

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



～人材マネジメントは、「ほんとうの笑顔」を創る～

宮城県栗原市 第1期生

及川 郁夫 熊谷 克美 白鳥 圭一

I. はじめに

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「部会」）は、所属する団体を地域経営組織へと変革していくシナリオを、他団体からの仲間とともに研究し、経営層への提言にまとめ上げる実践的な研究活動の場である。

栗原市でも今年度初めて参加することとなり、その1期生として我々3人が参加した。

「この部会は『研修会』ではなく『研究会』です。」部会に対して深く考えず、「とりあえず年5回の研修に参加すれば良い」という程度の認識だった我々の1年は、この言葉から大きく変わっていくこととなる。

この共同論文では、私たちの部会での「学び」や「気づき」、「栗原市のありたい姿」に向けた取組みについて述べたいと思う。

II. 栗原市1期生の活動の履歴

第1回研究会（4月18日 仙都会館）

《主な内容》

- 鬼澤幹事長講話「部会とはなにか」
- 佐藤幹事「対話（ダイアログ）とは」
- ダイアログ
 - 「これまでを振り返る」
 - 「将来どうなるか、展望」



《概要》

我々にとって初めての参加となった第1回研究会では、「部会とはなにか」「対話（ダイアログ）とは」について学んだ。

印象に残っていることは2つ。

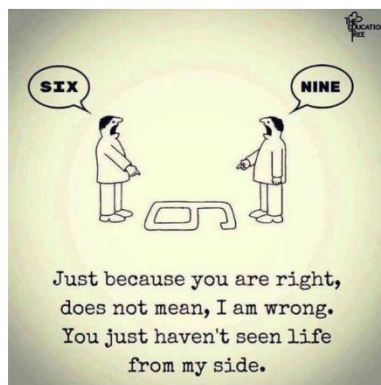
ひとつは何と言っても「部会は『研修』ではなく『研究』の場である」ということ。

「自ら考え、答えを導き出すこと」「答えは何も教えない。考え方についてアドバイスするだけ」。鬼澤幹事長から語られる一つ一つの言葉から、中途半な姿勢では一歩も進めないと感じた。

2つ目は対話について学んだこと。『討論』と『対話』はもとより、我々が常に持っている思い込み（ドミナントロジック）など、自分たちが日頃意識せずに陥っている問題等について改めて気づくことができた。

認知の限界

*「立ち位置を変える」のは難しい。。



**「貴方が正しいからと言って、私が間違っている訳では無い。
貴方が私の立ち位置から人生を見たことが無いだけだ。」**

《次回への課題》

- (1) 自治体ビジョン（総合計画、総合戦略、人材育成基本方針など）の把握とダイジェストの作成
- (2) 地域の現状分析とタイムラインの完成

キーパーソンインタビュー①

第1回研究会で課された課題に取り組む過程で、市職員や財政の状況、そして各種計画の中で市職員が果たすべき役割等を分析し、我々が取り組むテーマとしたのが『職員が個々の能力を発揮できる職場づくり』。

その取り組みの第一歩として、『働きやすい職場、能力を発揮できる職場とは』『今の市役所職員は充実して仕事をしていると感じるか』『職員が能力を発揮できる、働きやすい職場にするために何が必要か』の3点について、総務部長、人事課長、財政課長にインタビューを行った。

このインタビューでは、普段あまり聞くことができない先輩職員の思いを聞くことができたとともに、この1年、我々が活動する中で重要な意味を持つ多くのキーワードと出会うことができた。

第2回研究会（5月16日 仙都会館）

《主な内容》

- 研究テーマの振り返り
- ダイアログ
 - 「さらに現状を把握する」
 - 「問いを考える」



《概要》

第2回研究会では、研究テーマの振り返りを行うとともに、『さらに現状を把握する』『問いを考える』をテーマにダイアログを行った。

最も印象深いのは、『問い』について考えたこと。

問いを『開いた問い（オープンクエスチョン）』と『閉じた問い（クローズドクエスチョン）』の双方から考え、どのような問いにはどのような答えが返ってくるのか、改めて学びながら、深く考える機会となった。

「開いた問い」と「閉じた問い」

開いた問い(オープンクエスチョン)	閉じた問い(クローズドクエスチョン)
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	「はい・いいえ」など、 相手の答え方が限られる質問
・たくさんの情報が欲しい時 ・相手に考えさせたい時 ・話や発想を膨らませていきたい時 ・視点を変えたい時 ・話や発想を掘り下げていきたい時	・相手の口が重たい時 ・答えや論点を絞り込む時 ・あいまいな発言のポイントを絞る時 ・決断をせまる時 ・理解／合意を確かめる時
「皆さんのアイデアを聞かせてください」 「どこに原因があるのでしょうか」 「具体的にはどういうことですか」 「それを解決するにはどうすれば良いと思いますか」 「誰の助けがあればそれは実行できますか」 「×××という視点からはどうですか」	「このアイデアを採用しますか」 「原因はリーダーにあると思いますか」 「具体的には○○○○という事例が考えられますか」 「それを解決できると思いますか」 「それは一人でできますか」 「△△△ということをおっしゃっていますか」

《次回への課題》

- (1) 研究テーマについて「組織の現状の仮説」「仮説の根拠」「仮説の原因」の3つの視点で内容の深掘りを行い、課題表をまとめる

職員アンケート

現状把握をより深めるため、職員アンケートを実施した。

アンケート項目は、第2回研究会で学んだ『問い方』についても考慮しながら、メンバー3人で対話を重ね、最終的にコミュニケーションや知識の習得に関する内容を中心とする27の設問とした。

この職員アンケートが、我々にとって表立って行う最初の活動だったため、皆がどのような反応を示すか非常に不安だったことを覚えている。

結果としては目標としていた200人を上回る378人から回答を得ることができ、職員が持つ様々な思いを知ることができた。

ただ、皆が思っていたよりも協力してくれたことに対する嬉しさの反面、反省点もあった。

皆がどれだけ協力してくれるか分からない不安の中、できるだけ手間や負担がかからない、回答しやすいアンケート項目にしようということを気にし過ぎたことで、質問がぼやけてしまい、一部の結果が、我々が普段感じている肌感覚と違和感のある結果となってしまった。

