

2014 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 ベーシックコース

共同論文

～深い信頼関係のある職場の
構築に向けて～

平成 27 年 3 月

神奈川県逗子市 総務部課税課 大竹 洋介
教育部図書館 梶山 玲奈

目次

- 1 逗子市役所の現状と課題点…P1
- 2 研究会を通して見えてきた「組織のありたい姿」…P1
- 3 やって見たこととその成果、課題点…P2
- 4 今、どこにいる？(立ち位置は?)…P4
- 5 今後の取り組みのシナリオ…P4
- 6 さしあたって来年度はこれをやる…P5
- 7 むすび…P6
- 8 個人感想文…P6

1 逗子市役所の現状と課題点

(1) はじめに

神奈川県逗子市。人口約6万人と県内でも高齢化が進行している小規模の市である。東京まで1時間足らずでアクセスできるにも関わらず、海も山もあり、都内に通勤しつつ、スローライフや育児を楽しみたいいわゆる「逗子都民」も多く、環境への意識が高い。職員数は現業職員も含め400名程度。

当研究会には職員2名で今年度初めての参画。

(2) 逗子市役所の現状と課題点

- ① 外部変化を受容はするが、時代の要請や制度改革に職員ひとり一人の意識改革は追いついていない。
- ② 急激な高齢化・人口減少による危機感を感じているが、人口動態についての認識と深い考察がない。⇒経営者の視点が欠如
- ③ プロ意識はあるが、逗子市という地域への帰属意識が少ない。⇒地理や歴史的背景などを理解しようとする意識が希薄
- ④ 職員間の対話はある程度取れ、比較的自由に発言できる気風はあるが、業務方針や目標の共有化は不十分
- ⑤ 職員の年齢構成がひょうたん型で、現場の核となるキャリア10年前後、30歳代が極端に少ない。半面、再任用職員、非常勤職員など多様な就労形態の職員が混在している。
⇒世代の幅の広がり価値観の相違につながり、コミュニケーションをとることが困難となっている。

2 研究会を通して見えてきた「組織のありたい姿」

キーマンヒアリングや部会員のダイアログ、職員アンケートを通して見えてきた組織・人材のありたい姿は、優先度順に次の3点となった。

【成果として】

⇒市民が住んでいて良かった、今後も住み続けたいと思えるサービスを提供し続けられるプロフェッショナル集団

【そうなるために】

⇒深い対話を経て、互いの考えを理解し、上司部下、同僚が信頼しあえる組織

【まずは】

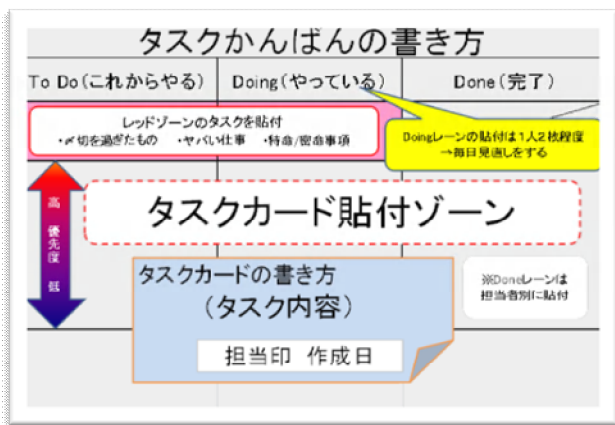
⇒職員一人ひとりが夢や目標を描き、それを応援できる組織

3 やって見たこととその成果、課題点

(1) タスクかんばん

① 概要

- ・係単位で、係員が行う業務（タスク）を共有化（見える化）することをネタにしたコミュニケーションツールとして導入。
- ・まず係員はタスクを付せんに書き出し、「To Do（これからやる）」「Doing（やっている）」「Done（完了）」の3つに分類し、タスクかんばんに貼付をしていく。
- ・毎日～毎週、進捗状況を確認するダイアログを係内で実施。



② やって見た結果

- ・係長と係員、係内の対話が広がった。
- ・業務への相互理解の深耕。
- ・レッドゾーンを設けたことで、助けあい、協働の気持ちの醸成。
- ・チームとして課題解決を図る意識の向上。
- ・仕事が早い人を他者が見習う、真似る、リスペクトする⇒本人のやる気アップ。

