

## 「静岡市のストーリーを紡いでいくために」

### 2014年度人材マネジメント改革プラン

#### ■ 新人材育成ビジョンの再構築

2010年度のマネ友が取組み、2013年3月に策定した新人材育成ビジョン。これも来年度には再構築の時期が来ます。策定から2年が経過し、ビジョンのなかのコンピテンシーモデル（目指す人材像）が職員にどこまで普及したのか？人材育成という観点から見たとき、どこまで有効に機能しているのか？という点について検証する必要があります。市役所組織が変化し、単位組織（係）が小さくなることもあり、今よりも更に職場での人材育成や組織の人材マネジメントに有効なコンピテンシーモデル（目指す人材像）へと進化させるための取組を実施します。

#### ■ 新たな自主研究グループの発足

2011年度のマネ友が取組んだ静岡市の夜間講座改革により、現在職員が自ら企画し、運営まで通して講座を実施する形となって以来、そのマネ友が発足させた自主研究グループ「フラット会」等が、様々な企画を実現させ、職員のモチベーションを高めています。そこに2012、2013年マネ部会参加者を主なメンバーを主とした自主研究グループ「しずま二」を立ち上げます。自主研究グループを作る目的は、

- (1) 市役所内での活動がしやすくなること
- (2) 市役所内での人材マネジメント部会の知名度を上げること
- (3) マネ友のつながりを作ること（新マネ友のサポート含む）
- (4) マネ友と共に活動してくれる人材を増やしていくこと
- (5) 人材マネジメントに関する夜間講座等を実施すること

今まで静岡市では、まだテラ・ルネサンスの鬼丸さんに来静していただいたことがありませんので、鬼丸さんを講師とした夜間講座を企画し、自分たちのミッションを再考するダイアログの機会を作ります。

また、局長・部長クラスのマネージャーと職員とのダイアログをアフターファイブカフェ形式で実施します。局長・部長に経験談、組織について職場について仕事について話してもらい、ダイアログを通してナレッジを伝承する機会を作ります。

それから、所属同士の交流会を企画します。各所属課で抱えている問題をほかの視点から考えることで、新しい方法や他課と共同での解決策なども見つかるかもしれません。また、その中で他課との関連を知る機会にもなるはずです。普段あまり意識することのない他課の業務をもっと自分の仕事と結びつけて考えることで視野も広がり、価値前提であることに役立つと思います。

## ■ 職場風土を変えていく取組

### (1) 「組織としての取組」

2012年度マネ友から取り組んでいた静岡市イノベーション・プロジェクト。2012年度には、主に全職員アンケート（非正規職員を含む）と「静岡市を更に良くする提案」の募集を実施し、その後アンケートの分析及び提案の仕分け等を行ないました。

2013年度には、タスクフォースで全職員アンケートの分析結果を基に、市役所の前提認識を変える目的で「職場での取組」と「静岡市を良くする提案」の実現化を実施しました。特に「職場での取組」では、「仕事を一つ取りやめる取組」と「夕礼の実施」は多くの課が取組み、様々な好事例の報告がありました。この「職場での取組」は来年度の継続実施が決まりました。提案の実現化へ向かう努力も継続していきます。

また、来年度から所属長研修で出馬部会長に講師をしていただけることになったので、この機会を利用して研修に参加し心が熱くなったであろう所属長に声を掛け、夜間講座・ダイアログへのお誘いしようと考えています。

### (2) 「現場での取組」

直接市民と接する区役所の窓口職場で、今年度サイレントマジョリティの声を聴くということでアンケートを実施しました。その内容から本当の笑顔の職場を実現するための施策を検討し実践します。

現状を分析すると、よほどのクレーム等でなければ、課内まして係内でも情報の共有がされていません。良いことについても当然周知されるようなことがなく、せっかくお褒めの言葉をいただいたりしても、職員のモチベーションのアップにつながっていません。

そこで、係内でささいなことでも共有できる場所（情報共有伝言板）があるべきだと考えました。クレームや異例な事例などは、どのようなケースであったか、それをどのように対処したのかを共有します。新たな発見があっ

た場合も同様に共有できれば、その後の類似例で必ず役に立ちます。また、返送された郵便等に感謝の気持ちを綴ったメモなどが入っていることも多いので、そういったものも職場全体で分け合って、職員のモチベーションのアップにつなげられないかと考えます。

## 個人の気づき・思い

### ■ 「気づきの大切さ」

私が行っている仕事は、駅や駅前広場、周辺地下道などを整備する事業がメインとなっているため、基本的には市民の使いやすさや工事中の不便さの解消について考えて、業務を進めている。また、以前より立ち位置を市民（利用者）側に置き、客観的に業務を見るように心掛けていたことから、『価値前提』で考えていると思っていました。