改めて問うことの難しさを実感できた点では、今後につながる良い経験だった。

キーパーソンインタビュー②

職員アンケートの結果、特に職場におけるコミュニケーションの部分で肌感覚との違いを感じたことから、より生の声を聞くため、若手の職員に対しインタビューをおこなった。

先のインタビュー同様、普段あまり聞く機会のない若手職員の考えや思いを聴くことができた。

結果としては、アンケート結果が間違いだったわけではなかったものの、さらに実態をとらえるために必要な設問が不足していたことに気づいた。

「財政に関する出前講座」（6月22日 仙台市役所）

自分たちの学びの機会を増やすため、伊達な・宮城・ネットワークが主催した『財政に関する出前講座』に参加した。

講座では、福岡市職員の今村寛氏を招き、講義や『シミュレーションふくおか203

0』といったゲームツールを用いながら財政健全化について学んだ。

我々がこれから部会としての活動を展開するためには、こういったオフサイトにおける取り組みも必要となるので、その進め方や手法の一つとして参考となった。

講 師 今村 寛 氏（福岡市経済観光文化局 総務部長兼中小企業振興部長）

内 容 (1) 講義「財政健全化ってなんだろう？」
(2) SIM（シミュレーション） ふくおか2030

第3回研究会（7月18日・19日 ベルサール東京日本橋）

《主な内容》

1日目

- 北川顧問 講演
- 研究テーマの振り返り
- 出馬部会長 全体講話

2日目

- ダイアログ「ありたい姿から考える」
- 振り返り
- 鬼澤幹事長 全体総括



《概要》

第3回研究会では、初めて全国の参加者が一堂に会し、部会の生みの親である北川顧問や出馬部会長から講話をもらうとともに、各幹事から様々な話を聞くことができた。

どのカリキュラムも貴重なものだったが、特に感じるが多かったのは、全国から参加している様々な自治体の職員と対話できたことだった。

どの団体も同じような課題を抱えていることが分かった一方で、自分の団体ではありえないような課題について聞くことができ、良い経験となった。

第3回の研究会にして初めて、部会の深い部分を知ることができた気がした。

また、この回から、『ありたい姿』について思案が始まる。

《次回への課題》

- (1) これまで現状把握や分析を行ってきた内容をふまえて『ありたい姿』を導き出し、その『ありたい姿』を実現するまでのアクションプランを作成する。
- (2) アクションプランを作成するまでの過程や、プランに盛り込めなかった思い等について動画を撮影し提出する。

佐藤幹事との作戦会議！（8月9日 栗原市役所）

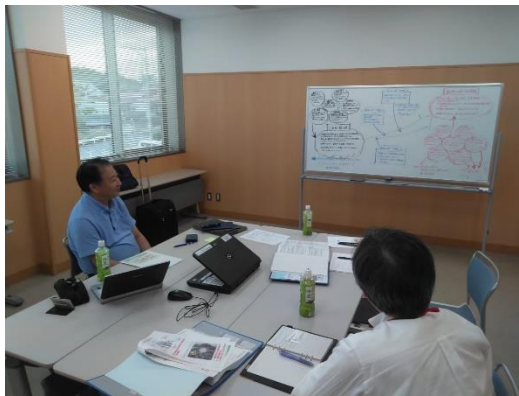
部会の学究幹事を務める青森中央学院大学経営法学部の佐藤淳准教授の御厚意により、作戦会議と称して栗原市役所内で意見交換を行った。

キーパーソンインタビューや職員アンケートは実施したものの、アクションプランの作成に向けどう取り組んで良いものか悩んでいた我々に対し、佐藤幹事からは、栗原の状況を理解したうえで様々なアドバイスをいただくことができた。

「オフサイトミーティングなんてすぐできるでしょ!!」という佐藤幹事の温かい言葉を受けて、アンケート結果に関するサーベイ・フィードバックの実施を決意した。

佐藤幹事には、この作戦会議を含め、1年を通じて本当に気にかけていただき、アドバイスをいただいた。

部会における我々の恩師である🙏



キーパーソンインタビュー③

アクションプランの作成に向けて、より現状の深掘りを行うため、課長補佐級の職員や職員OB、市内企業に勤務する市民に対してインタビューを実施した。

このインタビューでも様々な思いを聞くことができたが、特に印象的だったのは市民に行ったインタビューで、「政策決定のプロセスが不透明」「まちづくりのビジョンが見えない」「市民は財政が厳しいという実感が無い」などをはじめ、市役所と市民の関わり方に対する厳しい意見があり、市役所内だけでなく、市民との間においても本当の意味での対話が不足していることを実感した。

職員アンケート結果に関するサーベイ・フィードバック

佐藤幹事からの後押しもあって、職員アンケートの結果についてのサーベイ・フィードバックを実施した。

サーベイ・フィードバックでは、アンケート結果について報告をした後、その内容についてグループで意見交換を行った。

特に、我々としても肌感覚と違うと感じている項目があったことから、その内容について参加者に問いかけ、対話してもらったところ、参加者も同じように感じていることが分かった。

ここでも改めて問いの難しさを感じるとともに、サイレントマジョリティの意見や思いを取り入れるにはどうしたら良いか、新たな課題に直面した。

ただ、今回のサーベイ・フィードバックの一番の収穫は、内容はまだまだだとしても、自分たちでオフサイト活動を企画し、そしてそれに興味を持ってくれる職員がいると分かったことかもしれない。

《職員アンケート結果に係るサーベイ・フィードバック》

1回目	実施日時	令和元年9月2日（月）18時30分から
	実施場所	栗原市役所 306会議室
	参加者数	16名
2回目	実施日時	令和元年9月3日（火）15時00分から
	実施場所	栗駒総合支所中会議室
	参加者数	8名



これまでの取り組みによって導き出した『ありたい姿』についてアクションプランをまとめ、さらにその取り組みの過程における問題点や思いについて動画を撮影し部会へ提出。その後担当幹事から内容について動画によるフィードバックを得た。

幹事からは、活動について一定の評価をいただくことができ、さらなるブラッシュアップのためのアドバイスもいただいた。

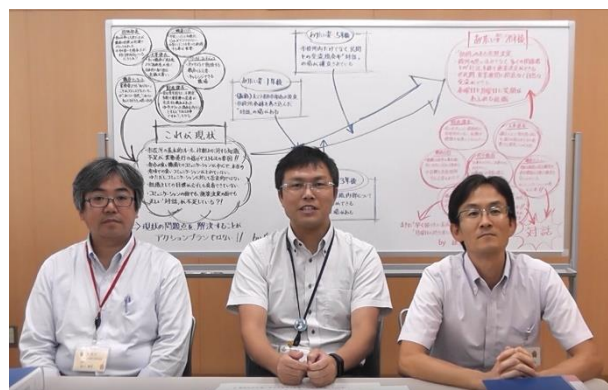
また、他の自治体の参考になる取り組み事例として紹介いただいたことは、自分たちにとって励みになった。

《フィードバック動画における幹事団コメント概要》

- 担当幹事 出馬 幹也 部会長、伊藤 史紀 幹事
 - ・ アンケートを取り、その結果に基づいてインタビューし、アンケートのフィードバックもきちんとできている。
 - ・ あなたの仕事に対する気持ちを漢字一文字で表すと「耐」「忍」「苦」と出てくる、このギャップはどこにあるのか。
 - ・ 日常的にちょっと話しができていると、コミュニケーションがとれていることになるのか。対話が不足していることを、いろいろな面で感じ取れているところはすばらしい。
 - ・ コミュニケーション対話とは、AさんとBさんが、違いも含めて、お互いわかり合うこと。わかり合ってから、その後に深める対話は本当の正しい対話であり、コミュニケーション。合意形成もなく、言いたいこと言い合っても、憶測しか残らない。
 - ・ 良い取り組みができているので、このまま頑張ってください。

《課題》

- (1) 幹事フィードバック動画の内容を受けて、アクションプランをブラッシュアップ



市長インタビュー・意見交換（10月1日 市長室）

これまでの取り組みの経過報告として、アンケート結果等を用いながら、市長との意見交換を行った。

直接市長の考えをうかがいながら、これまで我々が考えてきた内容、特にコミュニケーションなどについては、市長も概ね同様の考えでいることを確認できた。

《主な意見》

- ・ 財政難などに起因し、耳障りなことを市民に伝えなければならない。日頃からのコミュニケーションや対話、信頼関係が重要。
- ・ 市役所職員は市民が憧れる存在であるべき。そういった魅力を感じさせる事が必要。
- ・ 職員が自らの仕事に魅力ややりがいを感じれるような組織であることが必要。
- ・ 職員の配置や役割分担などは、既成概念や先入観を排除しなければならない。お互いを理解することが必要だ。



