0.983	0.9254	0.882	19年7月頃確定	算出していない
人件費（千円）	22,012,290	31,298,647	24,567,028	21,300,000（概算）	19,400,000（概算）
将来負担比率	算出していない	算出していない	41.80%	年7月頃確定（マイナスで算出見	算出していない

主要な出来事・考察など
人件費は減少が見込まれているが、市の歳入が減るため、財政的に豊かになっていくとはいえない。
現在は黒字経営であり、問題はないが、財政力指数が緩やかに下がっているため、自由に使えるお金が減っているのではないか。
高度経済成長期に発展した都市であるため、高度経済成長期に建設した建物等の老朽化への対応が必要である。

★今後の展望

総合計画・総合戦略・人材育成基本方針など、自組織が目指す将来像に関する資料を読み込み、自分達なりの考察を記載する。

1. 人口について
・人口の獲得競争（高齢者ではない労働者人口）
・枚方市に住民票や縁があることの付加価値をつけることで、交流人口が増えるのではないか。
　⇒そういった住民との縁はもろいのでは。（ふるさと納税）
・住んでいることがステータスとなることを目指すのではないか。
・観光地に近く、通勤にも便利な都市になっていくのでは。枚方市しかもっていないことを特化していかないと人口の奪い合いになる。
・今の若者に定住の意識は薄い。長く住んでもらえたとしても、その土地に根付くという意識は薄いのでは。家を借りればいいので、持ち家を持つことが減るのでは。

2. 業務について
・RPAにより、職員の業務内容の変化していくのではないか。
・外出しなくとも完結する世の中になる。（ネット通販、ネットからの住民票等）

3. まちについて
・コンパクトシティ（スマートシティ）化が進むのではないか。
・健康で長生きできる街と子育ての街を打ち出しているが、本音は子育て世代を増やしたいのではないか。
・老人になっても住みやすい街⇒子育て世代の増加につながるのか。（定住促進）
・住んでもらう必要があるのか。お金さえ納めてもらえれば、それが一番いいのでは。
・住むってなに？一時的に身を置いているという意識。選挙などでは目先のメリットが気になる。これからどうなるより、今どうするに訴えているほうが強い。地域の代表とは？

4. 財政について
・高度経済成長期に発展したまちに見られるように、枚方市もこれらの時期に建築された建物の老朽化が進み対策が必要になってくる。

★キーパーソンインタビュー

ここまでの調査・考察に基づく対話を、3名以上のキーパーソンと実施。要点を記載する。
※キーパーソンの選定は自由だが、調査結果の深堀りや今後に与える影響について対話できる相手を意識すること。例えば、首長、人事・財務課長、マネ友など。

■井田課長代理
・まず知ってもらう取組が必要。次にファンを作ることで、良さを伝える人を増やすことができるのではないか。また、街づくりに携わった人は、その街に愛着を持ち、定住につながる。
・より複雑な課題解決に時間をあてるために、AIやRPAの導入する。スマートシティの導入も検討されているが、スマートシティは手段であり、目的ではない。目的を見失わないようにしないといけない。
・10-15年後、団塊ジュニア世代が高齢者に入る時期の負担が厳しいのではという予想。
・都市による人口の奪い合いは、近隣自治体の衰退をまねくことにもなる。「自分の市だけよければそれでよい」とはならない。
・子育て世代には来てもらいたいが、定住を考えると、30年後も見据えた施策を打ち出さないといけない。

■総務部長
・市民の人口数に応じた、職員数を考えていく。（職員の年齢構成のバラつきは問題ない。）
・AIやRPAを導入することで、市民に向き合う本来担ってもらいたい業務に時間をさけるようにしたい。
・やる気のある職員を活かしていける組織としたい。
・研修はOJTが基本。OJTを見据えた人事も必要。（ジョブローテンションも必要だが）
・仕事の仕分けが必要。前例踏襲型の仕事になっていないか。仕事の在り方を変えたい。
・コミュニケーション（市民ニーズの把握、職員同士も含む）が大切。自分のポリシーをもって、周囲の様子をとらえながら、自分の思いを出していける職員が理想。

■総合政策部長
・今の枚方を知ってもらって、枚方の具体的なイメージを持ってもらって、それにしっくりくる人に来てもらえればいい。
・庁内で将来予測や市の目指す方向の共有化が図られておらず、長期的な施策を考えるところまで至っていない。