### 1. ありたい姿を目指した着眼点

#### 組織・人材の現状

- 過去のマネ友の活躍により、制度的な高まちはあるが、制度が組織・人に定着するには、まだ時間がかかる。
- 自分の仕事ぶりに満足している職員が多い。  
【H24実施全職員アンケートの結果より】  
⇒充実感ではなく自己満足、諦め感があり、変化を恐れている職員が多い。  
⇒市民目線でない可能性
- 静岡市イノベーションプロジェクト・アクションプログラムによる「職場での取組み」が一部で実施され始めている。  
【仕事をひとつ取りやめる試み、タラ等】

#### 組織・人材のありたい姿(状態)

「何が一番大事なのか価値前提で考えて行動できる職員が年々増えていく組織。」  
⇒使命感(Mission)と熱意(Passion)を持ち、自ら考え行動(Action)している職員が増えていく。

#### 今、着眼して取り組むこと

- マネ友と協働し、ダイアログを通じて自ら考え行動できる仲間を増やしていく。
- 窓口業務において職員が市民と同じ目線に立ち、問題意識を共有すること。
- 「時間」を有効に使って「職場での人材育成」を効果的に進め、広めていくこと。

2013年10月 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント小部会発表資料(静岡市)  
祝★三保の松原 富士山世界文化構成遺産登録!

しかし、人マネ部会に参加し、参加者や職員とのダイアログや幹事と対話することで、自分が『前例踏襲』や『事実前提』に飲み込まれており、それにすら気が付いていないことに、気づかされました。

いままで、「できる限りよい方法を」と考えてきましたが、「できる限り」と考えること自体が、自分に枠をつくり、市役所として「できる範囲」「できない範囲」を前例に合わせて作り上げていたのかと思います。また、市民のためだと思っている行動の中には、「やったという事実をつくる」ことが最終目標に入れ替わっていることがあり、まさに『事実前提』に陥っていることもありました。

地元説明会がよい例で、当初は地元を知ってもらいたい、理解してもらいたいという目的で実施するものが、参加者が少なくても、いまいちな反応でも「できる限り説明した」「説明会を実施した」という事実が目的となってしまう・・・本当に価値があったのだろうか？

これらは、事業をもつ職場では同じように行われていることであり、価値が

ないことに気づかず、むしろよいこととして進められていることが多くあります。ただ、それらはやる気がないわけではなく、やる気はあるのに気づいていないだけの職員も多くいます。中には、より完璧な『事実前提』のために一生懸命がんばっている人も。

私は人マネ部会に参加したことで、未熟ながらも『気づき』を得ることができました。ここで学んだ『気づき』がもっと多くの職員に伝わるよう、まずは『一点突破』、また、過去のマネ友、今後のマネ友との協力し、それらの活動を結びつけることで、『全面展開』につなげていきたいと思えます。

## 市街地整備課 本間 拓朗

### ■ 「一歩踏み出す」

一歩踏み出すことを常に意識させられた1年でしたが、実際に行動を起こすことで見えてくることがある、逆に言えば、「やってみなければ何もわからないしかわらない」、というのがいちばん強く感じたことです。

私は、人マネ部会に参加していることもあり、所属の区役所で行われていた窓口向上の取組に参加させてもらうことができました。特に、夏期研究会でも静岡市のいまやるべきこととして挙げた市民アンケートは、窓口向上のための施策として行われていたアンケートに手を加えさせていただくことで実現しました。作業部会以外の職員ともダイアログを重ね、市民にとって答えやすく、こちらの聞きたいことも網羅されているアンケートとして、良いアンケートになったと思いました。ところが、実際にやってみると、なかなか思うように回答が得られなかったり、職員から負担との声もあったりとうまくいったとは言えません。回答内容も、単なるクレームも多く、アンケートのコメントを鵜呑みにはできないこと、それを補足できるのは実際に日々窓口で対応している職員の声であること。また、褒めてくださる方もたくさんいるのに、アンケートになってしまうと対応した職員に還元されないこと。アンケートの配布方法でも、受付を持つ課で手続き前に手渡ししたところ、手続き前に回答する市民が続出するという問題が発生しました。



ですが、これらのことは実際にアンケートを実施したことで初めて見えてきたことであつたし、こういったことに私が気付けたのは、意識を持って関わつたからだと思います。今までのように自分は何もせず誰かがやっていることを眺めているだけでは気付かなかつたはずで、す。一歩踏み出し行動したことによって成果があると、それが成功したことであれ、失敗したことであれ、また次に向けて頑張ろうという気持ちになれます。

