令和元年度

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
海南市（第２期生）

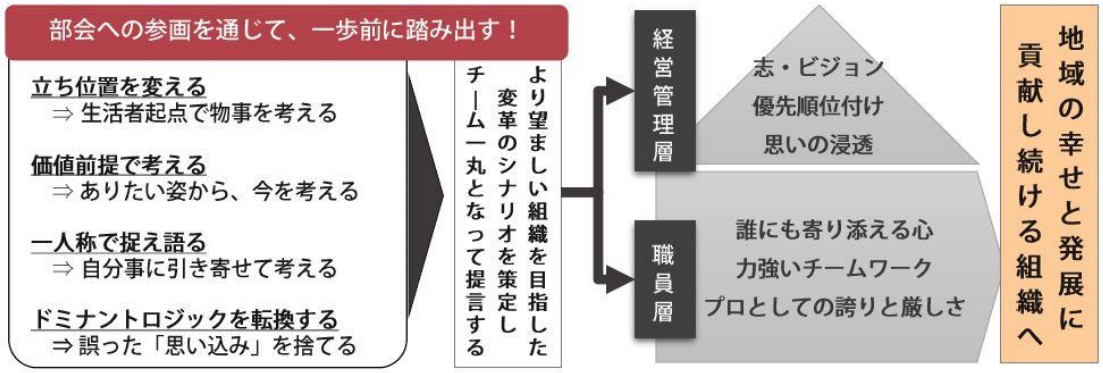
海南市　議会事務局　杉本　浩慶
子育て推進課　西　　隆俊
管財情報課　嶋田有希子

はじめに

平成から令和へ時代が変わり、人口減少、加速する少子高齢化に対応するため、各地域がそれぞれの特徴を活かした持続可能な社会の創生が求められている。また、現在は AI（人工知能）をはじめとした技術革新を特徴とする第四次産業革命の真っただ中にあり、機械が人間にとって創造的でない仕事を肩代わりするような時代はすぐそこまで来ている。

このような状況の中、私たち地方自治体職員には、あらゆる人的・物的資源を活用し、地域をよりよい未来に導いていく力が求められているが、その実現のためには、市役所が地域に貢献し、信頼される存在であり続けることが重要であり、それには職員の成長と個々の能力を効果的に発揮できる職場環境づくりが必要不可欠である。

この論文は、令和元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（人マネ）に参加した私たちが行ってきた１年間の活動を振り返り、部会を通して学んだこと、そしてまず一歩前に踏み出した成果をまとめたものである。



（人材マネジメント部会ホームページより）

１年間の活動経過（第５回研究会ポスターセッションより）

「笑顔」あふれる海南市「心」にゆとりを

和歌山県海南市

杉本　浩慶
西　　隆俊
嶋田　有希子

ありたい姿

3/12　部長会（政策調整会議）でプレゼン
2/14　オフサイトミーティング大懇親会
2/3　職員アンケートの実施
1/30・31　第５回研究会
1/14　ランチミーティング
「合同仕事説明会～私の係を紹介します」

若手職員から他の課の業務について知る機会がほしいとの声を聴き、ＬＭ開催

12/19　イブニングミーティング
「海南市のいいところについて一緒に考えよう」

これからは市民や職員が海南市のいいところを１つでも多く言えるような地域に！

11/19　総務課長と対話
11/7　ランチミーティング・イブニングミーティング
「人マネ中間報告会～これからの庁内コミュニケーションを一緒に考えよう」（対象者：主に30代職員）

同日２部開催
課題だけでなく解決策も対話

10/30　マネ友１期生と対話
10/18　第４回研究会
10/16　ランチミーティング
「人マネ中間報告会～これからの庁内コミュニケーションを一緒に考えよう」（対象者：主に20代職員）
（現状把握に重点を置いた前半が終了。後半はできることから１歩前に踏み出す↑）

ランチタイムを有効活用し、ワークライフバランスの実現にも

10/3　マネ友１期生と対話
9/26　フィードバック動画を受けてアクションプランの修正（前倒し）
9/3　動画撮影「目指すありたい姿」

６つのアクションプラン

8/30　若手職員とＳＩＭ２０３０
8/15　総務部長インタビュー

職員の勤勉さ、真面目さは海南市の強み。

8/5　市長インタビュー
8/2　副市長インタビュー
7/17・18　第３回研究会

市役所の一番の課題は検証しないこと。作業手順だけでなく、仕事のあり方を検証し、伝承しなければならない。

7/12　若手職員と対話
7/8　マネ友１期生と対話
6/11　総務課課長補佐インタビュー

個業化は今後も続く。皆で話し合っていくべき。

6/10　総務部長インタビュー
6/5　総務課長インタビュー
5/22　第２回研究会

担当する業務の最終的な状態を想像し、ゴールするために取り組むべき作業と課題を事前に把握する。

5/20　副市長インタビュー
5/17　市長インタビュー
5/10　マネ友１期生と対話

「住みやすいまち」「働きやすい職場」「暮らしやすい家庭」
次世代を担う施策や市役所のあり方の検討を。

4/24　第１回研究会

部会への参加と活動の経過

【第１回研究会（４／２４　名古屋会場）での学び】

人材マネジメント部会の目的である、「地方創生時代の職員・組織を育て、創る」ということはどういうことか、部会のねらいを知ることと、「対話」（ダイアログ）に慣れるということがテーマであった。

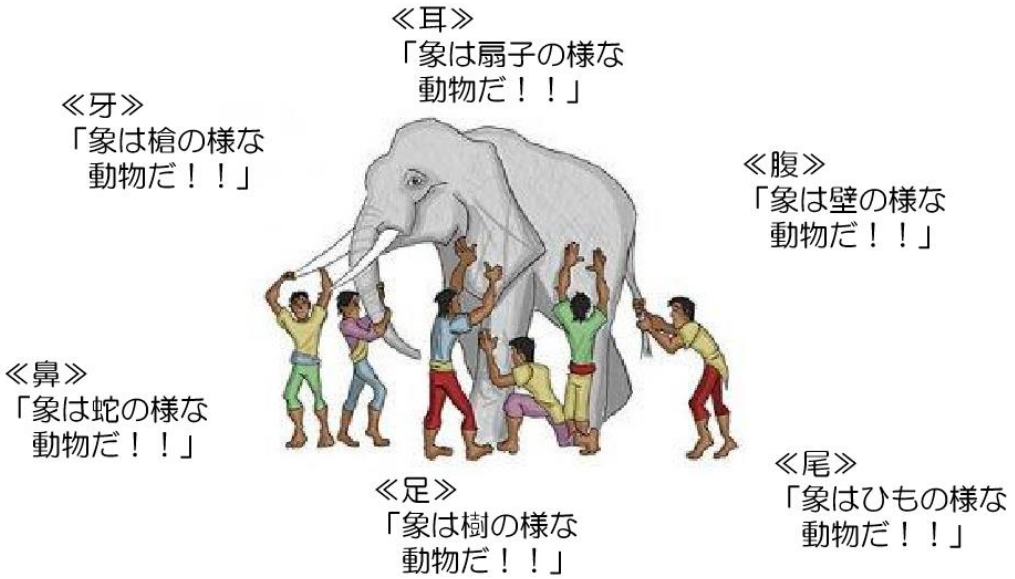
思い込みや先入観、固定観念、思考の癖により、正しいと信じて疑わない自分の主張が、全体ではなく一部についてのものに過ぎないという盲点に気が付いていないことがある。

変化のスピードが加速していること、因果関係の複雑性が増大していること、社会の多様性が高まっていることから、正解を当てる、教えてもらうのではなく、多様な主体による「対話」により、精度の高い仮説を創り上げる。

「対話」する上で意識するべきことは、自分の真意は相手にしっかり伝わっていない、相手の真意も自分はちゃんと受け止め切れていないこと。だからこそ真意を確認しあう丁寧な「対話」が重要であることを理解した。

次回に向けては、30 年前から現在に至るまでの人口・年齢構成・職員数・財務状況などのデータを分析するとともに、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、経営層を含めたキーパーソンインタビューを実施するという課題が与えられた。