③ 評価と課題

- ・コミュニケーションツールとしては有用⇒ダイアログ方式で対話するネタになる。
- ・運用がシンプルで誰でもできる。
- ・一定のスペースが必須
- ・パソコンやネット上で作成したのでは、効果が限定的（コミュニケーションツールとしては不可。単なる進捗管理ツールに成り下がる。）

(2) 本丸！「行財政改革推進本部」へのアプローチ

① 概要

- ・市長を本部長とし、全部長にて構成される「行財政改革推進本部」にて、当研究会での成果についてプレゼンテーションを実施。

② 評価

- ・下部組織である行財政改革推進本部ワーキンググループ（以下「WG」）へ部会員とし

て参画できることになった。

- ・WGでは目的は定まっているものの、全庁展開するその手法は未確立であり、手法を模索するプロセスとしてダイアログ方式を採用し、対話を深めることができた。

⇒全庁に展開する前に、まずはWGの部会員がダイアログ方式を経験することができた。

⇒WGが、手法の模索という、白黒をはっきりさせるような結論を求める場でないことから、メンバー間での深い対話により答えが生成される、皆で英知を結集して作り上げるという、ダイアログ方式の効用を実感できた。

(3) ダイアログ研修

① 概要

- ・課内、係内での業務改善に係るダイアログを実施する際、ファシリテーター役を担う係長級を対象とし、人材マネジメント部会講師陣から講師を招聘する。ファシリテーション能力の向上や職員間のネットワーク強化などを目的とする。
- ・他自治体での開催状況を視察し、運営サイドのノウハウの蓄積を図る。
※平成27年3月13日に神奈川県茅ヶ崎市で開催される人マネ幹事キャラバン「リーダーシップ研修講座」を人事当局の研修担当課長と見学

② 課題

- ・今年度は予算措置がないことや日程調整がつかず、実施には至っていない。

(4) 逗子市役所〇〇部

① 概要

- ・前橋市でまちづくりの一環として行われているゆるいつながりを庁内外で作る。趣味のサークルなど、昼休みや時間外で活動するインフォーマルグループを立ち上げる。

② やってみた結果

- ・若手職員を中心に、いろいろな部署の人と交流を持ちたいという意向が強いことが判明。
- ・他とのかかわりがない部署については、顔が見える関係になったことにより相談や連携が取りやすくなった。
- ・コミュニケーションが取れたことで、他にも対話をしたいターゲットができた。

③ 評価と課題

- ・専門職にとっては、他部署業務や考えを垣間見ることで、自分の業務を客観視。
- ・強制ではないこともあり、きっかけづくりとしてはハードルが低く取っ付きやすい。
- ・時間的な制約がある人も多く、頻度について多くは望めない。
- ・口コミ等だけではなく、実施していることを庁内全体に広げていくにあたり、周知手段の確保が課題。庁内電子掲示板などが有効だが、業務用のシステムの使用について、どのような枠組みとスタンスでサイトを立ち上げるのか調整が必要。

4 今、どこにいる？(立ち位置は？)

平成 26 年度の当研究会の「イベント」は全て終了しているが、これは終わりではなく、後ろ盾がない状態でスタートラインに立っている状態と認識している。さらに、27 年度の研究会への参画も予定されておらず、自分が「何を、どうするか」が全てとなっている。

今年度を実施した前述の 4 施策は一定の効果があることはおぼろげながら確認ができた。しかし、面的展開には至っておらず、ありがたい姿へのアプローチでいうところの基底部である「意識の改革」すら、本市職員間では限定的と言わざるを得ない。半面、行財政改革推進本部や人材・人事評価検討会議など、「本丸」側のムーブメントは、こちらの意図とは無関係に大きく動き出しており、組織改革を推し進める「本丸」を浜から眺めているだけではなく、追いかけて、乗り込み、舵をきっていくことが、ありがたい姿を市職員が協働して具現化するには近道と言える。

