

# 平成26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参加報告書

福島県会津坂下町

桑原 満・山ノ内里絵・渡部 聡

## 1. はじめに

人材マネジメント部会に参加した一年間を振り返ると、普段の研修と変わらない「聞くだけの研修」という甘い考えが払拭された衝撃的な第1回部会。第2回以降への不安だけが三人を襲っていたことを思い出す。

しかし、一年間の部会を通して少なくとも自分たちの中に「気づき」や「意識変化」があったことは間違いない。

部会参加を重ね、自らが考え・自らがどう行動していくかが極めて重要であることを認識し、自らが一步前に踏み出し行動することを決意した。

この部会で学んだことを自らの行動の中でどう組織に浸透させ、職員一人一人の意識改革に繋げていくべきか、自分たちが先導して取り組むべき施策も含めて述べていきたい。

以下、町の「ありたい姿」「現状」「課題」「施策」について、「立ち位置を変える（住民目線で相手の立場に立って）」、「価値前提（あるべき状態を描き、そのために何が求められているか考える）」、「一人称で捉え語る（自分はどう考え行動するか）」ことを基本的な考え方として心がけながら、繰り返しダイアログを行い、次のとおり整理した。

### (1) 会津坂下町の「ありたい姿」

現在の組織における課題を捉えるにあたり、住民にとって、私たち職員にとっての本来「ありたい姿」「あるべき姿」を思い描き、以下のとおりとした。

- 「住民の幸せ・喜び」を前提に、職員一人一人が「やりたい感」（意欲）を持って行動する組織
- ① 自らが「志」と「情熱」を持って、前向きに取り組む
- ② 職員（管理層含む）が互いに支え、認め合い、信頼関係が構築されている
- ③ 目的（何のために）、方向性（誰のために）が理解・共有されている状態

この「ありたい姿」に近づけるための課題を抽出するには現状を把握する必要があった。

### (2) 会津坂下町の「現状」

前述の「ありたい姿」から直視し、三人が共通して感じている現状は以下のとおりであった。

- ① 職員一人一人の仕事に対する意欲が停滞している
- ② 目的に向かった発展性のある「対話」がほとんどされていない
- ③ 共通目的が認識されていない

しかしその反面、

- 目的に向かい「志」・「情熱」を持って現状を変えたいと思っている職員がいる
- 今後、巻き込みたい若い世代のグループがある

などの良い面があったこともダイアログの中での「気づき」であった。

### (3) 会津坂下町の「課題」

「ありがたい姿」から「現状」をとらえた時のギャップが本町が取り組むべき内容であり「課題」であることが見えてきた。

本町が重点的に取り組む「課題」、それは・・・

#### ★職員一人一人の意識改革（人財育成）

である。

外的要因としてコミュニケーションが図られていない組織体質はあるが、職員一人一人が「勇気」を持って声に出していけば、会話が生まれ対話に発展し自然とコミュニケーションが図られていくはずである。根本的課題は個人意識「やりたい感」（意欲）の不足にあると考えた。

## 2. 私たちが取り組んだこと

「ありがたい姿」「現状」「課題」を捉え、現実的な行動計画を策定するにあたって素朴な疑問が湧いてきた。

私たち三人の考えは三人だけの「思い込み」では・・・

そこで、職員の意識や組織のあり方等について、予測したような問題があるのか現状を把握するため全職員を対象にアンケート調査を行った。

集計の結果、若手職員の「やらされ感」が高く「やりがい感」が低い＝意欲の停滞という現状が見え、且つ町の将来像「ありがたい姿」を目的とした発展性のある対話もできていないという現状は、私たち三人の「思い込み」ではなかったことを裏付けることができたとともに、現状を明らかにしたことで、何に取り組むべきか明確になり、より具体化することができた。

さらに、三役への中間報告を兼ねて「ありがたい姿」「現状」「課題」についてダイアログを行い、トップ層が求める職員像が同じ方向性であること、職員意識の向上が現状課題であることが確認できた。

## 3. 「ありがたい姿」に近づけるために取り組んでいくこと（行動計画）

なぜ職員一人一人の意識改革が必要なのか。

あるべき組織の要件は、共通の目的・内発的な貢献意欲・コミュニケーションを持った人材の集合体であると考えため、今後長期的に組織を担う若い世代へ焦点をあてて、意識改革の初歩段階を重点的に取り組んでいく。

また、次年度からの継続した研究会参加により仲間が増えることを前提として、私たちは当初短期的な行動計画を提案し実践するとともに、仲間との検証と見直しを行いながら、発展的に取り組んでいく。

### (1) アフター5ミーティングの開催

若手職員を対象として、自分の思いを声に出す勇気を持たせることを目的として開催する。

また、定期的開催による職員モチベーションの維持と、内容のレベルアップによる「自らのやりたい感」向上に繋げていく。

#### 【期待される効果】

- ・組織内に火種（同じ志・情熱を持った職員）が増加し拡散する

### (2) 経営・管理層を対象とした庁内研修の創設

階層ごとの役割認識と意識改革を目的として、人材マネジメント研究会幹事と連携し若手職員と同時進行で実施する。

#### 【期待される効果】

- ・職員間の距離が縮まる（意欲の温度差解消）が図られる。
- ・役割を認識し、自らが行動し始める。
- ・組織改革に向けたスピードアップが図られる。

### (3) 組織内での情報発信

意識改革への取り組みや庁内における先進的コミュニケーション事例等を広く庁内に発信していく。

#### 【期待される効果】

- ・情報共有により、職員個人が自分の状態を考えるきっかけとなり気づき生まれ、新たな発想・行動に繋がる。また、職員間での対話のきっかけにもなり、個人の意識向上により、組織全体のレベルアップ（底上げ）が図られる。