インドの寓話　「群盲象を表す」（佐藤幹事説明資料より）



それぞれが物事の全体を観ているわけではない！

【第２回研究会（５／２２　名古屋会場）での学び】

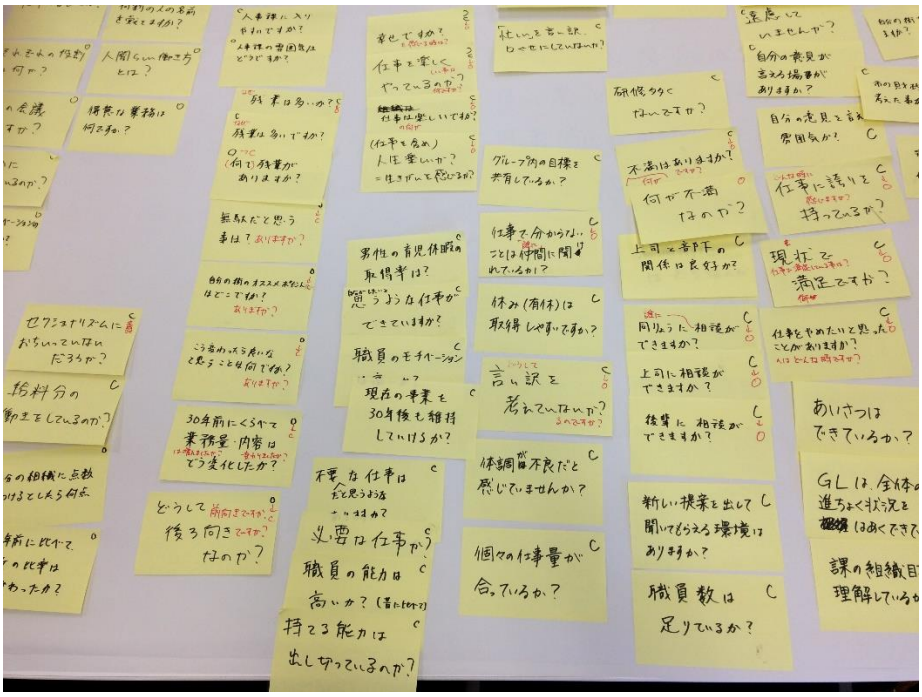
継続的な「学習」（意識と能力を高める営み）、「対話」（意味づけを確認するプロセス）、「省察」（経験と対話を通しての振り返り）が、地域を「ありたい姿」に導く知恵を生み出す。

我々は今、正解の無い社会を生きている。これから大事なのは、「解く」ことより「問う」こと。「教える」ことより「学ぶ」こと。「問い」を発することにより、考えるという行為が始まる。人々の探求と学習を伴う「対話」が起こる。

組織の現状の見えないものを見るための「問いづくり」ワークを行い、「閉じた質問（※）」は「開いた質問（※）」に、「開いた質問」は「閉じた質問」に変えるトレーニングを行った。

次回に向けては、統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事から浮かび上がった仮説に基づき組織の現状分析を行うこと、また、現状と根拠から導き出される原因と思われることについてイメージを膨らませて考えるという課題が与えられた。

（※）閉じた質問とは、「はい・いいえ」など相手の答え方が限られる質問であり、相手の口が重たい時や答えや論点を絞り込む時に有効である。一方、開いた質問とは、質問に対する答え方が決まっておらず、相手が自由に答えられる質問であり、たくさんの情報が欲しい時や相手に考えさせたい時に有効である。



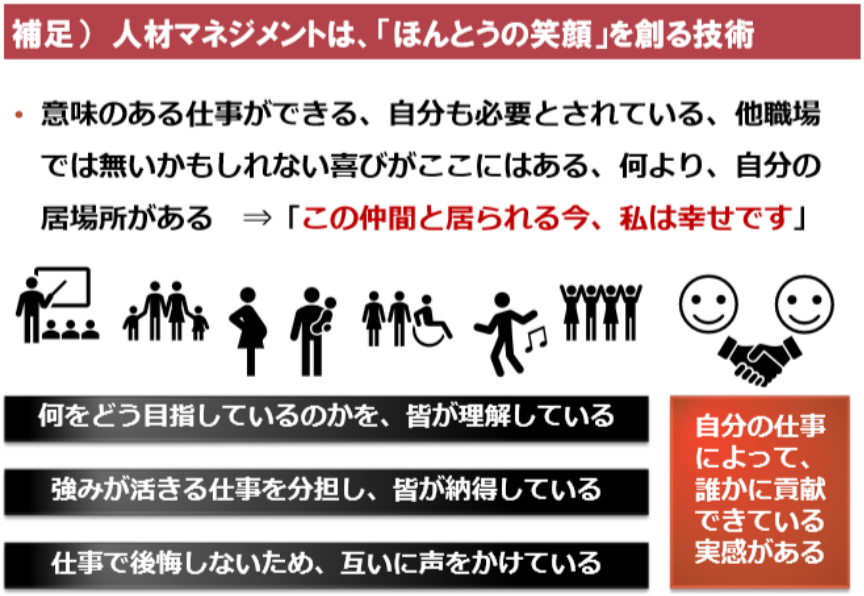
組織の課題を「解く」にはたくさんの「問い」が必要である。

【第３回研究会（７／１７・７／１８　東京会場）での学び】

第１回、第２回と参加し、与えられた課題に取り組む中、まだ自分たちが何をするべきなのか、もやもや感があった状態で参加した第３回研究会では、初めて全参加者が一堂に会し、さまざまな幹事からの講演や、全国の自治体の職員との対話により、そもそも人材マネジメントとは何なのか「腹落ち」することができた。

また、次回の研究会までに、20 年後の地域・組織・人材の「ありたい姿」と、まず一歩踏み出すアクションプランを考えることが課題として課せられた。

これまでのインタビューや対話においては、ありたい姿からバックキャスティングで考えることができていなかったので、再度、経営層へのインタビューを行い、20 年後の目指すありたい姿へ向けて、５年後、３年後、１年後に組織・人材はどうなっていたいのか？何度も対話を行った。



（出馬部会長説明資料より）

別室に設けられた地域紹介コーナーで
鈴木姓の発祥とお菓子の街のＰＲを行った。

【第１回研究会から第３回研究会までの間に行った対話・インタビューを通して】

現状把握の作成プロセスとその気づき

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

・人材の確保が難しくなる一方、年金支給等の遅れ等による退職者の再雇用に加え、定年延長も検討すべき。（女性、高齢者の能力をより活用しなければならない）

・管理職は課の統括や課員の育成に励むべき、意識を変えるための仕組みづくりが必要 。（管理職になる前に自分が担当する業務とは関係のない仕事にも参加させる）

・業務の個業化の原因については、①業務が細かくなっていること②職員数が減っていることが原因であると思うが、解決策はなく今後も進んでいく。

・業務のゴールを設定できていない。
共通認識を持って全職員が動くか動かないかで全然違う。

・ 研修に対しても、個々が足りないスキルを補うなど問題意識を持つ。
（研修を受講する体制が整っていないのでは）

活動を通じて、何を学んだか

- AIやテレワーク等の新しい働き方の導入についても検討すべき
- 市役所の仕事は従来の単純作業ではなくなっているという、求められる仕事の変化に対しての意識転換が必要
- 何のために、このやり方で良いのか等、業務の意義を再確認し、業務の効率化や取捨選択へつなげる
- 個業化は止められず、今後も進んでいくので、それに対応しなければならない
- 研修や例えばオフサイトミーティングへも参加するなど、担当業務以外にも目を向け、自分ごと化する
- 研修を受けることで目立ってしまい、業務が増加することを懸念しているのではないか

ありたい姿の作成プロセスとその気づき

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

・「住みやすいまち」「働きやすい職場」「暮らしやすい家庭」
・国は地方交付税を減らしたい→今後、市税をどれだけ確保できるか
（海南市の強みである家庭用品や酒造業などの地場産業支援へ就職をPRすることや企業誘致が重要）
・収入なりの運営を（市民と行政で優先順位が違う）
・AIやRPAの導入が進むと思うが、省力化につなげられるかが課題

・まずまずに、まあまあに暮らしていける地域・社会へ
・地域共同コミュニティの構築→市民の自立を促し、市と地域がお互いに求めるものを整理
・市役所の一番の課題は検証しないこと→作業手順だけでなく、仕事のあり方を検証し、伝承しなければならない

・職員減に伴い、自治体が独自色を出さなくてもよい分野については広域行政化または一部事務組合となる
・2040年には海南市の人口は35,000人から40,000人程度
・民生、国保、介護の市単独部分については取捨選択が必要