■広報課長
・（広報などの）面白い取り組みは、関心も集まりやすく枚方市のイメージにプラスとなる。あたたかいイメージをもってもらえる。定住人口を増やすことは難しくても、市の外にファンをつくることは可能。
・枚方市を暖かいまち、面白いまちにしていきたい。色々な人を受け入れてくれて、色々なライフスタイルが許容されるまちがいい。
・まちのイメージについて、これだと言える強いものがあるのはメリットである一方で、外から住みにくい（新たに入っていきにくい）イメージをもたれてしまう側面もある。

自治体名		参加年	2019年

【2】現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	【1】組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	【3】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）
A-1		A		A-①
A-2				A-②
A-3				A-③

【2】現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	【1】組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	【3】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）
B-1		B		B-①
B-2				B-②
B-3				B-③

【2】現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	【1】組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	【3】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）
C-1		C		C-①
C-2				C-②
C-3				C-③

自治体名	枚方市	参加年	2019年

【2】現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	【1】組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	【3】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）
A-1 現時点で10年後など、長期的な施策が打ち出せていない ※総合政策部長・うめきた開発事業者（島本所長）インタビューより		A 長期的なビジョンや将来の課題について、個々では考えていても他者と共有していない。		A-① 業務が忙しく共有する時間がない。
A-2 仕事の内容全体を横断的に、また府や国レベルなどの広域的に、長期的に考える機会が少ないため、視野が狭くなりがちである。 ※無作為抽出アンケートより（課長代理級の意見）				A-② 上司・部下ともに共有する意識がない。
A-3 現実見ての長期ビジョンもっているのかが伝わってこない。（現場見ている人の意見聞いてもらえない） 仕事上、長期ビジョンを意識することはない ※若手インタビューより				A-③ 長期的なビジョンや将来の課題について、共有することの優先順位が低い。（目の前の対応に追われている。）

【2】現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	【1】組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	【3】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）
B-1 やる気のある職員を活かす組織としたい。変化を望まない、安定を求める職員が一定数存在する。 ※総務部長インタビューより		B 自分事だと思って行動し、新しい提案を積極的にする職員とそうでない職員が混在している。		B-① 他に誰かがやってくれるという意識が働く。
B-2 全市的な課題へ興味ある人が少ない ※無作為抽出アンケートより（係長級の意見）				B-② 仕事が増えることに抵抗があり、現状を維持したい気持ちが強い。
B-3 現場の実態に基づいた新しい提案をしても上司に聞き流される。 ※無作為抽出アンケート（若手職員の意見）・若手インタビューより				B-③ 新しい提案をしても評価されないので、積極的に提案しようと思えない。

【2】現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	【1】組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	【3】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）
C-1 部署間にまたがる業務が押し付け合いになっている。仕事を超えた部署間の交流を持ち人間関係を築くことが大切。 ※長寿社会部長インタビューより		C 他部署との交流がなく、協力的な関係が築けていない。		C-① 仕事が忙しく自分の部署のことしか考えられない。
C-2 市が一枚岩にならないといけない 昨年の災害対応で全庁的で対応するという意識に温度差がみられた。災害対応を経験している部署や職員は、全庁を挙げて対応する意識が強かったが、普段災害対応にあたらない部署では、災害対応部局の手伝いという意識があった。 ※ひらかた魅力推進課課長代理インタビュー・若手職員インタビューより				C-② 業務を超えて交流を持つ場や機会がない。
C-3 管理職同士が業務を受け持つことにせめぎあっている。部署間で押し付けあっている。 ※無作為抽出アンケート（若手職員の意見）				C-③ 人事異動が早く、継続して協力的な関係が築けない。（課よりも人が構築する関係が強いため）

≪枚方市≫ マイカタ温度へのアプローチ～温度差をあぶりだしたい～

中原・西口・工藤　付録５

４月～ やる気いっぱい期

５月 管理職インタビュー

総合政策部長・総務部長・広報課長・ひらかた魅力推進課課長代理へインタビューを行った。
例）・市が一枚岩にならないといけない。
・大きな話（ビジョンなど）を庁内全体でする場が必要。
・部署間にまたがる業務の押し付け合いがある。仕事をこえた人間関係の構築が大切。
・今あるる魅力とこれからの魅力を広く発信していくべき。
・ポリシーを出し、発信できる職員が必要。

↪第２回の課題に反映

６月～７月 職員アンケート・インタビュー

若手職員から管理職まで、無作為に抽出した職員を対象に「将来この市で働く上での課題は？その課題の原因は？」という問いかけを行った。
例）・業務量に偏りがある。
・職場の男女比に偏りがある。（現場系の意見）
など……