## 4. 部会に参加した感想

財務管理班 桑原 満

昨年4月から継続したマネジメント部会は、組織で仕事をするうえでの大切な考え方や、これまでの自分自身の意識や考え方を振りかえる貴重な機会であり、また自分に大きな影響を与えてくれた研修であった。

これまでの自分を振り返ると、与えられた日々の膨大な業務を「消化」することで精一杯で、「何のためにやっているのか」という本来の仕事の目的を見失い、また忙しさを理由に「現状維持」を求め「他人任せ」的な部分があったように考える。

この研修での1番の気づきは、「人材」の大切さである。組織は個人から形成されており、より良い組織に変えるには個人を変えること、つまり「自分」が変わる必要があったということである。自分が変われずして他人を変えようなど到底できるはずがない。

部会のキーワードである「立ち位置を変える（相手の目線や立場で現状を捉える）」、「価値前提で考える（ありたい姿を考え、実現するためにはどうすべきなのかという観点から考える）」、「一人称で捉え語る（課題解決に向け自分の考えで発言・行動する）」ことを継続して実践していくことは容易なことではないが、この1年間で他の自治体の皆様、同自治体職員

間でのダイアログ、幹事団からのアドバイスや鬼丸氏の講演等を通じた多くの気づきから、日頃から「なぜ」「どうして」「自分は」と考えるようになり、まだまだ足りない部分はあるが、自分の意識が変化してきていることを実感している。

部会は終了したが、部会を通じて得た多くの学び・気づきを大切に、組織のありたい姿の実現に向け、「覚悟」を決めて、まず自らが考え行動し、周囲を巻き込み、一歩ずつ前に踏み出していきたい。

行政管理班 山ノ内里絵

人材マネジメント部会への参加は、組織との関わり方や自分の意識・考え方を見つめ直すきっかけとなり、自分自身と真剣に向き合った一年間だった。

部会を通して、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」といったキーワードをはじめ様々な考え方を学び、回を重ねるたびに刺激受け、多くの気づきを得ることができた。「ありたい姿」から「現状」を分析し「施策」ギャップを埋めるといった価値前提のフレームに、仕事や仕事以外の日常生活においても意識し重ね合わせて考えるようになったことは、小さなことかもしれないが自分の中の変化でもある。

組織を変えるためには、まず組織を動かしている個人（自分自身）が、受け身ではなく自ら気づくことをきっかけに、自ら考え、自ら勇気をもって一歩を踏み出すことから始まる。そして、周りの人の心を動かし共感を得るためには、何よりも「熱い思い」が必要不可欠であることを強く感じている。

今私の中にある「熱い思い」を絶やさぬよう、仲間と対話を重ね意識の共有を図っていくとともに、今後増えていく仲間と共に新たな一歩を踏み出し続けていきたいと思う。

気づいた人の責任「そして自分は何をするか？」今日も自分に問いかけてみる。

商工観光班 渡部 聡

昨年4月から参加した人材マネジメント研究会は、自分自身の意識や仕事の目的・考え方などを再認識させられるものであった。

住民にとっての最大の成果＝幸せや喜びに自分の業務の中でどうアプローチしていくべきか？部会のキーワードである「立ち位置を変える（住民や相手、自分以外の立場で捉え）」「価値前提で考える（ありたい姿を描き、何が求められているかを考え）」「一人称で捉え語る（自分はどう考え、どう行動するかを語る）」を常に意識し業務にあたるようになった。

一方で、職員一人一人が「住民の幸せ・喜び」を共通目的として業務にあたっているのか疑問を感じたと同時に、「住民にとってあるべき組織」であるために自分は何をすべきか、何が出来るかを考え始めた。

自分なりに出した結論は、自らが勇気をもって一歩踏み出し行動で示す。そして、情熱を持って周りに伝え、職員一人一人の意識を少しずつ変えていくことが必要だと気づいた。

一步踏み出した自らの姿を見せ、無視できない存在になることで同じ志や情熱を持つ職員を組織内に増やしていくことが将来的な「組織改革」につながると考える。

人材の活性化こそが職場の活性化につながり、住民目線で一丸となって目的を達成する「住民にとっての本来の組織改革」となるはずである。

私は、前記した行動計画と並行して、現在の係内から職員一人一人の意識改革を進めていく。

住民にとっての最大の成果を導き出すため、徹底的な対話（ダイアログ）が出来る環境を自らが率先して創設して係内のコミュニケーションを強化し、チーム一丸となって同じ方向性で共に最大限の達成感を実感できる職場づくり、仲間づくりに取り組んでいくことを決意した。

そして、今回参加した仲間と次年度以降継続的に参加する仲間たちと共に「住民にとってあるべき組織」実現のため、一步ずつ前進し続けていきたい。