・平成31年3月末策定の人材育成基本方針に基づき、様々な人事制度を検証していく

活動を通じて、何を学んだか

- 海南市の魅力や良さを市職員も積極的に発信する意識を持つ
- 幹線道路や津波対策、大きな活性化事業に関わるインフラ整備が5年後までにほぼ終了→インフラ以外の次の施策を考える人材が必要
- 組織は間違いなく縮小され、職員の業務は企画立案、監督がメインになる→行政の仕事をこなせる職員の育成が必要（研修などの仕組みづくり）
- 地域が抱える様々な課題を共有し、市民自らが「自分ごと」として意見を出し合うことで、課題に対する解決策を見出す仕組みづくりが重要
- 以前に比べて飲み会等が減っている中、あらゆる世代とのコミュニケーションをはかる

目指すありたい姿　「笑顔」あふれる海南市「心」にゆとりを

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>

- 市民となりたい姿を語り合える場がある組織
- 現状に見合った柔軟な組織・働き方の見直しが活発に
- マネジメント能力に優れた管理・監督職員

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>

- 業務の見直しが完了し、同時に業務の取捨選択も開始
- 人材育成基本方針のブラッシュアップ

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>

- 業務の見直し、整理をし、業務マニュアルを作成する
- 研修受講体制の確立

20年後の地域・組織・人材のビジョン

＜地域＞

- 市民が市役所を身近に感じ、まちづくりに市役所だけでなく、市民・企業が積極的に参加する地域

＜組織＞

- 事務作業の省力化で、人にしかできない政策的又は相談業務を余裕をもって楽しみ、地域に貢献していることが実感できる組織
- 定年延長で働き方がさらに多様化する中、ライフワークバランスを尊重し、職員の働き方やキャリア形成に応えられる組織

＜人材＞

- 少なくなった職員ひとりひとりが課を越えてすすんで協力するのが当たり前になる
- 職員間だけではなく、市民との対話を大切にする人材（人対人に長けた人材）

目指すありたい姿を実現するために、私たちが今何をすべきなのか。アクションプランを考える前に組織・人材の現状についていくつかの仮説を立てた。

（仮説１）キャリア形成の仕組みが構築されていない。

個人の価値観が多様化したことにより、職業に対する欲が低下したこと、研修を受講する体制が整っていないことが主な原因であると考えられる。

（仮説２）個人に業務が振り分けられ、職員が１人で業務を担う「個業化」が進んでいる。

市民ニーズの多様化、国からの権限移譲等により市町村の業務量が増加しており、管理監督職も相当業務を持つことが多くなり、課員や係員の業務に関わる余裕がないことから、担当者は１人で悩みながら業務をこなしている。

（仮説３）職員個人の負担が増加している。

業務のマニュアル化が進んでいない。担当する業務の最終的な状態を把握し、ゴールするために取り組むべき作業と課題等を事前に把握できていない。

以上の内容を踏まえ、組織の変革に向けて取り組むアクションとして、６つのアクションプランを考えた。

１．所属課以外の職員と対話する場を設けるため、ランチミーティング、イブニングミーティングなど多様な形のオフサイトミーティングを毎月開催する。

２．人材マネジメント部会で学んだことをより多くの職員に波及させ、ありたい姿を語り合う。

３．キャリア形成や研修などの内容を含んだ組織の現状を把握するためのアンケート調査を実施する。

４．ＡＩ、ＲＰＡ等の導入に向けた情報収集を行う。

５．研修の受講を推進するため、年間の研修メニュー一覧を作成し、年度当初に周知する。

６．人材育成基本方針を全職員に周知するための研修会を実施する。

目指すありたい姿及びアクションプランについて、対話形式の動画を９月に提出し、それに対するフィードバック動画を幹事団の方々からいただき、前倒しできるものについてはすぐに行動に移すことを決めた。（まず一歩踏み出した内容についてはｐ９～を参照）

【第４回研究会（１０／１８　名古屋会場）での学び】

幹事からの講演や全国の自治体との対話形式であったこれまでの研究会とは違い、自治体ごとに一人の幹事とじっくり対話する時間を設けていただいた。今まで取り組んできたことへの悩みやこれからのアクションプランの練り直しについて相談したところ、オフサイトからオンサイトへつなげるための仕組みづくり（部長会へアプローチしてはどうか）についてアドバイスを受けた。また、その対話を聴いていた他の自治体からの応援メッセージもありがたいものであった。

幹事とじっくり対話し、具体的なアドバイスを受けた。

【第５回研究会（１／３０・１／３１　東京・早稲田大学）での学び】

これまでの活動経過をまとめて参加したポスターセッションでは、全自治体の活動内容や今後のありたい姿が会場に掲示され、約２時間、自分が興味を持った自治体のポスターの前に集まり、質疑応答が活発に行われた。全 98 自治体の話をじっくりと聞く時間はなかったので、「ポスターを見て、あるいは担当者の話を少し聞いて、さらに話を聞きたい自治体はどこか」という視点で、投票が行われた。

翌日に上位３市が舞台に上がり、幹事団や他の自治体からの質問に答えるという形式でやり取りが行われ、その中で印象的であったのが、「自分の強みを活かして周りの人の弱みを消す」ということであった。いろんな強みを持った組織（多様性がある組織）はどんな仕事にも対応でき、まず、職員は自分自身の強みを知り、キャリアデザインにつなげるという手法は非常に有効であると感じた。

他自治体との差を痛感させられる悔しい研究会となったが、非常に得るものも多い研究会にもなった。「世界を変えるために一歩を踏み出した」NPO 法人テラ・ルネッサンス創立者の鬼丸昌也氏の講演では、「今の自分だったら何ができるのか」を考え、自分にできることを精一杯やればいい。全ての人に社会（地域・組織）を変える力があるのだと・・・力強いメッセージをいただいた。

ポスターセッションで、他市の参加者へ取り組みを説明した。

懇親会では、お菓子の街と蔵出しみかんについて PR を行った。

◆オフサイトミーティングについて

まずは、一歩踏み出そう！

アクションプランの１番目に掲げている「所属課以外の職員と対話する場を設ける」ため、オフサイトミーティングを１０月より開始した。毎回試行錯誤しながら、人数がなか

なか集まらない中でも動きを止めることなく続行している。

最終目標は、庁内至る所での対話が当たり前になること、ゆくゆくは業務としてオンサイトへ！

次のとおり、１０月以降計５回開催した。

実施にあたり、「ワークライフバランスを尊重する」ことを考え、定時後の実施ではなく、気軽に参加できるであろう昼休憩での実施とした。

１０／１６第１回ランチミーティング

〇対　象：30 歳以下職員（参加者 27 名）

〇テーマ：① 人マネ中間報告会(人マネとは？実はこんなことしています)

② これからの庁内コミュニケーションについて＜みんなで考える＞

③ 第１回ランチミーティングのまとめ

〇概　要

初めに私たち２期生の活動を知ってもらうため、人マネの主な概要と特徴、そして３人で学んでいる内容を含めた上半期の活動内容を中間報告として行った。次に、海南市の現状を分析したうえで希薄になっている職員間のコミュニケーションを活性化するため、ランチミーティングの開催に至った経緯を説明後、グループ形式でこれからの庁内コミュニケーションについて約 20 分間対話を行った。今回はあらかじめ各グループの代表者を決めておき、対話した内容を代表者に発表してもらった。ホワイトボードに書き写し、全員で共有する時間を持ち終了となった。

終了後に行ったアンケートでは、職場でコミュニケーションがとれていると思う職員は約８割、またこういったオフサイト活動は昼休憩時が好ましいという職員も約８割を超えた。

②これからの庁内コミュニケーションについて＜各グループで出た意見＞	③職場内でコミュニケーションをとるために工夫しているものはありますか？ ＜アンケートより＞
●他の課のことも知りたい ●運動会を開催してみてはどうか？ ●課のキーパーソンによる活性化 ●ランチ時のオフサイトミーティング ●上司からの声掛け ●ランチを一緒に食べる ●食堂で他課の人と交流 ●課を越えたコミュニケーションを	●極力自分で抱え込まず、共有する ●休憩時間での上司・同僚との日常会話 ●係内ミーティングでの情報共有 ●仕事の内容でわからないところは積極的に聞くとともに、自分の考えも聞いてもらい間違っている部分が明らかになるまで話をする ●雑談を大切にする ●笑顔で話す

１１／７第２回ランチミーティング

○対　象：31 歳以上 40 歳以下職員（参加者５名）

○テーマ：① 人マネ中間報告会(人マネとは？実はこんなことしています)