↪第３回の課題に反映

９月 「ひらかたプロデューサーズ」参加者インタビュー

「ひらかたプロデューサーズ」参加者に熱い思いを語ってもらい、感化される。

米「ひらかたプロデューサーズ」…枚方市の魅力を広めたいという思いをもった方が参加する活動

↪動画フィードバックをうけての修正に反映

８月 庁内報制作グループとのワークショップ

庁内報制作グループ「みすとらる」のメンバーと20年後のありたい姿を考えるワークショップを実施した。

↪プレゼン動画に反映

９月上旬 プレゼン動画撮影

第３回にむけての課題に取り組んだ。
20年後の枚方市のありたい姿について、３名が納得できるものにするため議論を繰り返した。しかしその結果、アクションプランへの意識が……。
無事動画撮影が終了し、ほっとした。

８月 マネ友・人事課の若手職員との対話

第１期～３期までのマネ友や人事課の若手職員らと人材育成方針の改定を見据えた対話を行った。
目指す姿が共通していることが確認できた。

↪プレゼン動画に反映

随時 ３名の作戦会議

今年度の参加者３名の中でアクションプランへの考えが各人で異なっていたため、着地点を探るのに複数回対話した。

活動での気づき・思ったこと

＊以下のようなことを多くの職員が感じていることに気づいた。
①長期的なビジョンや課題が共有できていない
②前例踏襲型の業務
③他人まかせ
④対話が根付かない風土
⑤新しい取り組みや意欲的な取り組みが根付かない
⑥縦割り意識が想定よりも強い
＊声をかければ協力してくれる職員はいる。

不安度…60%　モチベーション…中火

９月～ もやもや落ち込み期

９月～10月 マネ友との対話

部会幹事へのプレゼン動画のフィードバックで落ち込む３名で、マネ友に相談をしにいった。10月の部会にむけて少し前向きになる。

10月 他自治体との交流

京都府の人マネ参加者が主催する自主的な集まりに参加した。オフサイトミーティングの開催や、アクションプランについてのアドバイスをいただいた。

10月～１月 「人マネ通信」の発行準備

人材マネジメント部会の活動を職員に知ってもらうために通信を発行しようとする。内容について試行錯誤する。

通信の試行錯誤のあと

11月 伊藤幹事との対話

伊藤幹事とこれからのアクションについて話し合った。アンケートについてのアドバイスをもらい、設問を見直した。

９月下旬 幹事からの動画フィードバック

伝えたかった枚方市の現状がうまく伝わらなかった。３名で落ち込む。外から見た枚方市は「おもしろい・挑戦している」というイメージで、中で働いている職員の思いとギャップがあることに憤然とした。

活動での気づき・思ったこと

＊もやもやして、動けなくなってしまっていた時期があった。周りの声を気にせず、思い切って行動すべきだった。
＊３名での思いがバラバラになってしまっていたのを乗り越え、「とりあえず動く」を合言葉に！
＊思い切ってアクションを起こそうとしたら、動きにくく、思ったように進まなかった。
＊庁内に壁がいっぱい。
＊新しい取り組みをしようと思うと「前例がないから……」で後ろ向きな返事が来ることが多かった。
＊マネ友にもっと頼るべきだった。マネ友間のつながりが薄く、相談するにも遠慮してしまった。

もやもや度…98%　モチベーション…種火

１月～ アクション開始期

１月 「人マネ通信」の発行

人材マネジメント部会の活動を全庁に知ってもらうために、「人マネ通信」を発行した。
【第１号の内容】
・今年度とこれまでの参加メンバーの紹介
・アンケートとオフサイトミーティング実施のお知らせ

通信完成！

１月 「枚方市で働くおすすめ度」アンケートの実施

伊藤幹事からのアドバイスを受けて「枚方市で働くおすすめ度」を０～10の11段階で聞く、ネットプロモータースコアの手法を取り入れたアンケートを実施。274件（1/20-1/23の時点）の回答あり。

２月 オフサイトミーティングの開催

「枚方市で働くおすすめ度」アンケートの結果を使用して、本市で初めてのオフサイトミーティングを開催予定。
枚方市の現状について話し合う。

３月 全庁への報告・市長への最終報告

今年度の人材マネジメント部会での活動の報告と政策提言を兼ねた全庁への報告会を開催予定。管理職と非管理職に出席してもらう。その内容も踏まえて、最終的には市長へ報告を行う予定。