そして、一歩を踏み出したことで、自分に対する気付きもありました。私が一歩を踏み出すきっかけになつた、所属長への報告会や、作業部会への参加等、どれも私ひとりではできなかつたことです。上司、マネ友、ダイアログに快く参加してくれた職員の方たち、作業部会への参加を受け入れてくれた部会員のみなさん。もちろん、この1年間一緒に人マネ部会に参加した他の自治体の皆さんや幹事の皆様にもたくさんのアドバイスや勇気をいただきました。これまで私のやってきたことは、すべてたくさんの方のご協力やご理解のうえにあつたことを痛感しています。一歩を踏み出すとき尻込みしそうになつたり、踏み出したけれど挫折しそうになつたり…これからもそういうことがあると思いますが、私には一緒に悩んだり行動してくれる仲間や理解者がたくさんいることを常に忘れずにいたいと思います。

葵区保険年金課 寺西佳奈

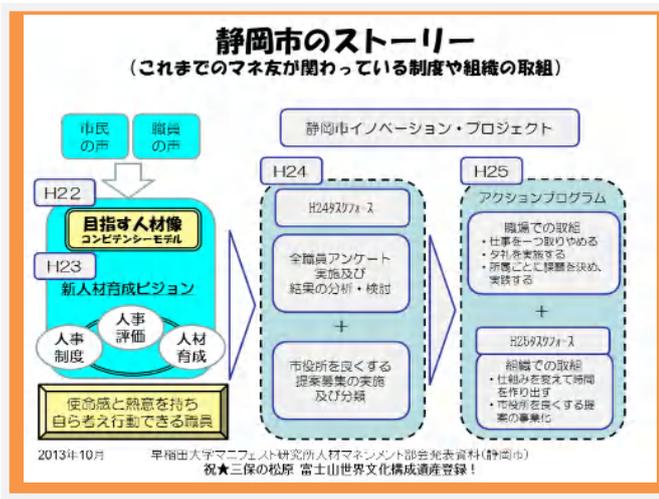
## ■ 「山登りに例えると」

静岡市は、人マネ部会に参加して7年目。個人的には部会参加前である昨年度、北川先生のお話を聞く機会があり、マニ研メンバーとダイアログする機会もありましたが、実際にこの部会を外から見ているのと参加するのではいろんな意味で大きな違いがあるというのが、この1年部会に参加した後の率直な感想です。

そのなかでも、一番自分の中での転換点となつたのは、夏の合宿で発表後に白井幹事や佐野幹事にいただいたコメント「静岡市のストーリーはどうなっているんだ?」「山登りに例えると、静岡市の組織変革は何合目当たりを登っているんだ?」という問いかけです。正直に言えば、過去のマネ友からのつながり＝ストーリーを強く意識出来ていませんでした。昨年のメンバーとは違うことをしなければいけないのではないか。今メンバーに関係のある部署で取組をしなければいけないのではないか。そういう思いが強くありました。「自分のためだけに取組をしていた。立ち位置がおかしくなっていた。」と気づいたのはもっ

と後になってからでした。「長く参加している自治体には、それぞれのストーリーがあるはず。これを確認することが大事。毎年、スポット的に取組をやるのでは、それに付き合わされるほうにしてみれば、たまったものではない。」というコメントもいただきました。

ここから、私は改めて静岡市のストーリーってどんなだと振り返る機会を得ました。考えてみれば、過去のマネ友が悩み考えた「ありたい姿」、その「ありたい姿」に近づくために実践したいくつもの取組があり、そのストーリーの土台の上に自分たちが立っていたはずでした。そして私たちもまた、同じようにそのストーリーを



未来のマネ友に紡いでいかなければいけないことに気づきました。登山に例えて言うならば、ある年のマネ友は山への登山道を作り、次のマネ友はその山に登山道ができたことを多くの人に知らせ、登山ガイドをし、登山ツアーを企画するといった見た目には、それぞれに違う取組をしていたとしても、「多くの人を山の頂上へと誘う」という目的は一緒のはず。マニ研に伝道師としての卒業なし。共に歩む新たなマネ友へ伝え、「マネ友一丸突破」で「全面展開」していきます。

人事課 大石 誠

## ■ そして人マネはつづく

平成 26 年度から静岡の地で人マネ部会が開催されることとなりました。私たちは、この機会を逃すわけにはいかず、静岡に集う新たなマネ友たちを応援しつつ自分たちの励みにもしようと、過去のマネ友と集まって人材マネジメントについてダイアログできる機会を創出したいと考えています。今年度、お世話になった北川所長、出馬部会長、幹事団の皆様、そして全国のマネ友、過去のマネ友に感謝し、静岡市を越えて多くのマネ友とつながる「しずマニ」として歩みを止めず、取り組んでいきます。