② これからの庁内コミュニケーションについて＜みんなで考える＞

③ ランチミーティングのまとめ

○概　要

対象者の年齢を 40 歳以下に引き上げ、前回と同様に人マネの中間報告会を行った。オフサイトミーティングの実施時間帯による参加率を探るべく、同じ対象者に第２回（昼休憩）、第３回（定時後）の案内を同時に送付した。ランチタイムでの実施となる今回は参加者が少なかったため、私たちも加わり座談会のように机を囲んで対話をした。参加者の年齢層が上がると一人一人の発言が多く、人数が少ないながらも活発な対話が繰り広げられた。

②これからの庁内コミュニケーションについて＜参加者から出た意見＞	③職場内でコミュニケーションをとるために工夫しているものはありますか？＜アンケートより＞
●喫煙室がコミュニケーションの場 ●ミーティングの際はメールだけではなく直接声を掛けて誘うと有効 ●係を越えて一緒に昼食をとる ●仕事のサブメインをきちんと決めている ●朝の挨拶運動に参加することで、職員の顔つきをチェック	●毎日上司と仕事外のコミュニケーションをとる ●適度に雑談を意識 ●自分のことを話して、共通の話題を探る ●挨拶や声掛け

１１／７第３回イブニングミーティング

○対　象：31 歳以上 40 歳以下職員（参加者 15 名）

○テーマ：① 人マネ中間報告会(人マネとは？実はこんなことしています)

② これからの庁内コミュニケーションについて＜みんなで考える＞

③ イブニングミーティングのまとめ

○概　要

第１回、第２回同様、人マネの中間報告、コミュニケーションについての対話を行った。今回はワールドカフェ方式を取り入れ、できるだけ多くの職員と対話をしてもらった。終了後のアンケートでは、対話の時間が短かったとの意見が多かった。

②これからの庁内コミュニケーションについて＜各グループで出た意見＞	③職場内でコミュニケーションをとるために工夫しているものはありますか？ ＜アンケートより＞
●月曜日の朝は課員全員で朝礼 ●非喫煙者の息抜き場があれば… ●課員が多くて全員と会話ができなくてもとりあえず挨拶を ●内線で用を済ませず、たまには顔を見て ●意見は言えても、本音は言えない ●業務外の話をすることも仕事 ●忙しい→楽しく働けていない→ポジティブになれない ●忙しい→時間が無い→コミュニケーション不足→助け合えない ●業務のタテ割→お互いの仕事が分からない→助け合えない ●新庁舎になり各課の壁は無くなったが、係や課を越えたコミュニケーションは広がった！？見えないカベ！？	●冗談や雑談をする ●家族の用事で迷惑をかけることもあるので、家族構成を話しておく ●飲みに行く ●ＯＪＴ ●メールではなく、なるべく顔を見て話す ●ちょっとしたことで話しかけてみる ●相手の業務を知る ●適度な雑談

第３回イブニングミーティングの様子

１２／１９第４回イブニングミーティング

〇対　象：40 歳以下職員（参加者５名）

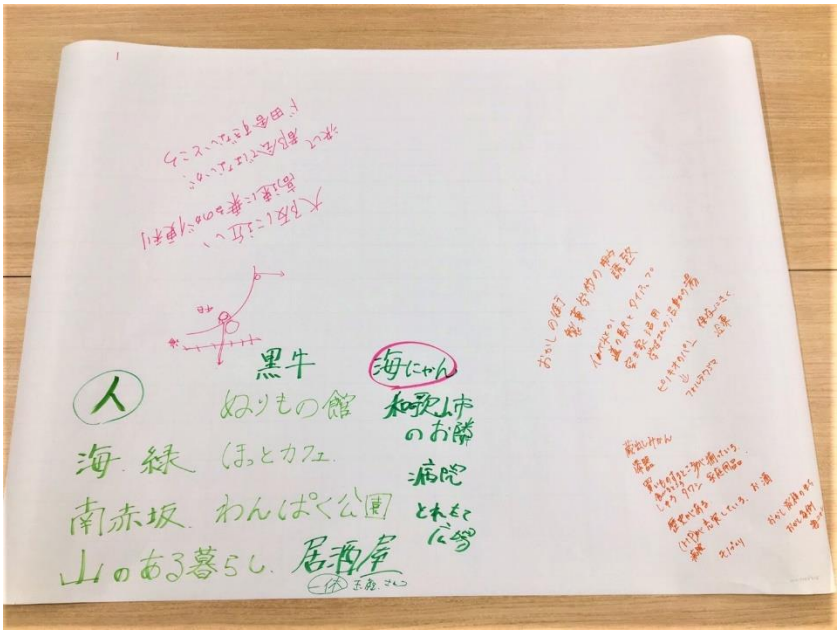
〇テーマ：海南市の強みについて

〇概　要

第３回目までは人マネ中間報告会＋庁内コミュニケーションについての対話を行ったが、これからは職員一人一人が海南市のいいところを１つでも多く言えるような地域に！という思いから、今回は「海南市の強みついて」をテーマに設定し、市内出身の職員も市外出

身の職員も熱く海南市の良さを語り合った。今回もワールドカフェ方式で席替えも行い、活発に意見交換や対話を行った。

海南市の強みについて ＜各グループで出た意見＞	今日のミーティングで新しい発見がありましたか？＜アンケートより＞
●自然（山も海もある） ●国宝長保寺や黒江の町並みなどの歴史 ●熊野古道や鈴木屋敷 ●おかし発祥のまち ●漆器、家庭用品、地酒、蔵出しみかんなどの特産物 ●買い物や食べるところに困ることが無い ●３つのインターチェンジがあり交通が便利 ●海南駅が綺麗 ●わんぱく公園 ●海ニャン ●地域ごと（西部・東部・南部）に特色がある	●改めて海南市の魅力が分かった（市外出身者） ●おかし発祥の地 ●日本で初めて制定されたおかしの条例をもっと活かしていければ！ ●若手職員が地域おこしについて考えていることを発表できる場があればよい ●話し合う場づくりが大切



ワールドカフェで使用した模造紙

１／１４第５回ランチミーティング

〇対　象：40 歳以下職員（参加者 15 名）

〇テーマ：合同仕事説明会～私の係を紹介します～

管財情報課管財係・子育て推進課児童係（担当係長より説明、質問・回答）

○概　要

オフサイトミーティングでの対話の中で、特に若手職員から他の課の業務について知る機会が欲しいという意見がたくさんあったことから、今回のテーマを設定し、２人の係長から各 20 分間、係の紹介をしてもらった。管財係については令和 30 年までの公共施設計画、また児童係については多岐にわたる業務を丁寧に説明してもらった。参加職員からは質問も多く出された。

自分の仕事を分かりやすく他の職員に説明をすることは自分の業務を改めて顧みるきっかけにもなり、また若手職員にとっては業務上あまり関わりのない課であっても、異動対象としたいと思うかもしれない。

なお、早稲田大学での第５回研究会ポスターセッションにおいて、この合同仕事説明会は他の自治体から高評価をいただき、是非オフサイトミーティングのテーマにしたいという声もたくさん頂いた。

※今後業務内容を聞いてみたい課・係はありますか？ ＜アンケートより＞	
●企画財政課	４名
●税務課	３名
●総務課、保険年金課、危機管理課	２名
●議会事務局、高齢介護課	１名

合同仕事説明会での様子

＜オフサイトミーティングまとめ＞

今年度合計５回(お昼休憩時３回、定時後２回)に加え、１０代から４０代までの世代を超えた大懇親会を２月に開催した。アンケート結果より、特に若手職員はお昼休憩時のオフサイト開催を希望し、また実際出席率も高くなっている。また第５回合同仕事説明会の

ように、これからは自分の分野を語れ、組織を語れる人を増やす、もっと強みやほこりを前に出していくことが必要である中で、自分の仕事を整理し、分かりやすく他職員に伝えるという意味で意義あるものだと感じている。

◆組織の現状把握のための職員アンケート（令和２年２月実施）について

本市の組織に内在する諸課題を把握し、自治体職員のあるべき姿を主体的に考え、改善に取り組める職員を育成することを目的に、働きがいや人事異動、キャリアプランなどについて職員の意識を知るためにアンケートを実施した。

本アンケートは、病院、消防、保育所等を除く一般事務職員を中心に実施したものであるが、対象者の 80%を超える 250 人から回答を得ることができた。

※構成比は小数点以下第２位を四捨五入しているため、合計が必ずしも 100%とならない。

問 1-1　「海南市人材育成基本方針」を知っていますか。		
１．知っている	75	30.2%
２．聞いたことはあるが、内容は知らない	121	48.8%
３．知らない	52	21.0%
無回答	2	

