

人材マネジメント部会での取り組み 2013

新潟市 高橋咲子・吉村眞美

1. はじめに

本市は、2006年の人材マネジメント部会創設時から毎年参加しており、今年度が8年目の参加となった。ベーシックコースに2名、アドバンスコースに1名が参加し、今年度の行動計画を検討・実施してきたが、そのポイントは「連続性」と「変革意識の波及」だと考えている。

特に「連続性」については、行動計画そのものに加えて、本市マネ友（=人材マネジメント部会受講者）に関しても意識した部分である。これまでの本市マネ友の行動計画は、各年度の作成・実践という単発的なものにとどまっており、また、マネ友同士の連携も十分ではなかった。これは、人材マネジメント部会への参加者が人事・管理部門の職員から指名されていたことなどにより、マネ友を中心に広がりを持って活動を継続していくという意識が薄かったためと思われる。しかし、8年間の合計18名のマネ友は、それぞれが作成した行動計画、そして組織変革の実現に不可欠な財産である。これを活かし、取り組みの輪をさらに広げることを意識しなければならない。

このため本稿では、行動計画と併せて今年度の基本となっている考え方や取り組みの内容などを記載し、次年度以降の本市マネ友や、志を同じくする本市職員全体の取り組みにつなげるものとした。

2. 提言への基本的な考え方

政策提言にあたり、はじめに、今現在自分たちの基本となっている考え方や気づきを、研究会やダイアログ、取り組みの中のキーワードをもとに整理していく。これは、これまでの検討や活動を振り返るとともに、今後の活動に向けて、自分たちの考え方や方向性を再確認するものである。行動計画及び政策提言は、これらを踏まえて作成する。

1 部会のキーワード

(1) 立ち位置を変える

○相手の目線に立って考える

組織改革は、組織を構成する者の意識改革である。このため、感情のある人間を変えていくには、相手の心の壁まで考えて進める必要がある。また、現在の組織の姿は過去の積み重ねであり、「変える」ことは過去や現状を否定されているように感じさせる場合もあることに注意しなければならない。そして最も意識すべきは、行政側が考える「市民のために」ではなく、立場を変えて「市民の目線で考える」ことである。

○市長の目線で見ると

一人称で「身近なところから働きかける」「一歩踏み出す」ことは重要だが、それが自分達の計画全体の中でどう位置づけられるのか、組織にどのような変化をもたらす、どんな結果を出していくのか、大きな視点で考えなければならない。

(2) 価値前提で考える

市民に価値を生むために、どうすれば実現できるのかを考えること。これに対し、事実前提とは、目の前のすぐできそうなこと、やれることで組み立てることである。話し合いや検討が盛り上がり方向性が見えつつあるときこそ、「何のために」「なぜやるのか」を繰り返し問うことが必要である。また、市民に価値を生む変革でなくては、いくら組織を変えても自己満足にすぎないと、ダイアログを通じて気づいた。

(3) 一人称で捉え語る

自分自身の考えを一般化せずに、「私」を主語にして話すことで、自分がどう動くのかを主体的に考え語る。他人まかせ、他課が頼りの改革では、変化を生むことはできない。

2 研究会とダイアログから

(1) 目的や言葉を共有する（キーマンより）

第3回研究会に向けて、自分たちがキーマン（組織の中でキーになる人＝すでに価値前提で仕事をしている人）と考える幹部や上司の話聴く、過去のマネ友とダイアログをするという課題があった。そこで、自分と所属の異なる部長、副区長、課長にそれぞれヒアリングを行った中で出てきたキーワードである。

組織の中で、目的や言葉を共有することで、個人の方向性と気づきを組織の目的と一致させることができる。共有ができていなければ同じ方向に進むのは難しい。こうした目的の共有があつて初めて、目標の共有が可能となる。

(2) 目標値を決める（キーマン、幹事より）

同じくキーマンより、目標値を決めることが重要との話があった。計画段階から中間目標値、最終目標値を定めておくことで、取り組みの予定期間を終えた後、達成度を明確に検証することができる。また、目標の達成度が見えることが、達成感や成功体験につながる。これらの段階を経たうえで、次のステップを計画すれば、取り組み全体の実効性が高まる。

このキーワードは、研究会での幹事コメントでもいただいている。

今後の活動の中では、取り組みの段階に応じて目標値を決めながら進めることで、その重要さを周囲にも浸透させていきたいと考えている。

(3) 「それ、組織論だよな。」（過去のマネ友より）～ドミナントロジックの転換

上述2（1）の課題においては、過去のマネ友とのダイアログも行った。

ダイアログに臨む前までに、自分たちだけのダイアログでは2つの考えを出して

いた。まず、組織の目標を職員があまり意識していないのではないか、その解消のためには部下に伝達する側の幹部間の連携がうまく働けばよいのではないかということ。そして、伝えられたことを受ける側の部下の意識を高める、採用当時のモチベーションを維持することが必要なのではないかということだった。

これらの考えを先輩マネ友とのダイアログで話した際に言われたのがこのひと言である。今ある組織の形やあり方を前提にして考えることそのものが事実前提であり、市民に価値を生むという価値前提の考え方になっていないと気づかされた。これが、考えを一から積み上げ直すきっかけとなった。