３月 「人マネ通信」2号発行

全庁への報告、市長への報告を終えたあと、全職員への活動報告を兼ねて「人マネ通信」第２号を発行する。

やる気度…100%　モチベーション…強火

これから提案すること

・人事評価制度の改革
・管理職層を対象とした、マネジメントスキルアップのための研修の実施
・事業を「やめること」を評価する制度の発足
・庁内のマネ友の組織化

20年後の枚方市

【人】
前向きで、自分の思いを持っており、自分の考えに固執せずに、他人のことを受け入れられる人

【組織】
共通の指針に納得し、みんなが目的意識をもっている組織
色々な考え・こと・人・人の強み・やり方・意見を受け入れられる組織

【地域】
多様性があり、それを受け入れ、最大限生かせている地域

20年後はこんな感じ？！

部会のスケジュール

- ４月 第１回研究会（名古屋会場）
- ５月 第２回研究会（名古屋会場）
- ７月 第３回研究会（東京会場）
- ９月上旬 プレゼン動画の提出
- ９月中旬 動画フィードバック
- 10月 第４回研究会（名古屋会場）
- １月 第５回研究会（東京会場）
- ３月 今年度終了

来年に続く……

知ってくれるなら、マイカタでもいい……

人マネ通信
Vol. 1
2020年1月20日

人マネ？何それ？
甘いの？辛いの？おいしいの…？

みなさん「人材マネジメント部会」(通称"人マネ")をご存知ですか？
えっ…知らない？！！！そんなあなたに是非読んでもらいたい！
（もちろん、知っているあなたにも読んでもらいたい…笑）

そんな思いで "人マネに関する通信" を作成しました。
今後、"人マネの活動" や "部会の考え方" 等を紹介していきます。

忙しい業務の合間に。コーヒーのおともに。もやもやしている方に。
何か少しでもプラスになることを発信できればと思っています。

じん 人マネって？

"対話"を中心に組織や人材に関する課題を研究しています。

早稲田大学マニフェスト研究所が開催しており、
今年度は全国98自治体が参加。自治体ごとに３人1組で活動。

枚方市の参加は、今年で4年目です。

今年度は何をやってる？

組織のありたい姿を描き、アクションに取り組んでいます。

3人が考えるありたい姿

全員が目的意識をもって仕事に取り組んでいる。
世代間の感覚や認識が違うことをみんなが理解し、対話の必要性を実感している。

色々な考え・こと・人の強みを受け入れ強みを活かした組織

そこで… アンケート実施します！

ペガサストップページにて、「枚方市役所で働くおすすめ度」をアンケートします。
期間：１月20日（月）～28日（火）

所用時間は約３分！ご協力お願いします！

２月21日（金）17:45～第３委員会室にて開催！

さらに… オフサイトミーティング実施します！

アンケート結果を見ながら、「枚方市役所の現状」について、話し合ってみませんか？

今年のメンバーは？

危機管理室　中原 です！！

月曜日の朝が待ち遠しい組織を目指して、まずは隣の席から、職場から、人マネでの経験を活かしていきます。

＊＊＊＊＊＊＊＊＊

2014年度に入職し、普段は防災の講座など自然災害に備える業務を担当しています。

情報推進課　西口 です！！

多様な考え方が活かしあえるような雰囲気をつくっていきたいです。みなさんのいろんな思いを聞かせてください！

＊＊＊＊＊＊＊＊＊

職場に2015年に入職し、現在はタブレットを使った通訳サービスやGISを担当しています。人と話すことが好きです。

中央図書館　工藤 です！！

人マネの活動で学んだことを還元し、みなさんの抱えるモヤモヤした気持ちが少しでも解消されるように、最後までやり切りたいと思います。

＊＊＊＊＊＊＊＊＊

2015年度に入職し、現在は図書館で購入する本を決める選書という仕事を担当しています。実は福岡出身です。

今までのあゆみは？

年度ごとにテーマを決め、活動してきました。

1 期生(2016年度)

対話

2 期生(2017年度)

考え、対話する個々
気持ちよく働ける人間関係
一丸となって課題解決に向かう組織

3 期生(2018年度)