その観点からみると、現状、「本丸」との距離は、自分たちが行財政改革推進本部のWGに参画している点など、一般の職員よりは相当に近くはなっていると言える。

5 今後の取り組みのシナリオ

改革に終わりはない。市の組織が社会や市民のニーズに即応できる組織としてありがたい姿へと変容していくためには、ミドル層の変革に重点を置くことが、より実効性の高いアプローチであることが当研究会を通じ判明している。そのため、組織制度を活用したアプローチとして「本丸攻め」を、また、個々の職員へのフラットなアプローチとして逗子市役所〇〇部など「草の根」方式を採用し、この両サイドから、ミドル層をターゲットにした改革を進める。

いずれも段階毎にP D C Aサイクルを回すことを十分に意識して推進する必要がある。

(1) 本丸攻め

組織として改革を推し進める唯一の本丸である行財政改革推進本部では、財政状況から業務効率、職員削減まで多岐にわたる至上命題の解決を目指す包括的組織であり、「個々の職員の育成、気づき、職員間の横のつながりなど経て醸成される、職員の内部変容を待って、互いに貢献できるチーム作り」などと悠長なことを言っているいとまはない。

幸いなことに、行財政改革推進本部のWG員となっていることから、本部経由にてミドル層へのアプローチをすることは、行政組織ならではの伝統的な上意下達方式にて可能ではあるが、意識改革という内発的な変容をもたらすことは難しい。そこで、下部組織であるWGにて、ミドル層を頂点とする組織構成員（係員）に対する意識改革を目的とし、ダイアログ形式による業務改善に関する対話の手法を研究・確立し、その手法を全庁組織にて実践する。

これは、ピンポイントでミドル層の意識改革を図ることではなく、まずは、ミドル層の部下である構成員とミドル層がダイアログを繰り返す中で、意識改革の芽が出やすい若手構成員を

起爆剤として、ミドル層の意識改革や気づきを促すことを狙いとしている。

(2) ダイアログ研修

手法であるダイアログは、回数をこなすことが肝要であり、ファシリテーター役への研修を継続実施する。

また、課内、係内でやってみた結果を共有することも、ダイアログの質の向上には必須であることから、マネ友を中心として、ファシリテーターをサポートする仕組みを作る。

(3) 草の根（逗子市役所〇〇部など）

若手職員の採用数がここ数年多くなってきており、若手職員間でのコミュニケーションは、SNSの普及もあり、一昔前と比較し、各段と向上している。

そこで、〇〇部の仕掛けについても、その若手世代を橋頭堡とし、その上の世代から再任用職員、非常勤などへと輪を広げていく。

また、次年度に庁内のマネ友仲間が増えることがないことから、理解のあるキーパーソンを中心に仲間づくりを行っていく。

6 さしあたって来年度はこれをやる

(1) 本丸攻め

- ① 行財政改革推進本部のWGにおいて、業務の可視化策として棚卸リストとフローチャート化をすべく、そのフォーマットを作成し、本部経由で全課かいへ担当業務分の棚卸リストとフローチャート作成を依頼することとなっている。

可視化した成果品について、先行してWG内にて実施してみたところ、当初、目論んでいた工数計算や職員数の算定に使えるレベルにするには、作成側の基準やスキルの標準化など、相当の労力を要する上に、組織防衛的なバイアスがかかることから、そもそも正しい数値の計算には至らない可能性が高く、結果として使えないという結論に達した。

そこで、棚卸リストや業務フローチャートを「題材」として、課内、係内でダイアログ方式にて事務改善案などを協議していくを通し、組織内のコミュニケーションの向上、気づきの共有化などを図っていく手法を行財政改革推進本部に提案し、全課展開していく。

- ② そのために、課長係長級を対象としたダイアログ研修を年度前半に実施する。
- ③ ダイアログの質を高める担保として、当面の間、インセンティブを設定する。具体には、人材・人事評価検討会議において策定する人事評価指針へファシリテーション能力や改善能力を評価する項目の設定を働きかける。

(2) ダイアログ研修

次年度、調整ができ次第、研修を実施予定ではあるが、それとは別に、WGメンバーを中心

にマネ友をファシリテーターとして先行実施し、研修実施にあたってのポイントを事前に確認しておく。

(3) 草の根

逗子市役所〇〇部で課題となっていた庁内掲示板の使用など、活動の輪を広げるツールの整備を行うとともに、マネ友により、こういったグループや活動に興味があるかをヒアリングし、共通の趣味のある人を結びつけ、グループや活動の立ち上げをサポートする。