(4) 過去から未来へのつながりを考える（幹事団より）

新潟市は2006年からこの部会に参加しているのだから、自分たちだけで考えた今年度だけの取組みを実行するのではなく、過去のマネ友の取組みの内容や成功、失敗した点などを学び、積み重ねて行くこと、つまり冒頭で述べた「連続性」が必要である。

今年度は、過去2年間のマネ友とダイアログを複数回実施することで考えを深め、一緒に活動する仲間を増やすことができた。この成果を、来年度以降の自分たちの活動、マネ友の活動につなげていく。

また、新潟市の今ある制度や仕組みを調べて学び、活動に活かすことも大切であるとの気づきを得たことで、改善実践報告など既存の制度を活かす行動計画につながった。

3. 今後に向けて ～2014年度の行動計画および政策提言

以上の基本的な考え方を踏まえ、今年度の行動計画および政策提言を記載する。

1 組織・人材のありたい姿（状態）と着眼点

(1) ありたい姿

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① 気づきを組織としての「こうしたい」に高め、実行に移せる職員② お互いの気づきを認め合い、連携して変化に対応できる組織 |
|---|

(2) 組織・人材の現状

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① 前向きな意識を持つ職員は多く、それぞれに気づきはあるが、声に出して共有することが少ない② 組織の目的や個人の意識を双方向で共有する場がなく、効率のよい組織になっていない③ 仕事の縄張り意識が強く、お互いの仕事には口を出さない |
|--|

(3) 具体的な施策と目指す変化

◎ 問題解決プロジェクト

個人が現場で気づいた問題について、職員同士で声を掛け合い、ダイアログなどで共有したうえで「私たちはこうしたい」という計画に高めて実行に移す。そしてその結果を検証し、他所属でも有効なものであれば水平展開をして庁内に波及させていく。

今年度の施策の中心は、「問題解決プロジェクト」である。これまでの行動計画では、「キーマンの活用」「改善提案・改善実践報告制度の活用」と並列で記載していたが、改めて行動計画を検討する中で、この2つは施策を展開する上での手段のひとつなのではないかとの考えに至った。このため、問題解決プロジェクトに取り組む中で、キーマンの活用、改善提案・改善実践報告制度の活用をはじめとした様々な手段を組み合わせて進めていくこととする。

なお、「問題解決プロジェクト」を進めるにあたっては、下記の点がポイントや留意点と考えており、今年度の取り組みを引き続き実践していく中で特に意識していく。

問題解決プロジェクトは、どこでも、誰とでも取り組める

- ・問題解決プロジェクトは、自分の所属組織内で取り組むことはもちろん、同じ事業の担当者同士、区役所と本課、同期、自主研究グループなど、共通項を持つ人と一緒に取り組むことが可能である。
- ・共通項があれば同じ気づきを得やすく、プロジェクトに関連する情報収集もしやすくなる。立ち位置を変えてみることで、見方も広がる。

小さな成功体験の積み上げが大きなポイント

- ・声を出して、他の職員に声をかけることや、問題解決プロジェクトを立ち上げることは、人や状況によって負担に感じる場合もある。そこで、いわゆるやらされ感をなくし、モチベーションを上げるために有効なのが、小さな成功体験を積み上げることである。
小さなことでも、気づきを実践に移し実現できたという成功体験や達成感を得ることが、プロジェクトメンバーだけでなく、関わった職員一人ひとりの自信につながり、次の取り組みにつながる。
- ・そのためにプロジェクトの中では、始めやすく成果が早く出るものに先に取り組むようにし、職員に効果を実感してもらう。
- ・また、問題解決プロジェクトでの成功体験や気づきを得た職員が他所属に異動していき、新たなキーマンとつながりながら、新たな職員に影響を与えていくことで、気づきの好循環が生まれ、次第に庁内に波及していく。

自分の役割と、メンバーやキーマンの役割を考える

- ・問題解決プロジェクトを進める際には、全てを自分が中心となって進めるのではなく、マネージャーとして陰で支える、動かす役割を担うことも一つの方法である。自分の役割、他のプロジェクトメンバーの役割を考え、問題解決プロジェクトが効果的に動く体制を考える。
- ・キーマンには、立ち位置を変えた見方や、取り組みについての意見をもらいながら、時には一緒に行動してもらおう。

人を巻き込みながら問題解決プロジェクトを実行する

- ・問題解決プロジェクトを実行に移すには、組織内での承認が必要となる。プロジェクトメンバーで検討を進めていく中で、上司に提案や相談を行い、管理職の視点での意見をもらいながら、巻き込んでいく。実行にあたっては、課内や部内の会議の場を借りて、提案し様々な立場からの意見をもらう。
- ・組織内の問題であれば通常の決裁ルートで話をしていき、組織をまたいでプロジェクトでは、決裁するにふさわしい課で提案を行う。
- ・また、関係職員にアンケートを取るなどして意見をもらい、プロジェクトに活かすと同時に、問題について取り組んでいることを、周囲にアピールすることができる。関係職員が多いほど、人を巻き込むことを意識してやっていく。
- ・実行にあたっては、キーマンである上司から関係職員へのプロジェクト応援メッセージをもらうなど、効果的な声かけやアドバイスを依頼する。

