

団体名	三次市	所属	総務課	他団体等との連携	大学等教育機関
連絡先	職員係 (0824)62-6105				

取組事例名	対話による育成型評価制度（人事評価制度）の構築と運用，組織風土改革	取組期間	平成23年度～
--------------	-----------------------------------	-------------	---------

取組の概要 ～ 対話による育成型評価制度の構築

職員の資質を向上させるための人材マネジメントツールがないことに課題を持っていたため、平成23年度から、部長対話会、課長研修を合計7回行い、ワークショップ形式（ダイアログ）で「課長級に求められる役割」を話し合い、作成した。その成果物を用いて三次市独自の「育成型評価制度」（以下「制度」という）を構築し、今年度から課長級を対象に試行導入した。

取組の背景 ～ 「人材マネジメント」ツールの必要性

- (1) 日々の慌ただしさの中で、自らの担当範囲の中だけで業務を完結することにしか余裕のない職員も多い。適切な人材マネジメントのためのツールがない。
- (2) 過去、「目標管理型人事評価制度」を運用していたが、目標設定が難しい仕事があるという認識や、手間を取られているという意識が強かった。人材育成にまで繋がった仕組みになっていなかった。
- (3) 部長・課長へのアンケートから、何らかのツールが必要であるとする割合が7割を超えていた。

取組のねらい ～ ゴールから逆算した制度づくり

- 制度導入が目的となるのではなく、ゴールから逆算したねらいと、引き算的な考え方で設計した。
- (1) 本制度のねらいは「より良いまちづくり→それに貢献できる仕事→貢献できる仕事を行うためのより良い職場環境づくり、そのための職員の資質向上・育成→それを行うための人材マネジメントのキーマン（課長）の自覚→自覚を具体的に行動に移していくためのツールの構築」
 - (2) 制度導入時には、分厚いマニュアルと数多い提出物を用意しなければいけないという発想に至るケースが多いが、それらは単に負担感を増すだけに終わってしまいかねないと考え、それらに時間を割くよりかは制度の納得度とシンプルな設計を心掛けた。

取組の具体的内容 ～ ワークショップ（ダイアログ）による参加型の制度構築

制度の導入に当たり、十分理解し納得してもらうため、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の部会長（以下「部会長」という。）と協働で研修を実施し意識醸成を図っていくとともに、研修成果物を活用し、課長級の制度を構築した。現在も他の職位の制度を構築中である。

- (1) (平成24年2月)『土づくり』～「職位ごとの役割」の作成
部長級、課長級が参加して、部会長のファシリテーションにより「組織・人材のありたい姿、その課題について」と「所属長の役割、階層別に求める役割」についてワークショップ形式（ダイアログ）で、意見を出し合った。研修修了後、ワークショップ（ダイアログ）で作成された模造紙を回収し、一班ごとに模造紙に記載されたコメントやキーワードをまとめて、「職位ごとの役割」として可視化した。
- (2) (平成24年7月)『種まき』～課長本人による「実践計画書」の作成
課長級を対象に研修会を実施。可視化した「職位ごとの役割」をさらに部会長が体系的に整理し、「課長の期待役割」として示していった。さらに、期待役割を身近に理解するため、現場における役割の実践事例をワークショップ形式（ダイアログ）で作成した（後に制度マニュアルとして編集）。また、一過性の「研修」に終わらせることなく、現場でのマネジメントに繋げていくため、課長一人ひとりが役割を実践していくことをコミットする「実践計画書」を作成した。課長研修の前後に、部長級対象の対話会を行ない、内容の情報共有と意識合わせ、課長自身が変わっていくための支援を依頼した。
- (3) (ア 平成24年10月・イ 平成25年2月)『施肥・水やり』～現場実践の振り返りと制度の理解
ア 現場実践というプロセスを経て、課長の期待役割と照らしながら上手くいった点や困難だった点を対話の中で振り返った。また、第1回からの間の実践状況を総務課の担当者を中心に部下職員からヒアリングやアンケートを行い、それを課長にフィードバックすることで気づきを促していった。さらに、気づきを実践につなげるため、次回までの実践計画書を作成してもらい、強いコミットメントを促した。