問 1-2　自分自身のキャリアプランや、なりたい職員像をもっていますか。		
１．強くイメージしている	0	0.0%
２．なんとなくイメージしている	151	60.6%
３．あまりない	86	34.5%
４．考えたことがない	12	4.8%
無回答	1	

海南市の人材育成の方針について書かれている「海南市人材育成基本方針」を知っている職員は全体の 30.2%にとどまっていた。自分自身のキャリアプランについては、強くイメージしている職員はなく、また 39.3%の職員があまりない・考えたことがないことがわかった。

海南市職員として、また一社会人として今後のキャリアプランやなりたい職員像を持つことは重要であるため、そのきっかけとするために研修やモデルとなる職員像の構築が必要ではないかと考える。

問 2-1　総務課や各課が行う、職員向けの研修の回数は多いと思いますか。		
１．多い	33	13.5%
２．ちょうどよい	181	73.9%
３．少ない	31	12.7%
無回答	5	

問 2-2　廃止した方が良いと思う研修はありますか。
●毎年同じ内容のもの　●内容や伝え方の見直しは必要　●廃止というか内容を見直すべき　●内容が毎年同じような研修は廃止した方がいい　●特定の研修ではないが、外部職場は時間のロスが多い　●各課から〇名など、動員までしてする研修　●集合研修の内、個人ＰＣでも行える研修　●〇〇年目研修

問 2-3　新しく受講したい研修はありますか。
●事務作業や一般的な業務　●各課共通の業務　●他市町村の先進的事例研修　●基本的なことについて詳しく知りたい　●法務・財務等に関するより実務的な研修　●市の事務の基本(決裁の取り方、財務システムの使用方法)　●決裁の回し方や公会計システムの使い方についてパソコンを使って　●アサーティブ、タイムマネジメント、アンガーマネジメントのような研修（新係長や新課長補佐など向けの研修）　●ヒューマンスキル系の研修　●人間関係（職場に限らず）を良好にするためには？的な研修　●キャリアアップについて、ＡＩやＲＰＡについて　●ファシリテーター養成研修　●先進的な事例や民間企業のノウハウなどを知る機会があればよい

研修の回数はちょうどよいが多数を占めているが、次の質問の「廃止したほうが良いと思うもの」として、毎年同じような内容の研修について、内容の見直しを求める意見が多くあった。また、受講を希望する研修としては、基礎的な事務のものや、コミュニケーションに関するものが多かった。

（年代別）問 2-1　総務課や各課が行う、職員向けの研修の回数は多いと思いますか。								
	10～20 歳代		30 歳代		40 歳代		50 歳以上	
１．多い	2	6.9%	3	7.5%	15	15.2%	11	16.7%
２．ちょうどよい	22	75.9%	30	75.0%	71	71.7%	51	77.3%
３．少ない	5	17.2%	7	17.5%	13	13.1%	4	6.1%
無回答	0		0		3		1	

この設問において、年代別で分析したところ、年代が高くなればなるほど研修回数が多いと感じる割合が増加している。これは、廃止した方が良い研修として「毎年ほぼ同じ内容の研修」との理由が最も多かったことと併せて、毎年同じような研修を受けていることにより研修回数が多いと感じているのではないかと考えられる。

問 3-1　異動から次の異動までの期間はどのくらいが良いと思いますか。		
１．１年	0	0.0%
２．２年	3	1.2%
３．３年	112	45.2%
４．４年	32	12.9%
５．５年	42	16.9%
６．６年以上	7	2.8%
７．わからない	52	21.0%
無回答	2	

問 3-2　問 3-1 のように思うのはなぜですか。	
２年と回答	●３年目以降は自己裁量の部分が多くなるため　●一概には言えないが、仕事への姿勢に刺激を与えるのは２～３年　●幅広く業務を知ることができるから
３年と回答	●あまりに長いと担当者のルールができる。一人で抱え込む仕事が増える ●あまり長すぎるとその人に頼ってしまうため　●長すぎず短すぎずの期間であるため　●仕事を理解し、力を発揮できるようになるには３年は必要と考える　●１年目「覚える」－２年目「考える」－３年目「引き継ぐ」で複数部署を経験しゼネラリストを養成する必要があると思うため ●様々な仕事を経験したいから。１年や２年では短すぎるから　●１～２年は短く、４年以降は長いから　●３年あればほぼ業務内容をマスターしている
４年と回答	●短すぎると継続性がなくなる、長すぎると新しい手法が生まれずマンネリ化する　●長くて４年、５年かと考える。１年目覚える、２～３年目、自分なりに工夫して進める、４年目引継ぎも含めて業務を遂行させる　●４年あれば自分のやりたいように業務を改善することができる。あまり長いと意欲もなくなる
５年と回答	●業務内容を理解した上で、改善・発展させる期間を考慮するとこの位の期間が必要。その間で引き継ぎも可能 ●３年で仕事を覚えて、２年間で引継ぎの準備をする ●経験知を生かせる適当な期間と考えるから
６年と回答	●早いサイクルだと経験不足で市民や業者に迷惑をかける ●不正防止、組織の硬直化を防ぐという主旨は理解できるが、数年でころころ異動すると理解した制度の知識も無駄になるような気がする　●エキスパートになるためには必要なので
わからないと回答	●期間の長短よりも「その部署に何年いられるか」があらかじめある程度分かっていることがモチベーションアップにつながる気がする　●それぞれの課によって必要な知識量や身につくまでの時間が異なる　●人によって適正な年数は違ってくると思う。スペシャリストかゼネラリストか目指す方向等、異動に反映できれば理想的だと思う。

問 3-3　異動先としてはどちらが良いと思いますか。		
１．未経験の業務・部署	58	25.3%
２．経験したことがある業務・部署	35	15.3%
３．未経験の部署だが、これまでの業務と関係のある部署	136	59.4%
無回答	21	

問 3-4　配属先として魅力的な部署（課名等）と理由をお答えください。
●定時退庁者が多い部署　●時間外勤務の少ない部署　●土日祝も働く部署　●人間関係がうまくいっているところはステキだと思う　●近所の人にも市役所の職員ということで、税について聞かれることが多いから　●人間関係がよい部署

問 3-5　配属先として望まない部署（課名等）と理由があればお答えください。
●残業や休日出勤が多すぎる　●残業が多い部署(せざるを得ない、強要されるような雰囲気のある)部署　●業務量が多く、残業が多すぎるため　●残業が著しく多い部署　●サービス残業が多く、ワークライフバランスがとれない　●メリハリがなく、24 時間体制の業務に思われる　●家庭に支障が出るため　●人間関係が悪い課　●人間関係がよくない部署

人事異動の間隔は「３年」がほとんどとなっており、仕事を覚えるのに３年は必要との理由が挙げられている。「４年」以上を選択した理由としては、４年目以降から自分なりに改善を行っていけるからと挙げられている。「わからない」を選択した理由は部署や当人の適正によるため、一概には言えないとの意見であった。また、異動先としてはこれまで経験したことがある部署より、未経験の部署を半数以上が希望している。

（年代別）問 3-1　異動から次の異動までの期間はどのくらいが良いと思いますか。								
	10～20 歳代		30 歳代		40 歳代		50 歳以上	
１．１年	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
２．２年	0	0.0%	1	2.6%	1	1.0%	1	1.5%
３．３年	14	48.3%	20	51.3%	39	38.2%	36	53.7%
４．４年	5	17.2%	7	17.9%	12	11.8%	6	9.0%
５．５年	3	10.3%	3	7.7%	23	22.5%	11	16.4%
６．６年以上	2	6.9%	0	0.0%	4	3.9%	1	1.5%
７．わからない	5	17.2%	8	20.5%	23	22.5%	12	17.9%
無回答	0		1		0		0	

（役職別）問 3-1　異動から次の異動までの期間はどのくらいが良いと思いますか。						
	主任級・その他		課長補佐・係長		部長・課長	
１．１年	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
２．２年	2	1.8%	0	0.0%	1	3.2%
３．３年	50	44.6%	35	39.8%	21	67.7%
４．４年	19	17.0%	8	9.1%	3	9.7%
５．５年	19	17.0%	16	18.2%	4	12.9%
６．６年以上	3	2.7%	3	3.4%	0	0.0%
７．わからない	19	17.0%	26	29.5%	2	6.5%
無回答	1		0		0	