第4回研究会（10月9日 WASEDA NEO）

《主な内容》

- 幹事との対話 加留部幹事
同グループ 小田原市、鎌倉市
- 鬼澤幹事長との対話「鬼澤部屋」



《概要》

第4回研究会は、これまでと違い、幹事と直接対話する内容だった。

この回で印象に残っているのは2つ。

一つは、自治体内における部会の位置づけについて。

この先の取り組みの中で、この言葉を忘れずに挑戦していきたい。

(1) 「この1年の取り組み」と「これからのこと」をまとめた模造紙大のポスターを作成し提出する。

これまでの取り組みと、これから目指していく『いたい姿』などについて、改めて紙面に一つひとつまとめる作業を経ることで、自分たちがこれからすべきことや、やってみたい事を再確認することができた。



《主な内容》

1日目

- 他の自治体・団体の取り組みを学ぶ
「ポスターセッション」
- 特別講演 鬼丸昌也氏
(NPO 法人テラ・ルネッサンス創始者)
- 幹事からの応援コメント

2日目

- 他の自治体・団体の取り組みを学ぶ
ポスター投票上位3団体の発表
- 全体ダイアログ
- 鬼澤幹事長 講話
- 北川顧問 最終講話
- 出馬部会長 年度総括



《概要》

今年度最後の研究会となる第5回研究会では、全体的に1年間の活動を総括する内容となった。

特に、各団体の取り組みをまとめたポスターを掲示して行われたポスターセッションは圧巻で、正に今年度の集大成という感じだった。

これまでの研究会の中で参加自治体同士様々な対話を行ってきたが、各団体の具体的な取り組みについて改めて聞く機会がなかったので、ポスターを基に掘り下げて内容を聞くことができた大変有意義な時間だった。

また、特別講演で鬼丸昌也氏が語った「1から1000までの距離より、0から1までの距離の方が遠い」という言葉が深く心に残った。

これからさらに活動を続けていくうえで、実際に1歩踏み出すことの難しさと大切さ、そしてそれを続けていくことの必要性を改めて認識する機会となった。

《課題》

- (1) 今年度を総括して、3人による共同論文を作成し提出。

Ⅲ. 現状把握と気づき

我々は部会の取り組みを行う中で現状把握を重ね、様々な気づきを得ることができた。

その中で感じたのは、インタビューやアンケートなどで様々な課題、問題点が上げられたが、突き詰めていけばそのほとんどが『対話不足』という1つの原因に行き着くのではないかということだった。

ここでは、その結論に至ることとなった、各種取り組みにおける意見や気づきについて記載する。

(1) 各種計画等の分析

部会の取り組みとして先ず行ったのが、市の総合計画や成長戦略、人材育成基本方針、さらには職員数や財政状況の推移などについての分析だった。

その中で感じたのは、職員数がどんどん減少し、財政状況も厳しさを増していく状況にあって、多様化するニーズに応えながら、行政サービスを持続していくことが我々にとって避けられない事実であること。

限られた状況下で効果を出していくためには、業務をスリム化するか、もしくは職員一人ひとりの能力を向上させることが必要であるが、我々は、職員が持てる能力を発揮できる職場づくりが必要であると考え、そのための組織の在り方や環境づくり、人材の育て方を研究テーマとして、1歩を踏み出した。

(2) キーパーソンインタビュー

現状把握を行う過程の様々な場面でキーパーソンへのインタビューを実施し、それぞれから普段は決して聞くことのできない本音や考え方など、核心に近い話を聞くことができた。

《働きやすい職場、能力を発揮できる職場とは？》

- ・ 仕事が大変な中でも、職場の目標が明確であり、皆が同じ方向を向いて仕事ができる職場であれば頑張れる。
- ・ 何でも話せる人間関係が構築されている職場。上司と部下双方から意見を言える職場。
- ・ やりたい事をやらせてもらえる職場。否定するにも、しっかり説明してもらえる職場。

《今の市役所職員は、充実して仕事をしていると感じるか？》

- ・ 充実している職員はいるが、大部分はそうでないように感じる。質やスピード等、多くを仕事に求められるようになり、それに応えきれず疲弊している職員が多い。
- ・ 昔も仕事は大変だったが、仕事以外の楽しみを持ち、メリハリがはっきりしていて充実していた。

《職員が能力を発揮できる、働きやすい職場にするためには？》

- ・ 日ごろから何でも話せる環境、「雑談」を言い合える環境が必要。職場に「ゆとり」が必要。
- ・ 市役所における様々な意思決定のルールなど、若い職員には「知らないこと」がストレスとなることもあるので、早いうちに「知る」環境づくりも必要。
- ・ 職員の能力は様々であるが、詰まったときに相談できる仲間がいる環境があれば良い。
- ・ やりがいや達成感を経験させる必要がある。

《そのほか現状として感じていること》

- ・ 採用後、あまり間もなく病休になっているような職員の中には、市役所における様々な意思決定のルールなど、基本的な部分が分からず思い悩んでいるケースがある。
- ・ 昔は指導方法は様々だったが、面倒を見てくれる先輩がいた。今は、昔のように見て覚えろというような抽象的な指導はなくなったが、指導に回れる職員が少なくなっていると感じる。
- ・ 仕事が大変なのは今も昔も同じ。昔も仕事は大変だったが、職場の目標が明確であり、メリハリがあった。今も皆一生懸命には違いないと思うが、同じ方向を向いているのだろうか？
- ・ 現在の多くの職員は「使命感」よりも「義務感」の方が強く、主体的に取り組む意識が薄い。
- ・ 昔は社会性や人とのつながりを大切にする世の中だったが、近年は個人の権利や主張を尊重する時代となり、同僚と言えども、どこまでプライバシーに踏み込んでよいのか、難しくなってしまった。
- ・ 昔は青年団など、不特定多数で異業種の若者が交流する機会があった。今はそういったこともなくなったことから、勤務外や職場外での交流という概念が弱くなり、仮にそういった機会を持とうとすると「それは仕事なのか？」「強制か？」といった話になり、上手く回らない。

《現状となった原因と感じていること》

- ・ 職員数の減少や、多様化する市民ニーズに対応する人手が足りず、本来指導役となるべき職員がプレーヤーとなってしまっている。
- ・ 職責が上がるにつれ、目指すものへの理解度は当然上がっているが、職員一人一人

に余裕がなく、目の前にある業務をこなすので精一杯になっており、職員間で共有できない状況である。

- ・ 業務の完全分業やコミュニケーション不足により、仕事をするうえでの「一体感」を味わうことができなくなっている。特に、若手職員にその傾向が強く、対価を得るための手段と割り切っている者も見られる。
- ・ 昨今は、仕事や地域の都合よりも個人の都合（権利）が強くなり、職場外での職員間の交流が希薄になっている。
- ・ 「風通しの良い職場」と言っても、そもそも市役所内の意思決定の構造が、一定の職位の階層ごとに段階を踏むようになっているため、若い職員にはどうしてもその階層を意識してしまう傾向がある。