7 むすび

次年度の研究会の予算計上はされていない。それは、この1年間の活動では、自分たちが目に見える成果を出すことができなかつたからである。ただ、市の行財政改革推進本部のWG員に抜擢されたことは、1年目であったこの取り組みを、確実に市として評価していることの表れでもあり、また、所属の職場、人事当局も、毎回の研究会への出席を快く送り出してくれたことは、自分たちへの期待でもあろう。

「次のマネ友」がないということは、良くも悪しくも、自分たちの活動を厳しく検証されるシーンがないということである。自分たちが歩みを止めるということは、この研究会に参画したという事実が消滅することと同義であり、他自治体の仲間も消える。

そのことを十分に意識し、たとえ、マネ友が2名しかいなかったとしても、引き続き、ありたい姿を意識し、自分たちのフィールドで取り組んでいくことにより、さらなる結果や評価を生み出していきたい。それはすぐにでるものではないかもしれない。しかしながら、一つの取り組みが仲間を増やし、その輪が波紋のように広がっていくべく、地味でも着実な努力を続けていくことが肝要である。

近い将来、当研究会へ職員が再び参画できる日まで、マネ友2名は最前線を歩き続ける。

8 個人感想文

○ 総務部課税課資産税係 大竹 洋介

部会のキーワード「立ち位置を変える」「価値前提」「一人称」は、4月の第1回部会の時点では、講師より頭ごなしに言われ、しっくりくるものではなかったが、夏合宿、10月発表を経て、自分が市の行財政改革推進本部のWG員になり、座長という立場を貰ったことも相まって、活動を始めてからは、キーワードが自然と口を衝いて出ていた。

部会で仲間の顔を見渡してみると、年齢的に随分と年長者の部類に入ることから、ファシリテーターをやらせてもらう機会も多かったが、まずは理解の深い仲間を対象とし、貴重な実践の場を得られたことは、今後、職場で深い対話を行っていく上で素晴らしい経験

となった。事実、係内では「タスクかんばん」を活用し、ダイアログ形式での対話を試みたが、ダイアログのルールを押さえて行えるようになったことで、より活発な対話ができるようになった。係内では「ドミナントロジックの打破」なんてフレーズも、頻繁に交わされるようになった。

講師陣のキャリアをみると、「数字至上主義」の厳しい世界で戦ってこられた方が多くおられ、そういった自分の経験を踏まえて、現在では、数値化しづらい部分に価値を見出されていることに感銘を受け、その想いを自分の中で咀嚼し、実践に生かし、仲間や次の世代へ繋げて行きたい。

○ 教育部図書館 梶山 玲奈

「一人称で捉える」 何の根拠もなく、自分ではそれができていると思い込んでいたようである。しかしながら全く捉えていないことに気付かされ、この研究会での時間は意識改革の時間であった。組織を変えること、人の意識を変えること、そのために必要なこと、やらなければならないこと。すべてなんとなく理解をしているつもりであった。そのため部会でのキーワードを何度も言葉にすることで意識し、行動をできているのか振り返るという繰り返しであった。最近ではすることはなくなったが、意識下に馴染ませることができたとは言い難い。ただ少なくとも自身の行動に対して、意識を持つようになったことは言うまでもない。

何かを成すためには決して一人で行うことはできない。キーパーソン探しはもちろん仲間づくりなど、今回多くの対話をするという機会を得たことは本当に大きな収穫であった。普段話をするきっかけがなかった方々と会話から対話へと発展させていくことができたこと、またそこから様々なことを知り見えてきたものをどう生かしていくのか。

ありがたい姿に向かっていくために、全体を巻き込むのは一朝一夕ではできない。各々が抱えている思いに対してきちんと向き合い初めて何かを共有することができ、共有していくことができ巻き込んでいける。何かを共有するための地盤づくりのために、常に周囲への傾聴はもちろん、思いを出してもらえただけの環境づくりも欠かすことはできない。目標へ着実に進んでいくことはもちろん必要であるが、そのために配慮を欠くことがないよう振り返りを忘れずにしていきたい。常にそれらを意識し、周囲との関係を築いていくことが、いずれ市民サービスなどへ少なからず良い影響を与えるようつなげていきたい。