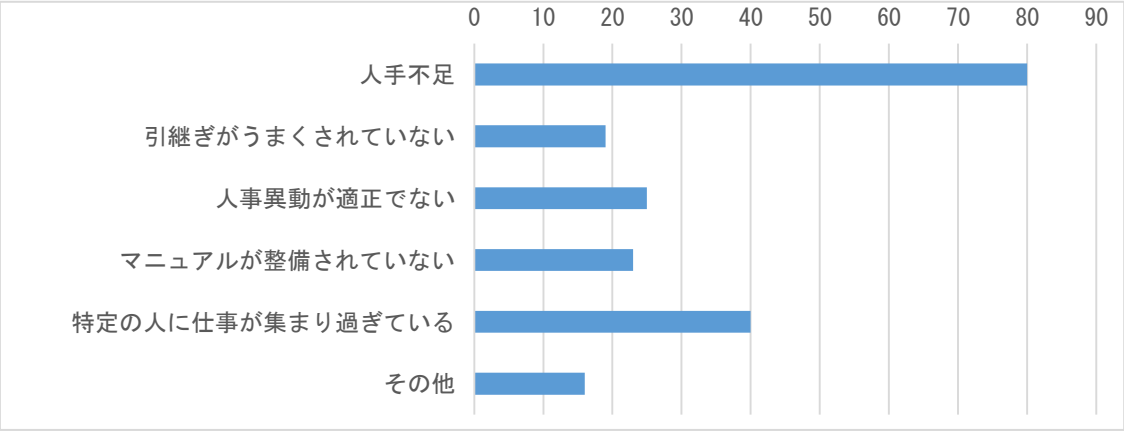
人事異動について、年代別に見ると 40 歳代以上は３年の次に５年が上位となっており、また役職別に分析すると、部長級・課長級では３年を選択する割合が 67.7%となっている。

若手職員は短期間で異動し、たくさんの経験を積みたく、ベテラン職員は一部署で自身の業務について精通し、業務改善等を行うために長くいたいと見て取れる。

魅力的、望まない部署については、具体的な部署名は省かせていただくが、ワークライフバランスに影響があるため残業や土日出勤の有無、人間関係の良し悪しがキーワードとして多く上がっている。

問 4-1　現在の業務量は多いですか。		
１．すごく多い	17	6.9%
２．多い	90	36.4%
３．ちょうどよい	126	51.0%
４．少ない	11	4.5%
５．全然ない	3	1.2%
無回答	3	

問 4-2　問 4-1 で「すごく多い」「多い」と答えた方に聞きます。そう思う理由は何ですか。当てはまるものを全て選択してください。	
１．人手不足	80
２．引継ぎがうまくされていない	19
３．人事異動が適正でない	25
４．マニュアルが整備されていない	23
５．特定の人に仕事が集まり過ぎている	40
６．その他	16



問 4-3　理想とする仕事の分量はどのくらいですか。		
１．毎日残業するくらい	3	1.2%
２．週に３日以内程度で残業が発生する程度	31	12.6%
３．たまに残業がある程度	138	56.1%
４．一定の余裕があり、残業もない程度	72	29.3%
５．相当の余裕があり、残業などありえない	2	0.8%
無回答	4	

業務量について約半数がちょうどよいと答えているが、43.3%の職員が多い、すごく多いと考えている。その主な原因としては「人手不足」が挙げられており、次の「特定の人に仕事が集まり過ぎている」も含め、人員に関する事がほとんどである。また、「人手不足」のうち約４割が人手不足のみが原因と考えている。理想とする仕事量は「たまに残業がある程度」が半数以上となっている。

（役職別）問 4-1　現在の業務量は多いですか。						
	主任級・その他		課長補佐・係長		部長・課長	
１．すごく多い	10	8.8%	7	8.0%	0	0.0%
２．多い	46	40.7%	32	36.4%	8	27.6%
３．ちょうどよい	50	44.2%	46	52.3%	19	65.5%
４．少ない	5	4.4%	3	3.4%	2	6.9%
５．全然ない	2	1.8%	0	0.0%	0	0.0%
無回答	0		0		2	

役職別にみると、主任級・その他の職員ほど多いと感じている。

問 4-4　現在の担当業務に対し、“やりがい”を感じていますか。		
１．十分に感じている	19	7.7%
２．感じることの方が多い	93	37.5%
３．どちらとも言えない	92	37.1%
４．感じないことの方が多い	25	10.1%
５．ほとんど感じていない	19	7.7%
無回答	2	

問 5-1　これから先も「海南市」で働きたいと思いますか。		
１．是非とも働きたい	31	12.7%
２．働きたい	122	50.0%
３．特に何も感じない	51	20.9%
４．いい転職先があれば転職したい	32	13.1%
５．辞めたい	8	3.3%
無回答	6	

やりがいについては昨年度のアンケート調査においても同様の割合となっており、45.2%の職員がやりがいを感じているが、16.4%の職員が転職したい・辞めたいと考えている。

やりがいを感じている職員のうち 8.1%が転職したい・辞めたいと考えており、また、転職したい・辞めたいと考えている職員のうち 23.1%の職員はやりがいを感じていることもわかった。

問 5-2　現在の所属で職員同士のコミュニケーションは多いですか。		
１．とても多い	40	16.1%
２．そこそこある	167	67.3%
３．あまりない	36	14.5%
４．全然話さない	5	2.0%
無回答	2	

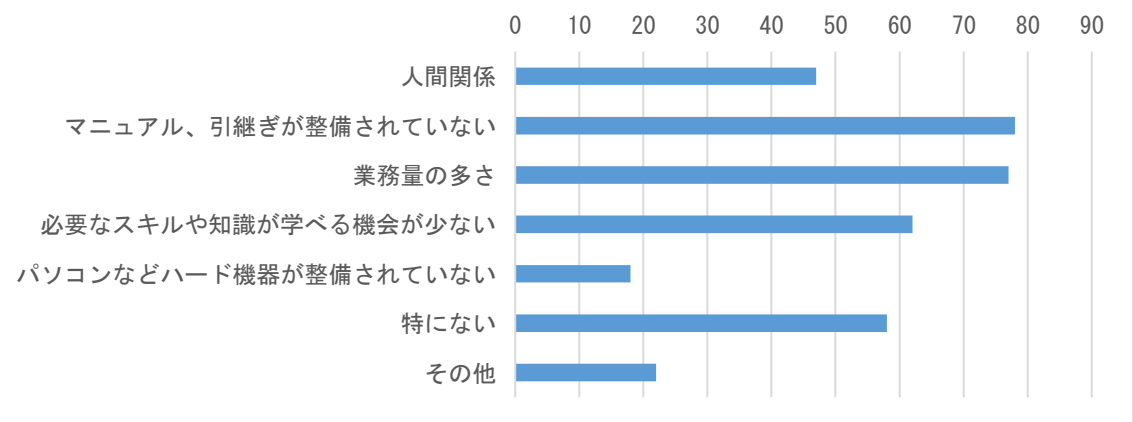
問 5-3　現在の所属において、業務に必要な情報を職員同士で共有できていますか。		
１．できている	45	18.1%
２．そこそこできている	155	62.5%
３．あまりできていない	41	16.5%
４．全然できていない	7	2.8%
無回答	2	

（年代別）問 5-2　現在の所属で職員同士のコミュニケーションは多いですか。								
	10～20 歳代		30 歳代		40 歳代		50 歳以上	
１．とても多い	8	27.6%	9	22.5%	17	16.8%	5	7.5%
２．そこそこある	20	69.0%	25	62.5%	63	62.4%	52	77.6%
３．あまりない	0	0.0%	6	15.0%	19	18.8%	10	14.9%
４．全然話さない	1	3.4%	0	0.0%	2	2.0%	0	0.0%
無回答	0		0		1		0	
（年代別）問 5-3　現在の所属において、業務に必要な情報を職員同士で共有できていますか。								
	10～20 歳代		30 歳代		40 歳代		50 歳以上	
１．できている	8	27.6%	9	22.5%	17	16.8%	10	14.9%
２．そこそこできている	19	65.5%	22	55.0%	59	58.4%	50	74.6%
３．あまりできていない	2	6.9%	7	17.5%	23	22.8%	6	9.0%
４．全然できていない	0	0.0%	2	5.0%	2	2.0%	1	1.5%
無回答	0		0		1		0	