(3) 職員アンケート・サーベイフィードバック

職場におけるコミュニケーションや知識の習得及び目標意識に関する設問を中心に職員アンケートを行い、今、職員がどのように感じているかについて把握に努めた。

また、アンケート結果についてサーベイ・フィードバックを実施し、アンケート結果と日ごろ感じている感覚とのズレを解消するとともに、参加者からより実態に近い生の声を聞くことができた。

《職員アンケート・サーベイフィードバックでの気づき》

- ・ 職員として必要な、市役所の基本的なルールや仕組みについての知識不足が、職員の業務遂行の妨げとなったり、ストレスの要因となってしまっている。
⇒ ストレスや不安の原因は、業務の「量」よりも、「質」と「重さ」。
- ・ 自分自身が市役所職員として、どのような役割を果たしたいのか、どのような貢献ができるのかが明確ではない。
- ・ 組織としての目標が必ずしも共有できていない。
⇒ 目の前の業務をこなすことに精一杯となり、その業務が上位の何の実現につながるのか考える余裕がない。
- ・ 都合の良い職員とのコミュニケーションが中心で、本当の意味での良いコミュニケーションが取れていない。
- ・ 同世代や業務上最低限必要な範囲での人間関係は良好に保っているが、世代間や他分野の職員とのコミュニケーションが上手くとれていない。
⇒ 意外にも、職場外でのコミュニケーションに対して否定的ではない。
⇒ 上司、部下ともに相互を忌諱しているわけではなく、コミュニケーションの取り方に迷いがある。遠慮している。
- ・ 職員同士や市民との人間関係の構築をはじめ、各種施策の決定プロセスなど、あらゆる面で本当の意味での『対話』が不足している。

今回、アンケート結果を取りまとめ、分析するツールとしてテキストマイニングを取り入れてみた。

今後の活動でも、様々な分析ツールを活用しながら、さらなる現状把握に努めていきたい。

様々な現状把握のための取り組みを通して我々がたどり着いた現状は、『あらゆる面で本当の対話が不足している』ということだった。

《20年後の地域・組織・人材のビジョン》

- ・ 「納得」のある意思決定
- ・ 役所の思い込みでなく、多くの関係者との「対話」を経て施策決定ができる。
- ・ 世代間、異業種間に関係なく自然な交流ができる。
- ・ 金曜日と月曜日に笑顔があふれる組織

○ 組織・人材のありたい姿（状態）＜5 年後＞

- ・ 市役所内だけでなく、民間との交流機会や「対話」の場が確立されている

○ 組織・人材のありたい姿（状態）＜3 年後＞

- ・ 人材育成や組織内部についてのダイアログができるオフィシャルな場がある

○ 組織・人材のありたい姿（状態）＜1 年後＞

- ・ （仮称）人マネ栗原市部会の設立
- ・ 市役所全体を巻き込んだ「対話」の場がある

V. アクションプラン

導き出した『ありたい姿』の実現へ向かうため、我々は次の取り組みをアクションプランに掲げた。

《取り組むアクション》

(1) 『(仮称) 人マネ栗原市部会』の設立

2 期生以降の参加者も含め、部会参加者及び賛同者による『(仮称) 人マネ栗原市部会』を設立し、併せて市役所内での人マネの役割、立ち位置を明確にする。

(2) オフサイトを中心とした交流と学びの場の創設

自ら学び、アクションを起こす取り組みを根付かせる。

(3) 近隣自治体の部会参加者（マネ友）との交流と対話

自治体の枠を取り払い、勉強会や情報交換などが行える交流の機会を創設する。

(4) 『対話』による交流、意思決定が行える環境の整備

一つひとつの活動を積み重ね、市役所内でも地域でも、『対話』による交流や意思決定が行える環境づくりに取り組む。

VI. 1 年後の「ありたい姿」(展望、シナリオ、創り出したい変化等)

人材マネジメントについて、「必要か」と問えば、ほとんどの人は「必要」と答えるだろう。その一方で「具体的に取り組んでいること」を語れる人は少ない。

それだけ、人材マネジメントは見えにくいものであり、いつになったら効果が表れるかも正確に見通すことができないものなのだと思う。

だからこそ、大切なのはそれでも取り組もうとする個々の意識の在り方であり、効果が表れるかどうかには大きく影響するのだということを、これまでの取り組みを通して感じた。

実際に部会の活動が上手く生かされていない自治体では、部会に対して『意識高い系の人たちが何かやっている』『業務が忙しく付き合っている暇がない』など、他人事のようにとらえているケースが多く、派遣を決めた経営層も研修という認識程度で、報告や提言があっても『研修お疲れ様』といった対応で終わってしまっているようである。

こういった事例をふまえると、今年度初めて参加した本市にとって大切なのは、部会の立ち位置、役割を市役所内でしっかりと確立し、皆に広く認知してもらうことだと考えている。

そのうえで、アクションプランに掲げた取り組みをより具体化し、『まずは、やってみる。そしてそれを継続する』の精神で、職員の意識が変わっていくような活動を、地道に続けていきたい。

『1から1000までの距離よりも、0から1までの距離の方が遠い』

今年度、我々3人はそれぞれなりの第1歩を踏み出すことができた。

ここから新たな繋がりが生まれていくよう、2期生以降の参加者や他自治体とも『対話』を重ねながら、1年後には組織としての確実な第1歩を踏み出していきたいと思います。

VII. それぞれの気づき～1年の振り返り～

及川 郁夫

今年度、栗原市から初めての参加者として人材マネジメント部会へ参加させていただいたが、実は派遣前、こういった活動には距離を置いていた。

中央集権から地方分権時代となり、さらに地方創生が叫ばれるようになって、我々の周りでもまちづくりや地域づくり、そして人づくりについて議論する場が多くなっている。

それは素晴らしいことだと思うし、実際にそこから生み出されるものもあるので、必要な取り組みであることは間違いないが、しかし、一方で語りっぱなしで終わるケースも、決して少なくはないと感じていた。

語るだけで行動しないのであれば、黙って地域の奉仕作業をしている方が、よっぽど地域のためになる。

少なくとも自分は、地区の花壇に咲く花が、何時、誰によって植えられているかも分からないで、世の中の地域づくりを語ることはおこがましいと思い、まずは理想を語るよりも自分の身の回りのことから一つひとつ実行することを重視していたのである。

しかし、今回部会へ参加していろいろな人や情報に触れ、考え方をアップデートすることができた。

これまでは「語った理想に対する責任が持てない」と感じていたが、そういう自分自身

が一番結果にこだわりすぎていたのかもしれないと気づいた。

部会に参加して、同じ悩みや課題を抱えている他の自治体が、様々な取り組みにチャレンジしていることに触れ、自分の自治体でもやってみたいことがたくさん頭の中に浮かんできた。

栗原市で実践していくためには、まだまだ努力の必要な部分も多いが、これからは結果や責任云々ではなく、まずはやってみて、その先の景色を見に行きたいと思う。

ただし、決して『評論家』にはならないように、常に一步踏み出す『実践者』であることを肝に銘じながら・・・。

熊谷 克美

栗原市からの人マネ1期生として参加したこの一年間、多くの刺激と、大きな経験を得ることができた1年であった。

合併に向けて事務事業調整をしていた15年前や、組織や人事に関する業務を担当していた数年前、当時はより良い組織づくりをしたいという強い思いを持って業務に当たっていた気がするが、いつの間にかその気持ちが薄れ、日々の業務を単にこなすようになっていた。