イ 第3回課長研修を実施，更なる実践の経過を全体で共有するとともに，部下職員からのヒアリングやアンケートで回収した生の意見を提示し，課長の内省を促した。また，事前に部会長が作成していた課長の期待役割の各項目に，3段階の行動レベルを定性的に示した1枚（A3）のシート（評価シート）を提示し，自己評価を入れていく事で，「課長の役割を果たしていく事が，評価に繋がり，部下のマネジメントに繋がり，やがて組織が変わっていく」という制度導入の意図について納得を得た。

（4）（平成25年6月）『萌芽』～制度の導入

制度導入のキックオフとして説明会を開催した。主旨や目的について昨年1年間の研修を通して理解を得ているため，書類の提出時期等の事務的な手続きの流れと，部会長が説明する「評価者（部長級）が注意すべきポイント」（動画）を視聴し，すぐにスタートを切った。

取組を進めていく中での課題・問題点 ～ 導入による「納得感」と「負担感」

（1）納得感

構築の中で直接職員が多くの意見を出し，グループワークを通して「自分たちで創り上げた」という参加意識と納得感を持ってもらうこと。

（2）負担感

いかに負担を感じる事が無いように，シンプルに設計が出来るか。

創意工夫した点 ～ 部下職員の声をフィードバック・シンプルな様式づくり

（1）研修の狭間の余白の活用

次の研修までの期間で，課長が職場でどの程度実践されているか，それによって職場で何が変わってきているかを匿名を条件に，職員がヒアリングとアンケートを行った。良い事例は，課長全体に周知するとともに，研修では結果をフィードバックすることで内省を促した。

（2）シンプルな様式

制度を今年度から課長級に導入しているが，配付した資料は，制度概要，評価シート，評価基準である「期待役割」を理解するための事例集（ワークショップの成果物）で，「A3用紙を6枚のみ」とし，シンプルであることを心掛けた。

（3）情報共有するための記録

年間の研修内容等について，振り返れるよう動画撮影した。実際に欠席者に対して貸し出し，なるべく欠席しても情報は共有できるように心掛けた。

取組の成果（効果） ～ 役割の可視化と自覚，実践

（1）役割の可視化

これまで規則中に存在していた階層別の役割を，より具体的に現場レベルで実践できる程度に自分たちの意見で作成することで階層の横の意識を合せ，自覚を促すことができる。

（2）自覚を具体的に行動に移していくための仕組み

役割が職員間で認識され，実践していくことで責任意識も強くなり，協力しやすくなる。組織としてもそのことを奨励し，認める仕組みがあることが頑張る職員の支えになる。

今後の展開 ～ 全階層での導入に向けて

（1）マネジメントラインの意識の刷り合わせ

平成26年度からの全階層での導入に向け，係長級でも同様のプロセスを経て仕組みを構築していく。この取組を課長級や部長級に情報提供しながら，マネジメントラインの意識の刷り合わせを促す。

（2）係員に向けた取組

今年度中に係長級から係員に仕組みの説明ができる状態に持っていくための仕掛けを講じていく。

他団体へのアドバイス ～ どこにフォーカスを合せるか

（1）“使える”と感じてもらえるか

- ア 物量的に負担感を減らし，かつしっかり理解納得し，活用できる仕組みと感じてもらえるか。
- イ 制度を構築するプロセスでいかに職員を巻き込めるか。

（2）制度導入と職員の意識改革

職員の意欲だけが上がっても，それを支えたり認めたりする仕組みがないと心が折れる。また，仕組みだけあっても，職員に意欲が無ければ仕組みだけが空回りする。意欲と仕組みの両面からアプローチすることが有効

（3）どこにフォーカスを合せるか

最初から全ての職員に理解を求めるよりは，キーとなる階層にフォーカスし実施していくこと。