所属内のコミュニケーションは「とても多い」「そこそこある」を合わせて 83.4%、情報共有は「できている」「そこそこできている」を合わせて 80.6%とわずかではあるが差が見られた。これは、コミュニケーションが「雑談」レベルで終わっており、情報が共有されていないことが考えられる。

これを年代別にみると、「できている」「そこそこできている」を合わせて 10～20 歳代では 93.1%、50 歳以上で 89.5%となっているが、30 歳代で 77.5%、40 歳代では 75.2%となっており、世代間での情報共有の認識に差があることが分かった。

問 5-4　職場環境で困っていることはありますか。当てはまるもの全て選択してください。	
１．人間関係	47
２．マニュアル、引継ぎが整備されていない	78
３．業務量の多さ	77
４．必要なスキルや知識が学べる機会が少ない	62
５．パソコンなどハード機器が整備されていない	18
６．特にない	58
７．その他	22

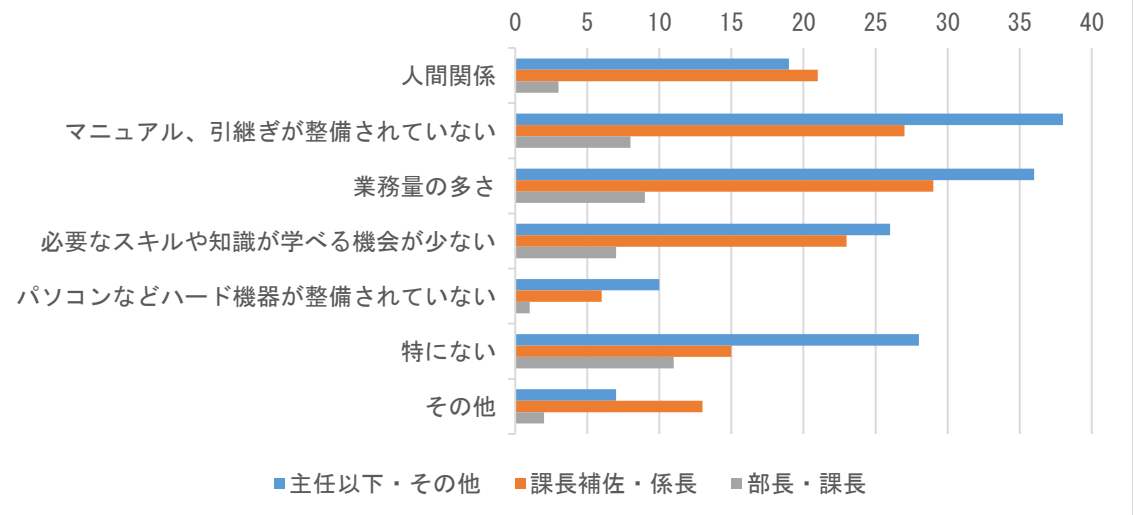


マニュアル、引継ぎの整備に困っており、次いで業務量の多さとなっている。また必要なスキルや知識を学べる機会が少ないことにも困っており、先の質問の研修の回数はちょうどよいと考えるものの、研修内容についてはニーズに沿っていないと考えられる。

問 5-4　7．その他
●データ量に対し、共有フォルダの容量が少ない　●仕事の多い人、少ない人の差がひどい　●人手不足、時間の確保　●引き継ぎするにしても、人員が少な過ぎる。一部署として成り立たない　●職階の意識の低さ、専門員の仕事の意識が低い→人事の昇給に問題があると思う　●エクセル集計に頼る所が多く、システム化されていない

（役職別）問 5-4　職場環境で困っていることはありますか。当てはまるもの全て選択してください。

	主任級・その他	課長補佐・係長	部長・課長
1．人間関係	19	21	3
2．マニュアル、引継ぎが整備されていない	38	27	8
3．業務量の多さ	36	29	9
4．必要なスキルや知識が学べる機会が少ない	26	23	7
5．パソコンなどハード機器が整備されていない	10	6	1
6．特にない	28	15	11
7．その他	7	13	2



また、役職別にみると、主任級・その他では引継ぎに困っており、課長補佐・係長級では人間関係に困っていることが分かった。

あなたにとって働きがいのある職場環境や業務はどのようなものですか。
●人間関係が良好な職場　●仕事とプライベートのバランスが保てる職場　●個人個人の能力がしっかり発揮され、職場全体に活気があり、正しく評価され、お互いに思いやりの心が持てる環境だと、どんな仕事でも皆でできると思う　●この業務は何のため、どのように市のためになっているのか、が感じられ未来につながる仕事であると実感しつつ、水準の高いサービス業としての評価が出来ること。直接市民への働きかけとなるもの。常に相互理解を得る機会のある環境　●職員同士のつながりや助け合う雰囲気が感じられる職場環境。社会に役立つ、喜ばれる業務　●協調性があり、それぞれに責務を理解できている職場　●係(課)内が一つのチームとしてお互い助けあえるような職場環境。１人に業務が偏ることなく、サポートできるような形が良い　●人間関係が良好で、自分の能力を活かした仕事が出来る職場　●市民の役に立っていると感じる業務、仕事と家庭を両立できる環境　●市民に喜んでもらえる職場環境　●成果が実感でき、私生活とともに充実することが可能な環境　●職員同士のコミュニケーションが取れていて互いに相談協力のできる職場、市民生活の役に立っていると感じられる業務　●上司にある程度人間的な余裕があり、業務中の職員間のコミュニケーションが許され、それが潤滑油となり、信頼関係の構築された職場環境 ●行政として目指すべき成果に向けて、特定の人だけでなく、チームとして協力しながら仕事ができる環境　●やってもやらなくても同じ評価ではなく、真面目にやった人がきちんと評価される職場 ●係として課として「One Team」となっていて、市民のために仕事をしていると感じられるもの

問 6-1　あなたの性別を教えてください。		
１．男	174	71.9%
２．女	68	28.1%
無回答	8	

問 6-2　あなたの年齢を教えてください。		
１．10～20 歳代	29	12.2%
２．30 歳代	40	16.8%
３．40 歳代	102	42.9%
４．50 歳代	67	28.2%
無回答	12	

問 6-1　あなたの性別を教えてください。(年代別)								
	10～20 歳代		30 歳代		40 歳代		50 歳以上	
１．男	10	34.5%	30	75.0%	75	73.5%	56	83.6%
２．女	19	65.5%	10	25.0%	27	26.5%	11	16.4%

年代別に性別は、10～20 歳代で女性が 65.5%となっており、他の世代では 25%前後となっている。今後、男性・女性それぞれの働き方についてより考えていく必要があることを示している。

問 6-3　あなたの役職を教えてください。		
１．主任級・その他	113	48.7%
２．課長補佐・係長級	88	37.9%
３．部長級・課長級	31	13.4%
無回答	18	

問 6-4　あなたの在職年数を教えてください。		
１．５年以下	40	17.2%
２．６～１５年	48	20.6%
３．１６～２５年	89	38.2%
４．２６年以上	56	24.0%
無回答	17	

＜アンケートまとめ＞

若手職員は人材育成基本方針を知らず、研修回数が少ないと考えている。また転職したい、辞めたいも合わせて 27.6%となっており、他の年代と比べると 10%以上高くなっている。人材確保が困難になってきている昨今、せっかく採用した職員に辞められてしまわないよう魅力的な職場にしていかなければならない。

働きがいのある職場の設問には、キーワードとして“人間関係”、“ワークライフバランス”と同じくらい“市民のため”があったことに、仕事に対しての誠実な思いを感じることができた。

業務量が多いと感じる理由として人手不足が挙げられているが、今後も人手不足は解消されないと考えられるため、業務自体をどうしていくか、どう業務改善していくかを考える必要がある。

◆今後の展望として

アクションプランについて

１．所属課以外の職員と対話する場を設けるため、ランチミーティング、イブニングミーティングなど多様な形のオフサイトミーティングを毎月開催する。

現在、毎月行っているオフサイトミーティングについては今後も継続していきたい。今年度は若手・中堅職員を対象に開催してきたが、全ての年代を対象に様々なテーマに取り組んでいく予定である。