1年を通して5回、流行りの単語や聞こえの良い評論を聞くだけの「研修」、という程度の認識で参加した初回の研究会、幹事団からは「人マネは研修ではない。研究して実践する場だ！」との喝があり、加えて、長年参加している（が、いまいち成果が出ていないと困惑している）他自治体の職員からは「けっこう大変らしいよ。」との忠告もあり、非常に気が重いスタートであった。

部会は、モノの見方や考え方、「対話するということの本当の意味」などについて幹事団からアドバイスをいただき、それを踏まえて自分たちなりに実践するということの繰り返しだった。

たった3人がにわかに身につけた理屈や手法を用いて組織改善に取り組もうなど、なんとおこがましいことかという思いを抱きつつも、実践できそうな事を考えながら行った職員へのインタビューやアンケートなど、実は過去にやってみたいと思っていた事を実践できたことは大きかった。

人マネ1期生ということで、何をやっているのか他の職員（もしかすると自分自身も）からは全く見えない中で、人マネにアレルギー反応を持たれないように、しかし、何らかの成果も上げたいというジレンマを抱えながら活動した一年だった。

職員数と業務量の反比例が進む状況や財政的要因などから、今後、人材育成や組織マネジメントに投入できるリソースがますます限られていくと考えられる。

そのような状況だからこそ、この1年で感じたものや経験した事を、人マネ2期生や他の職員とともに、少しずつでも良いので共有し、実践し続け、より良い組織づくりや地域づくりにつなげていきたい。

今年度、栗原市第1期生として、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会へ参加させていただき、貴重な経験をさせていただきました。

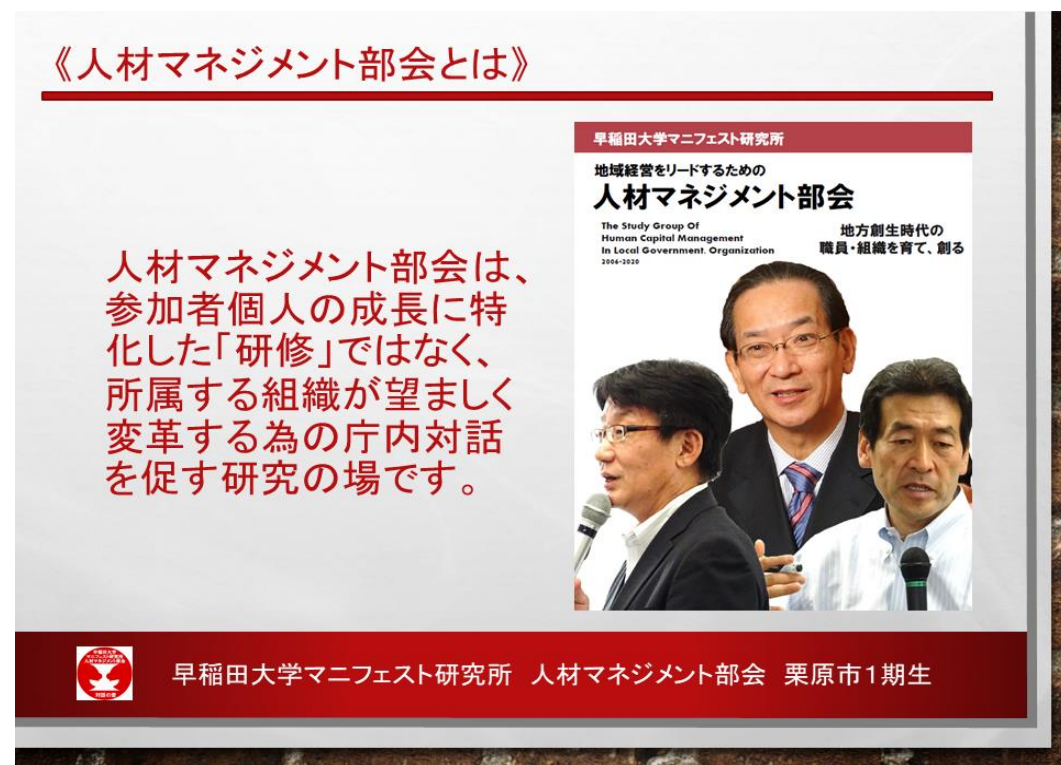
私自身、人マネ部会参加に当たり、趣旨をあまり理解せず「5回の日程で研修へ参加すれば良い」程度に気軽に考えておりましたが、第1回研究会へ参加した際、人マネは「研修」ではなく「研究」の場で、「考えるのは自分たちである」と始まり、初めて聞くような言葉が並び、「果たして5回の部会を終えることができるのか？」と不安な気持ちでスタートしました。特に私たちは1期生ということもあり、他の自治体の参加者の「当市のマネ友に相談し、前はこういったことをやっていたから、自分たちはこういった活動をしたいです。」と明確なビジョンを持って参加しているのに対し、自分にはそれがない。部会に参加する温度差を肌で感じることとなりました。

部会では、幹事団から様々なモノの「見方」や「考え方」、「対話」の方法等の教をいただき、与えられた課題に取り組むことにより、自分たちが想定していた「合併以前に比べ『ネガティブ』となっている現状」と「対話によって導かれたポジティブな現状」にギャップを感じることが、最初の「気づき」でした。その後も、オフサイトミーティングでの当市職員や他市のマネ友と「対話」を重ねることにより、様々な「気づき」を得ることができました。特に自分の中での大きな「気づき」は、「気づきが気づきだと気づけなかったことに気づけたこと」です。普段の何気ない対話の中でも、様々な気づきがあるのだと気づかせられました。

たとえ気づきがあったとしても、「行動」が伴わなければ何も変わりません。小さな気づきでも、共に協力できる仲間がいれば、現状を変えられる大きな力になると思います。

この部会に関わらせていただいたことが、現状を変える第一歩だと思っておりますので、この経験を活かし、より良い組織や環境作りを目指し、活動していきたいと思っています。一年間ありがとうございました。





《サーベイ・フィードバックとは》

職員の調査、アンケートの結果(サーベイ)を、
本人または担当部署へ返却(フィードバック)す
ること。

その結果に基づき、現状の確認、改善点等につ
いて「対話」を行うこと。

そのプロセスを通して、個人、組織の変容をサ
ポートする。



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

《本日のサーベイ・フィードバックの流れ》

アンケート結果概要の説明

ダイアログ①

ダイアログ②

ダイアログ③

全員での振り返り



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

《アンケート結果について》

■ アンケート概要

- 【調査項目】 コミュニケーション、知識の習得、その他
- 【調査対象】 栗原市職員（市立病院の医療職除く）
- 【調査方法】 アンケート様式による選択式及び自由記述
- 【回答期間】 令和元年6月21日～28日
- 【対象者数】 849人
- 【回答者数】 378人（回答率 44.5%）



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

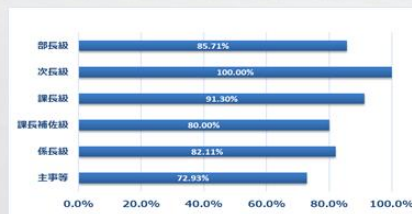
Q1. あなたは上司のズボンのチャックが開いていることに気づいた時、その事を上司に教えますか？