庁内に波及させるために既存の制度を利用する

- ・プロジェクトが一つの成功事例となれば、関係課の会議の場で周知することで、水平展開が可能となる。また、本市の改善実践報告制度では、優れた内容のものを取り上げて全課に水平展開されているため、この制度を利用する方法もある。
- ・また、本市の改善提案制度では、自分の所属や担当業務に関わらず、自由に提案をすることができ、優れた提案は改善実践報告の中で選出されたものと合わせて、各部区の幹部職員を集めた場で直接提案する発表会がある。プロジェクトが複数の所属に関係している場合や、逆にどこの所属にも属さない場合などは、この制度を利用しての提案が非常に有効である。組織のキーマンである幹部職員に、自らの実践や提案を自分の言葉で発信することができる。

(4) 今後の行動計画

第1段階： 職場内、各グループでの取り組みを進める

2013年度は、吉村・高橋両名がそれぞれの職場で問題解決プロジェクトに取り組んだ。それぞれに成功した部分とうまくいかなかった部分があるが、これらを踏まえ、今後、職場内に限らず、何らかのプロジェクトグループをつくって取り組んでいくこととする。

【目標値】 改善実践報告に、それぞれの取り組みを1事例以上挙げる

第2段階：メンバー同士、また他のプロジェクトグループの取り組みにつなげる

最初のプロジェクトグループの取り組みをきっかけとして、他の取り組みが生まれる状態を目指す。同じ取り組みを他のグループで実践する、また、問題解決プロジェクト参加者が他のプロジェクトを始めるなど、最初のプロジェクトグループでの経験をきっかけとして、別のグループでの取り組みが生まれることを目標とする。

【目標値】第1段階での改善実践報告の内容が他所属・他グループで取り入れられる、メンバーが他の取り組みを実践するなどの形で、取り組みの波及を確認できる状態

第3段階：気づきをお互いに声に出せる職員が増える

プロジェクトグループのメンバー同士だけでなく、これまでの問題解決プロジェクトでかかわり合った職員同士が、お互いの気づきを気軽に声に出せるようになった状態を目指す。こうした状態となることで、組織の壁を越えて連携できる環境が整うと考えている。

(5) 提言

以上の計画は、職員一人ひとりの意識を、身近な問題への「気づき」とその解決に向けた一連の取り組みの「経験」を通じて徐々に変えながら、新潟市全体の変化につなげていこうというものである。その過程のいずれにおいても、(3)で述べた問題解決プロジェクトのポイントを意識することが重要と考えている。またこれらのポイントは、問題解決プロジェクトのみならず、どのような場面においても留意すべき点ではないかとも感じている。

そこで、私たち自身の取り組みに加えて、例えば人事研修などを活用することで、職員がこうした意識を少しでも持てるような環境づくりを進めることを、今後提言していきたいと考えている。

4. 2013年度の気づき

高橋咲子

今年度、人材マネジメント部会への参加を通じて、多くの気づきと学びを得ることができた。その中で最も大きなものは「主体性と客観性のバランス」だと感じている。ダイアログを繰り返しながら自分自身の取り組みを定めていく過程で、行動への意志（主体性）と、取り組みの妥当性や計画全体での位置づけを測る視点（客観性）の両方を意識しながら進めることの難しさを痛感した。前者だけでは独りよがりな取り組みに、後者だけでは他人任せの取り組みになる恐れがある。どちらも意識しながら取り組まなければならないことを、行動計画の策定と実践を通じて最も強く意識した。

しかし、自分だけの感覚では難しい部分も多く、客観性に欠ける場面も多くあったように思う。そこでマネ友や他の職員とダイアログをすることで、自分自身の立ち位置や考えの方向性を見つめ直すことができた。ダイアログという、相手や自分自身の

思い、言葉を深く掘り下げながら、その核となる部分を明らかにする経験を積めたことがやはり大きい。この経験を、他の職員と共有しながら、今年度の行動計画を着実に進めていきたい。

吉村眞美

人材マネジメント部会に参加して、多くの方々とお会いできたこと、たくさんの気づきをいただいたことは、今後の人生の大きな財産となった。

研修会を通じて、組織変革とは組織を構成する人を変えていくことであり、これをすればすぐにできるという特効薬がないということを理解した。実際に今年度計画した「問題解決プロジェクト」を実行してみて、人の心を動かすことは非常に難しかった。しかし特効薬がないということは、一職員に過ぎない私でもきっかけを作れる可能性があるというチャンスだと思う。この一年で、そのために必要な考え方や進め方のヒントを数多く知ることができた。

この世の中で変わらないことは「すべてのものが変わり続ける」ことだという、幹事の言葉が心に残っている。私自身、少しでも良い方向に、できれば組織の中で役立てるように意識して変化していきたい。人を惹きつけるリーダーに必要なスキルを学び、熱い思いを持って前に進んでいきたい。