２．人材マネジメント部会で学んだことをより多くの職員に波及させ、ありたい姿を語り合う。

積極層についてはオフサイトミーティングで巻き込み、協力者を増やし、徐々に様子見層へ広げ、大きな活動へとつなげていきたい。

３．キャリア形成や研修などの内容を含んだ組織の現状を把握するためのアンケート調査を実施する。

今年度に実施した職員アンケートを分析した結果、オフサイトミーティングの場でサーベイフィードバックが必要だと感じている。

４．ＡＩ、ＲＰＡ等の導入に向けた情報収集を行う。

来年度、マネ友とＲＰＡの勉強会を開催する予定であるため、自身の業務にどのように落とし込めるのかを考える場を作れればと考えている。

５．研修の受講を推進するため、年間の研修メニュー一覧を作成し、年度当初に周知する。

総務課に提案したところ、年度当初に年間の研修メニューを作成することは困難であるが、前年度に開催された研修メニューの一覧であれば作成可能であるという回答を頂いたので、総務課より発信してもらう予定である。

６．人材育成基本方針を全職員に周知するための研修会を実施する。

総務課より、再度、所属長を通じて課員に周知徹底して頂くこととなっている。それに加え、オフサイトミーティングにも取り入れ、人材育成基本方針について対話を行い、オンサイトへとつなげていければと考えている。

合同仕事説明会のシリーズ化や人材育成基本方針、各課の事業をテーマにし、オフサイトで話し合われたことがオンサイトにつながるような仕組みに発展させていければ、組織の好循環につながるのではないかと思われる。「今の自分だったら何ができるのか」を自分自身が考え、ゆくゆくは庁内での対話が当たり前になり、何をどう目指しているのかを皆が理解している状態にしたい。

■本当の笑顔を創るために

議会事務局　　杉　本　浩　慶

「そもそも人材マネジメントとは、本当の笑顔を創る技術である。」これは、令和元年７月 17 日に開かれた第３回の人材マネジメント部会研究会での出馬部会長の講演で聞いた言葉であり、それまで正解が分からない中、なぜ自分がこの部会に参加しているのか考えていた自分にとって「腹落ち」する言葉でした。

何をどう目指しているのかを皆が理解している組織。強みが活きる仕事を分担し、皆が納得している組織。仕事で後悔しないため、互いに声をかけている組織。そのような組織では、自分の仕事によって、誰かに貢献できている実感が生まれ、本当の笑顔が生まれます。

正直なところ、これまでは人材マネジメントや組織の変革といった分野について、じっくりと考える機会はなく、今年度は公務員人生の中で大きな転機となりました。２人の仲間と共に、様々な方々とありたい姿について「対話」し、今の自分にできることについて、まず一歩踏み出すことができました。

この部会で最もよく使われるキーワード、それが「対話」です。「対話」を行うことで、情報を共有し、アイデアが生まれ、信頼関係を築くことができます。「対話」を重ねることで、相手の想いや立場、考え方だけでなく、物事の本質に迫り、理解することで、自分自身に新たな気づきが生まれます。

総務省の自治体戦略 2040 構想研究会では、今後、全ての自治体において、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されることから、2040 年頃の姿からバックキャスティングし、自らのあり方を捉え直し、将来の住民と自治体職員のために、現時点から業務のあり方を変革していかなければならないとしています。

近年の出生数が団塊ジュニア世代の半分以下にとどまることから、現在より少ない職員数でも自治体として本来担うべき機能を発揮できるような仕組みを構築する必要があり、そのためには AI や RPA を使いこなすとともに、私たち職員一人一人が「対話」を意識して仕事に取り組むことが重要であると考えています。

人材マネジメントに卒業はなく、この１年間の活動で学んだ多くの気づきを、これからの様々な活動に活かし、本当の笑顔を創っていきたいと思います。

最後になりましたが、人材マネジメント部会幹事団、事務局、運営委員の皆様、この１年間快く部会に送り出していただいた職場の皆様、相談に乗っていただいたマネ友１期生の皆様、そしてキーパーソンインタビューやアンケートへご協力頂きました多くの皆様、本当にありがとうございました。

これからもよろしくお願いいたします。

■人材マネジメントと私

くらし部子育て推進課　　西　　隆　俊

管理部門ではない職員が、人材マネジメントの研修に参加することの意味、人材マネジメントを勉強したところで何ができるのか。組織を変革するのは管理部門の役割ではないのか。これが研究会に参加することになって初めに浮かんだものでした。研究会が始まり、課題を進めていく間も、管理部門ではない職員が組織を変革させることができるのか、という思いは最後まで消えませんでした。第２回研究会の翌日、北川顧問が海南市へ来ていただき、マネ友と私たち３人とでお話をさせていただいた際に「それはできない理由ではない。やらない言い訳をしているだけだ。」と言われ、ドキッとしたこともありました。

そんな思いに響いたのは、NPO 法人テラ・ルネッサンス創立者の鬼丸氏の言葉でした。

「今の自分にできることは何か、を考える」

組織変革を直接行う部署ではない。では、今の自分にできることは何か。

「微力だけど無力ではない」

小さなことでも続けていれば、前に進んでいける。

また、他市の方の発表で「アクションプランの中には自分にできないこともある。でも、挙げておけば誰かできる人がいるかもしれない。」と言われていたことに、少し気が楽になりました。

自分たち３人でできることは限られているが、それでも継続していけば想いに賛同してくれる方や、協力してくれる仲間が増え、組織を変える大きな勢力へとつなげていけるのではないか。仲間が増えていけば、自分たちにはできなかったことも、できる人が現れるかもしれない。そう思うことができるようになりました。

私はもともと人見知りで、あまり人と話をするのが得意ではないのですが、「研究会の課題」という看板があったおかげで、普段話すことのできない市長、副市長や入庁間もない若手職員と対話する機会を作ることができました。また、オフサイトミーティングの実施についても、普段の私であれば「できない理由」という「やらない言い訳」を並べていたと思いますが、チームの２人がいたことで一歩踏み出す勇気を持つことができました。

部会へ参加し、たくさんの人と対話し、これから先のありたい組織を考えたとき危機感しか生まれませんでした。増え続ける業務、増えることのない人員、疲弊した職場、改めてみると、このままではありたい姿に到底たどり着ける気はしません。やらない言い訳を探すより、今の自分には何ができるか、を考え続けていきたいです。

最後になりましたが、このような学びの機会を与えていただき、またお忙しい中時間を割いて協力していただいた皆様、ありがとうございました。

■これからの海南市のために

総務部管財情報課　　嶋　田　有 希 子

４月当初ただただ不安いっぱいで任命を受けたものの、振り返ってみればあっという間の１年間でした。参加させていただくたびに講師陣からは毎回大変大きな「刺激」を受け、自分も含めた組織というものを見つめ直す対話を３人で何度も何度も重ねました。

今までは目の前の仕事をいかに効率的にこなすかということ、つまり仕事が作業化していたことをまずは痛感しました。そして、不満があっても疑問に思っても変化の声を上げることもなく、決まったことならと従いはするけれども、何のために変えたのかを考えることもなく…。市長、副市長、総務部長その他の方々へのインタビュー等も含めた現状把握により、本当の仕事の意味、自分の役割などにも改めて気づくことができました。

本当の仕事の意味。それは今後大きく変化するであろう社会や地域を敏感に感じながら、「これからの海南市にとって」ということを常に意識し、仕事を住民の視点で、組織を一つ上の役職の視点で、あるいは一つ下の後輩の視点でと立ち位置を変え、さまざまな視点で考えて、そして気づく。決まりだから、去年もこうしたからという事実前提ではなく、求められていることは何なのかという価値前提で捉える。

自分の役割。それは私たち２期生が部会から学んだ成果を組織へフィードバックする、形にする、行動に移すべく、今後も月１回のオフサイトミーティングを継続していきます。組織を変えるというのは並大抵ではないが、ほとんどの職員がこのままではいけないと思っているはずであり、この活動に少しでも興味を持っていただき、対話できる場に集まる人数が増え、「対話」することが組織全体に広がっていけばいいと考えています。

名古屋での第２回研究会の翌日、北川正恭顧問が本市において講演をしてくださり、講演後、私たち第２期生と第１期生のマネ友とお話をする機会を設けてくださいました。そこで、何が問題かという大前提がぼやけているから早く決めなさい、頭の中だけで考えているよりも年度内にでも１回実行してみなさいと直接アドバイスをいただきました。オフサイトミーティングを開催するにあたり、動いてみて、ダメだったら修正してまた動こう！と背中を押してもらえた気がします。

最後に、この部会への参加にあたりインタビューをさせていただくなど私たちに貴重な時間を割いてくださった皆様方、そして毎回快く送り出して下さった職場の皆様、どうもありがとうございました。