「絶対教える」「多分教える」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



年代別でも職位別でも「教える」とした割合は70%以上。

意外に皆、上司に意見を言えている？

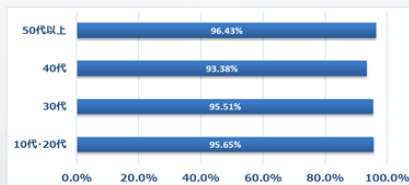


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

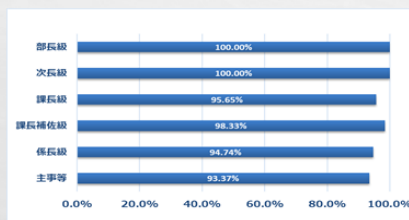
Q2. あなたは職場で雑談をしますか？

「する」「少しはする」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



年代、職位関係なく、雑談を「する」「少しはする」という割合は90%以上。

気軽に雑談のできる職場環境のようです。

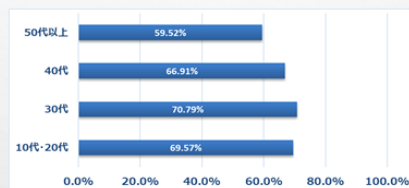


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

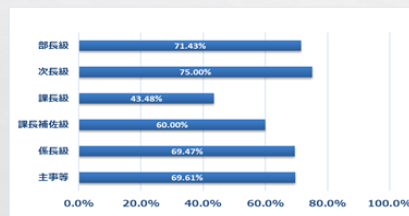
Q3. あなたは同僚の趣味(好きなものや興味のあるもの)を知っていますか？

「知っている」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



年代、職位関係なく、概ね60%～75%が「知っている」としている。

職位別で「課長級」だけが43.48%と低くなっているが、何か事情があるのか？

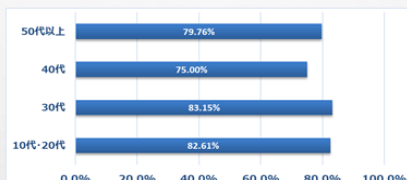


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

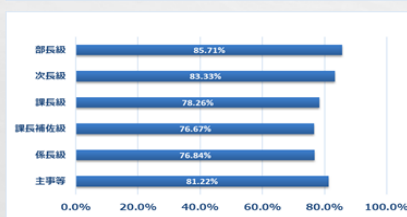
Q4. 職場の同僚は、あなたのことを理解してくれていると思いますか？

「思う」「やや思う」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



年代、職位関係なく、約75%以上は、同僚が理解してくれていると思っている。

やはり、職場の人間関係はバッチリ？

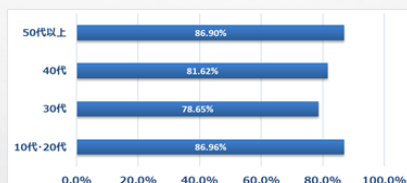


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

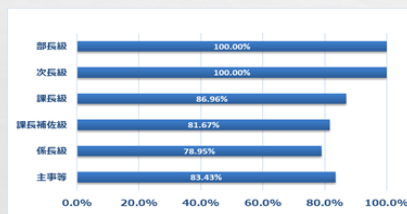
Q5. あなたは職場の懇親会（飲み会）は楽しいと思いますか？

「楽しい」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



年代、職位関係なく、「楽しい」という割合は約80%以上。

肌感覚と比較すると、意外な数字のように感じますが・・・。



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

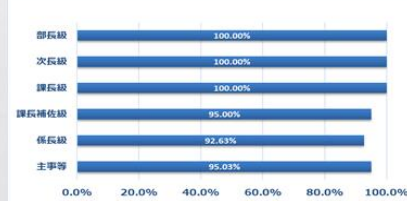
Q6. 勤務外のコミュニケーションは必要だと思いますか？

「必要」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



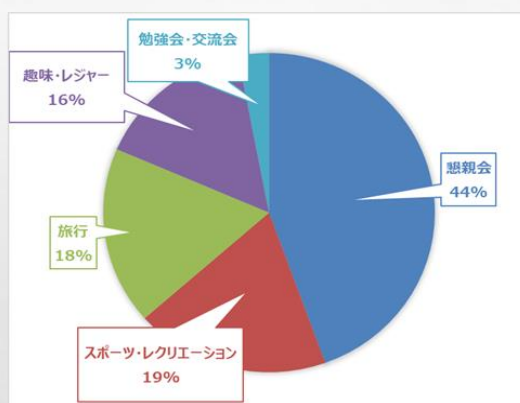
年代、職位関係なく、ほとんどの方が「必要」と回答。

総論で言えば当然の回答ですが、各論だとどうなのでしょう？



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

Q7. 勤務時間外のコミュニケーションの方法として、あなたが参加、あるいは企画してみたいものがあれば自由に記入してください。



「懇親会」が最も多い結果でしたが、やはり肌感覚とは違うような・・・？

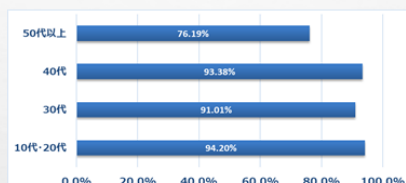


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

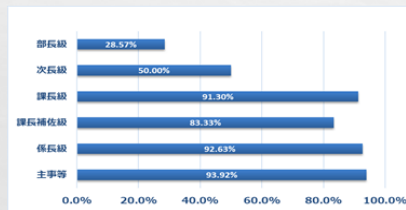
Q8. あなたは普段仕事している中で、市役所の基本的なルールや仕組み(例えば、新規事業の企画や予算要求に必要な作業手順など)を知らないと感じることがありますか？

「ある」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



年代別では76%以上、職位別では課長級以下で80%以上が「ある」としている。

部長級、次長級は、さすがに少し低めですが、少ないとも言えないような。



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

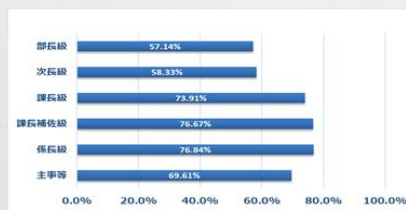
Q9. 市役所の基本的なルールや仕組みを知らないことで、ストレスを感じることはありますか？

「ある」「ややある」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



年代別、職位別いずれも高い割合でストレスを感じているという結果。

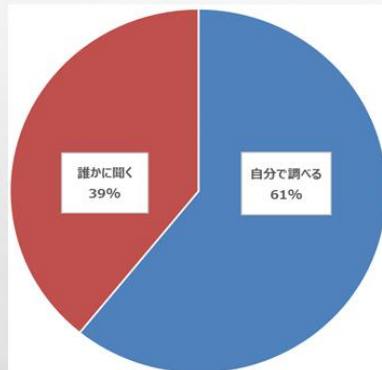
部長級、次長級でも約60%がストレスを感じているようです。



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

Q10. あなたは、職場で分からないことがあった時、どのように対応していますか？

まず、最初はどうする？



インターネットで調べる

時間がないときは、分かる人に聞く

調べても分からないときは、聞く

上司・部下・同僚に聞く

前任者に聞く

本庁に聞く（本庁以外の職員）

他の自治体の職員に聞く

国や県に聞く

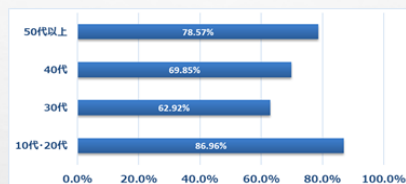


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

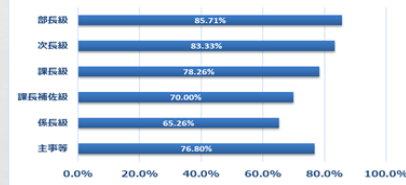
Q11. 市役所の基本的なルールや仕組みを知る機会（研修や上司・先輩職員による教育など）は十分だと思いますか？