ボトムアップ

井上（連絡立体交差推進室）　山本（連絡河川整備課）　西倉（みち・みどり室）

浅野（広報課）　井田（ひらかた魅力推進課）　生地（秘書課）

森本（施設整備室）　宮本（保健予防課）　垣東（人事課）

※詳細は、ファイル管理（グループウェア）へ！　人事課＞人材育成＞◆育成・研修関係＞人材マネジメント部会報告書

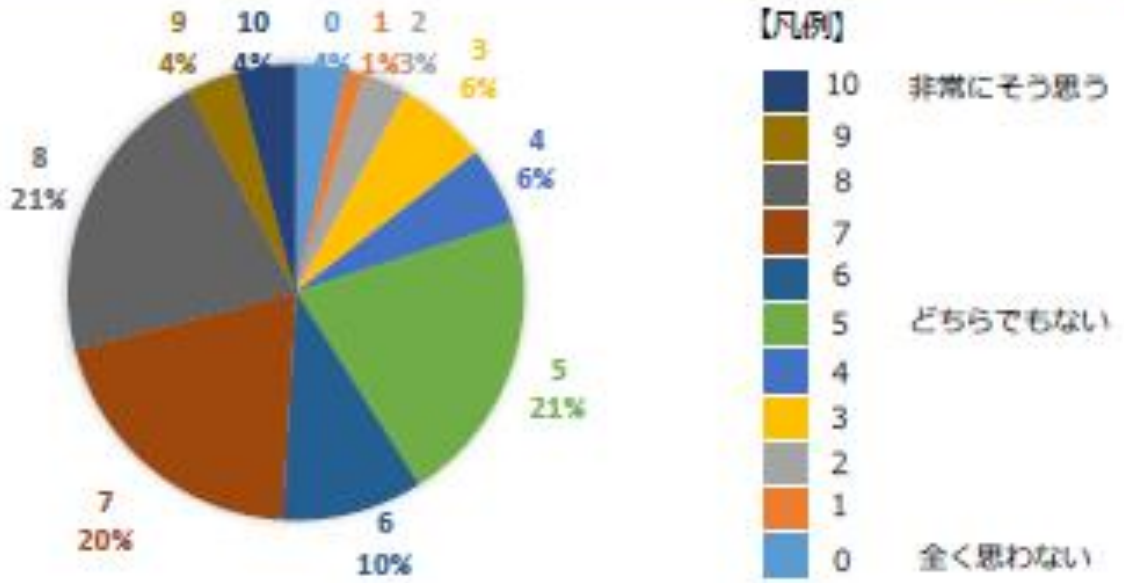
第２号は、「年間の活動紹介」の予定です。今後ともお付き合いいただければ幸いです。
ご感想等は、jinmane2019@imail.city.hirakata.osaka.jp までお願いします。　人マネ第4期生一同

1月28日まで実施の「枚方市で働くおすすめ度」3分アンケートについて、ご協力頂きありがとうございます！
今回は、アンケートへの回答とオフサイトミーティングについてお知らせします。

アンケートの回答状況は…？

1月20日～28日の9日間で、**約310件** の回答を頂きました。

この市役所で働くことを親しい友人・知人に、どの程度おすすめしたいと思いますか？



【理由順位(カテゴリ別)と理由（一例）】

おすすめする理由

1位　やりがい
- 地域・市民のために働け、やりがいを感じる
- 多種多様な業務に従事できるため

2位　休暇制度
- 休暇制度が充実しており、取得しやすい

3位　人間関係
- 人間関係が良好で、職場の雰囲気がよい

⋮

おすすめしない理由

1位　やりがい
- 前例踏襲が基本で、挑戦やより良くしていこうという意識の低い人が多い
- 頑張っても給料が上がらない

2位　業務内容
- 業務量が増加する一方、人員は減少

3位　人事制度
- 何をすれば評価されるか不明確

⋮

この結果、実際どうなの？！

役職や部署で傾向はあるの？！

さらに、知りたい方は…

オフサイトミーティング

参加者募集!!

“「枚方市で働くおすすめ度」アンケート”の結果をもとに
枚方市の”現在””未来”を、みんなで楽しく話しませんか？

日時／２月２１日（金）１８：００～１９：００

場所／第３委員会室

役職・部署等関係なく、誰でも参加OK!!

定員／なし

参加方法／以下の誰かにお声掛けください！
（電話でも、メールでも、直接でもOK！）

【第４期人マネ生】
危機管理室　中原　（内線：３２１７）
中央図書館　工藤未（内線：１０１６－８０１６）
情報推進課　西口　（内線：３４３５）

当日の飛び入り参加もOK！ぜひ、気軽にご参加ください！

オフサイトミーティングとは…？

業務を離れ、役職や部署関係なく、参加者が感じている「**思い**」や「**経験**」を共有し、相談や協力がしやすくなる“**つながり作り**”を行う集まりです。
「気軽にまじめな話をする」がコンセプト。他自治体でも開催されています。

※お願い※
ご参加頂ける方は、勤務時間外となりますので、自主的な活動としてご参加お願いします。

ご感想等は、jinmane2019@imail.city.hirakata.osaka.jp までお願いします。人マネ第4期生一同