「十分」「ある程度確保」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



基本的には学ぶ機会の確保はされていると感じているようですが、年代で言えば30代、職位で言えば係長級の割合が若干低くなっている。

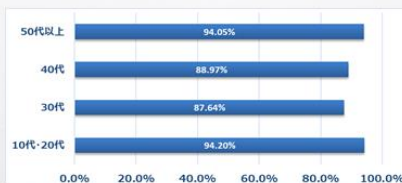


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

Q12. あなたは、勤務時間の内外を問わず、自主的に学びを得る機会が必要だと思いますか？

「思う」「やや思う」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



年代、職位関係なく、自主的に学びを得る機会が必要だと考えているようです。



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

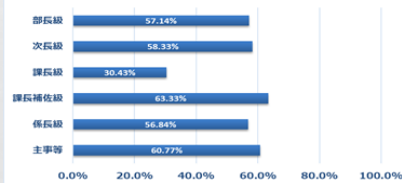
Q13. あなたの職場は、人事課が募集するものに限らず、研修やセミナーを広く受講しやすい環境だと思いますか？

「思う」「やや思う」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



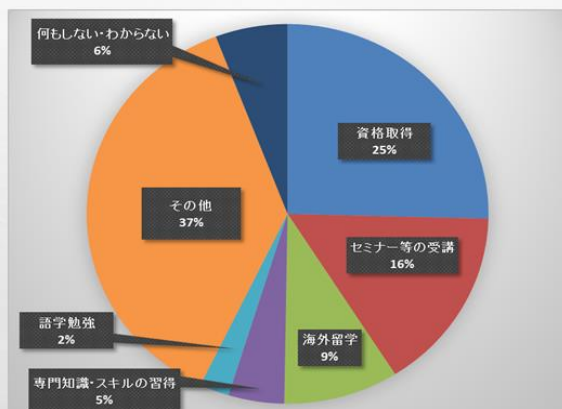
年代別、職位別ともに5割を若干超える程度の割合となっており、あまり高いとは言えないか。

中でも課長級の率が低くなっているが、その理由は何だろう。



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

Q14. もし、自己啓発のための1年間の有給休暇を与えられたら、あなたは何をしますか？



「その他」の主なもの

ボランティア活動

大学等への就学

民間企業へのインターン

他の土地に住んでみる

国内視察・旅行

休養

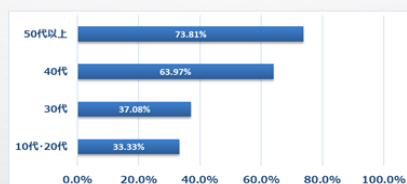


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

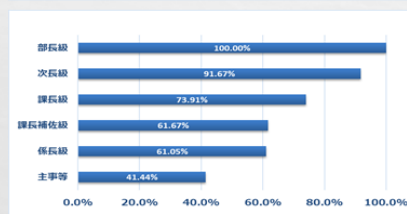
Q15. あなたは仕事に取り組むにあたり、総合計画にある「市の将来像」や、市長のマニフェストを意識していますか？

「意識している」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



やはり年代及び職位
が上がるにつれて割
合が高くなっている。

部長級は100%だ
が、次長級、課長級
でも意識していない
職員がいる。

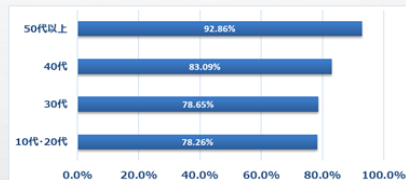


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

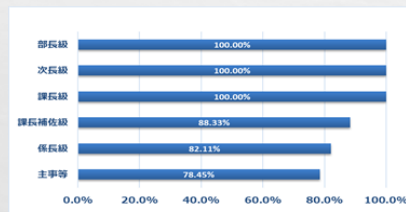
Q16. あなたは、自分の所属の目標を知っていますか？

「知っている」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



年代、職位関係なく、「知っている」という割合は約80%以上。

人事評価で共有しているはずなんですが・・・。



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

Q17. あなたは、職場や市民に対し、どのような貢献ができと考えていますか？

様々な行政サービスの提供

担当業務を適切に行うこと

まずは話をよく聞いて自分が力になれることは全力を尽くす

知識と労働力

ニーズを把握し施策に反映させる

自分の知識や経験を活かすこと

公務員で職場や市民のために働いている人はいません。

どのような貢献ができるかについては、個々により様々な回答がありました。

その中で、6%が「分からない」、4%が「できない」としており、これは今後注目すべき点と考えます。

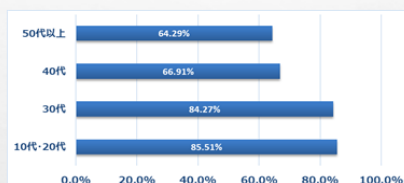


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

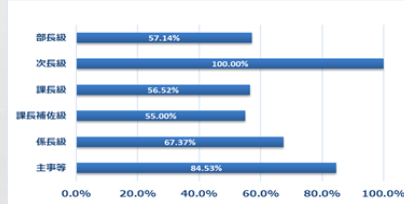
Q18. あなたの周囲に、理想となる上司や先輩、目標とする職員がいますか？

「いる」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



年代、職位にかかわらず、多くの職員には理想や目標とする職員がいるようです。

特に、主事等の若い世代においては、想定よりも高い割合となりました。

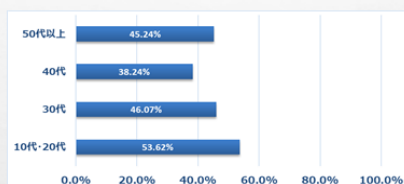


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

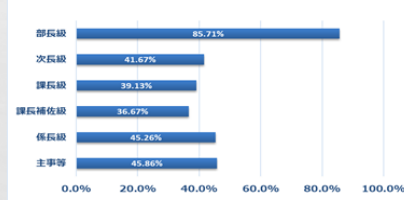
Q19. あなたは昇任したいと思いますか？

「したい」「できればしたい」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



部長級で約85%となったが、全体的には5割を切っている状況。

昇任することにメリットも魅力も無いと考えている職員が多い？

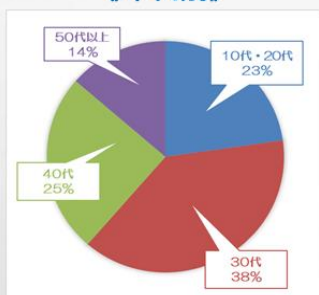


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

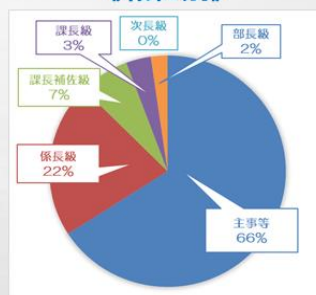
Q20. 一日の勤務時間中の意識を「楽しい」「普通」「苦痛」の3つに分けた場合、その割合を教えてください。

「楽しい」の割合が一番多かった

《年代別》



《職位別》



楽しい割合が多かったのは、10代から30代、主事等の職員。

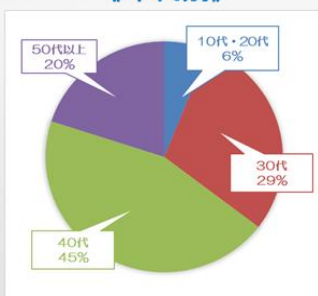


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

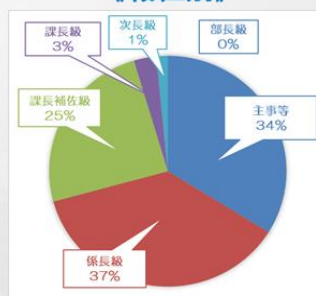
Q20. 一日の勤務時間中の意識を「楽しい」「普通」「苦痛」の3つに分けた場合、その割合を教えてください。

「苦痛」の割合が一番多かった

《年代別》



《職位別》



苦痛の割合が多いのは、年代では40代、係長級の職員に多い傾向。

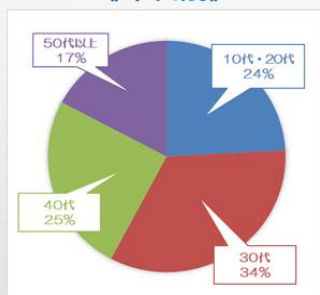


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

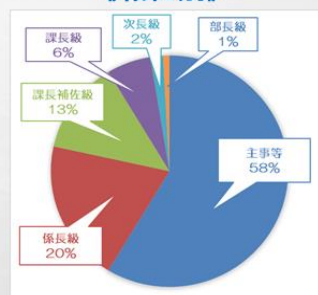
Q21. 自分の仕事の量や内容と比較してみた場合、該当するものをお答えください。

「もっと給料をもらうべき」と答えた割合

《年代別》



《職位別》



「もっと給料をもらうべき」の割合が多かったのは、10代から30代、主事等の職員。

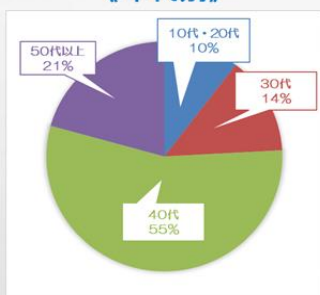


早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

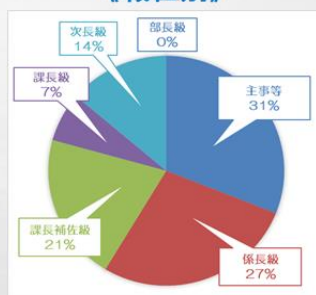
Q21. 自分の仕事の量や内容と比較してみた場合、該当するものをお答えください。

「もっと仕事をするべき」と答えた割合

《年代別》



《職位別》

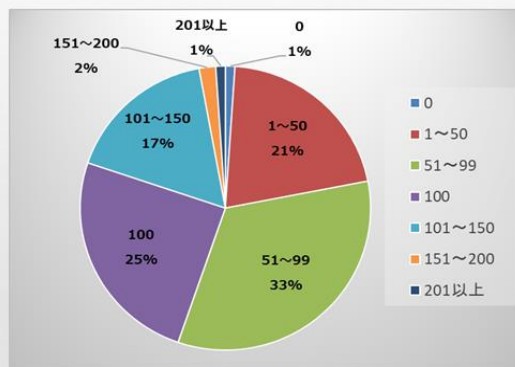


「もっと仕事をするべき」の割合が多いのは、年代では40代、係長級の職員に多い傾向。



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

Q22. 5年前(5年に満たない場合は採用時)を100とした場合、現在の仕事のやりがいはいくらですか？具体的な数字を記入してください。



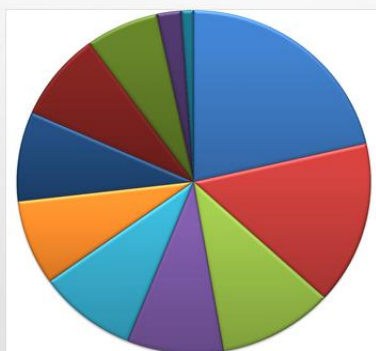
現状維持(100)の割合は全体の4分の1。
全体の半分はやりがいが増えていると回答しています。

一方で、やりがいが増え、3倍、4倍となっている職員もいます。



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

Q23. 仕事のやりがいを感じるためには、何が重要だと思いますか？



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

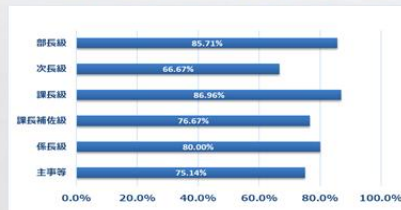
Q24. あなたは、仕事を進めるうえで精神的に不安を感じることがありますか？

「ある」「ややある」と答えた割合

《年代別》



《職位別》

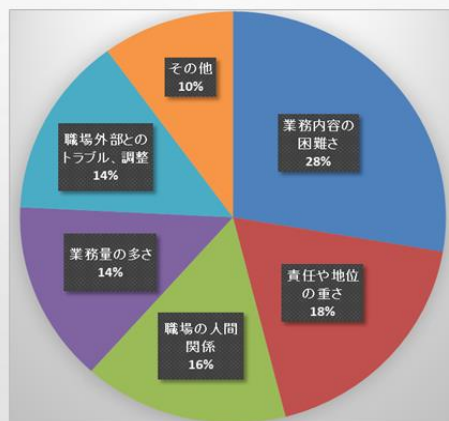


仕事を進めるうえでの精神的な不安は、年代、職位関係なく高い割合であるようです。



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

Q25. 精神的に不安になる要因は何だと感じていますか？



もっとも多かったのは「業務内容の困難さ」。

「業務量の多さ」は意外に4番目でした。



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

Q27. あなたの仕事に対する気持ちを漢字一文字で表してください。

A word cloud of Japanese characters arranged in a circular pattern. The characters are of various sizes and colors (blue, green, red, black). The most prominent characters are '耐' (endure), '忍' (endure), '苦' (bitter), '誠' (sincere), '学' (study), '努' (effort), '心' (heart), '真' (true), '和' (harmony), 'む' (possessive particle), '生' (life), '進' (advance), '命' (life), '直' (straight), '気' (spirit), 'もち' (possessive particle), '奉' (serve), '楽' (happy), 'しい' (adjective ending), '責' (responsibility), '辛' (bitter), '速' (fast), '平' (flat), '義' (righteousness), '育' (raise), '焦' (burn), '重' (heavy), '公' (public), '疲' (tired), '救' (save), '迷' (confuse), '考' (think), '正' (correct), 'ヒト' (person), '金' (money), '仕' (work), '勝' (win), '務' (duty), '波' (wave), '安' (peace), '長' (long), '志' (will).



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

《ダイアログ①》

今回のアンケート結果について、「共感すること」
「違和感を感じることは何ですか？



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

《ダイアログ②》

ダイアログ①で見た現状の上で、将来の市役所はどのような組織になっているべきだと思いますか？



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生

《ダイアログ③》

ダイアログ②をふまえ、理想の市役所となるために、どのような取り組みが必要だと思いますか？



早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会 栗原市1期生