

厚木市役所に

暖かい風を



写真：相模川に架かる「あゆみ橋」

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会 厚木支部

政策部	企画政策課	山口	雅也
総務部	行政経営課	佐藤	航也
福祉部	福祉総務課	山本	ゆかり

はじめに

ここでは、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（以下、「部会」といいます。）を通じて、私たち3人の考えや実践した取組、そしてこれからどのように取り組んでいくのかを記します。

【部会での取組】

部会は、平成26年4月の第1回から平成27年1月の最終の部会まで合計6回行われました。

- ・第1回（4月17日・18日）
テーマ：部会の狙いを知る、ダイアログに慣れる

- ・第2回（5月21日）
テーマ：価値前提で考える

- ・第3回（7月9日）
テーマ：ドミナントロジックを知る

- ・夏期シンポジウム（8月1日）
テーマ：経営型人材マネジメントが切り開く自治体変革

- ・夏期合宿（8月24日から26日まで）
テーマ：各自治体発表・シナリオを考える

- ・第4回（10月15日）
テーマ：シナリオを考える

- ・第5回（1月30日）
テーマ：総括



1 厚木市役所（組織）の在りたい姿

各自治体参加者には、所属する組織の「現状」、「在りたい姿」及び組織を変えるために必要な「着眼点」を検討した上で、「具体的な施策」を提案するよう課題が与えられました。


(1) 組織の「現状」について


現状の把握については、3人によるダイアログや、庁内で行われている職員アンケート等の結果から組織の良い点、悪い点の分析を行いました。


ア 人、予算が減らされている中であきらめ感、疲弊感が漂っている。事実前提でしか考えられない。 


イ 意欲のある限られた人だけが、庁内のプロジェクト、研修に参加している。  


ウ 横の連携が取れていないため、類似の事務を複数の部署が行っているなど非効率を生んでいる。 


エ 職員アンケートでは、30代の職員が自分の仕事に対して満足を感じていない割合が高い。 

オ 職員アンケートでは、職員一人一人は、「働きがい」を感じている割合が高い。 

カ 事務に取り掛かる前に、方法や進め方について考えていない。 

キ 非効率的な方法に対し、「なぜこんなに非効率的なやり方なのだろう。」と思いながら、既に取り掛かり始めているので、やり方を変えられない。納得感がない。 

ク 職員一人一人「こんな風にすればいいのに・・・」と考えているアイデアはある。 

ケ 多様化、複雑化するニーズに対応する余裕がない。現在の仕事で、いっぱいいっぱい。 

(2) 「在りたい姿」について

組織の現状の分析を行った後、価値前提による在りたい姿を考えました。

ア 職員一人一人が、意欲と情熱をもって、持てる力を最大限に発揮し、職務に当たることができる人材・組織

イ 予算、人が限られた中で、時代の変化や市民ニーズに適応したサービスを提供できる人材・組織

(3) 組織を変えるための「着眼点」について

組織を変える（ありたい姿に近づける）ための着眼点として、次の3点を考えました。

- ア 人を動かすキーワード「共感」
- イ 上から目線ではなく、自ら気づくきっかけを提供
- ウ 手を挙げない、声を出さない職員をターゲットにした仕掛け

(4) 「具体的な施策」について

上の3点、特に(3)の着眼点に留意し、組織を現状からありたい姿に変えるための具体的な施策として次の2つの取組を考えました。

2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
<p>ザダンカイ ① The暖会</p> <p>～組織に暖かい風を吹かせる職場を超えた交流会～</p>	<p>誰が・いつ 人マネに参加している私たち3人が中心となり、9月から実施する。</p> <p>どのように 庁内のキーパーソンを交え、「The暖会」を行う。交流会には、仕事に対する満足度の低い30代職員の参加を求める。</p> <p>工夫した点 ・人マネ3人が中心となった自主研究グループを立ち上げ、庁内における活動認知度を高める。 ・参加者の負担を少なくするため、昼休みに行う。 ・キーパーソンの話を聞くと、自然に価値前提を知ることができるよう内容を調整する。</p>	<p>① キーパーソンの話を聞いて、「あんな風に仕事をするとなんだか楽しそう」と、気が付くことができる。</p> <p>② 仕事に対しての積極性が高くない、自分からは手を上げないような職員の参加を促すことができる。</p> <p>③ 顔見知りの職員が増えることにより、相談しやすい関係が生まれる。</p> <p>④ 他の所属の仕事を知ることにより、横の連携が取りながら、事務を円滑に進めることができるようになる。</p> <p>⑤ 参加者の間で、互いの仕事・役割に共感を得ることができる。</p>
<p>② 余裕を作るための真剣改善ミーティング</p>	<p>誰が・いつ 人マネ3人と職員課が中心となり、人事評価制度にミーティングを位置づけ、来年度から実施する。</p> <p>どのように ・係単位で事務の効率化や改善を進めるための対話を行う。 ・実施は年度4回以上</p> <p>工夫した点 ・全庁的な取組みとするため、職員課と協力し、人事評価制度に組み入れる。 ・試行的にスタートさせ、制度設計に当たってはアンケートや聞き取り調査などを実施し、多くの職員の声を取り入れる。</p>	<p>① 既存の事務の効率化や改善が進むことで、新たな取組を考える余裕が生まれる</p> <p>② 事務の進め方、やり方について納得、腹おちにつながり、モチベーションもアップする。</p> <p>③ 良いアイデアが活かされる機会が生まれ、アイデアを採用された職員のモチベーションもアップする。</p> <p>④ チームとしての一体感が生まれ、連携を図る機会が増すことで、更なる事務の効率化を生む。</p> <p>⑤ 職場の雰囲気明るくなることで、皆が気持ちよく働く環境をつくることができる。</p>

2 キーパーソンインタビュー

今後、私たち3人が、組織を良くするために、組織内でどのようなことを目指し、取り組んでいくのかを庁内のキーパーソンの話を直接聴き、キーパーソンの仕事や組織に対する考え方を学びました。そして、その学びを私たち3人で考えた「具体的な施策」に反映させました。

【インタビューでの気づき】

- ・ キーパーソンは、「価値前提」で考え、行動していた。
- ・ 文句を言うだけではなく、解決に向けて行動しなければならない。
- ・ 周りを巻き込み、仲間を増やしていくことが重要である。
- ・ 仕事を円滑に進めるためには、相手の立場に立って物事を考えることが大切である。
- ・ 良いことをやろうとしている職員を理解し、温かく見守るお天道様のような存在が必要である。

3 THE暖会の実施に向けて合宿及び第4回部会後に再検討した事項

夏合宿において、3人で考えた具体的な施策である「THE暖会」に対し、他の自治体職員や幹事から様々な指摘やアドバイスいただいたことから、それらを踏まえ、次のことを再検討しました。

- ・ 昼休みの実施では、時間が短すぎるのではないか。時間内に実施するとすると、研修の位置付けになるか。
⇒ 研修主管課に相談し、研修の位置付けで実施することとしました。
- ・ 幹事からのアドバイスを受けて、経営層を巻き込むために、市長プレゼンを行いました。
- ・ 第1回目の参加者は、指名とし、その後は「友達紹介方式（参加者が次回参加者を指名）」により、組織における輪を広げることとしました。

4 THE暖会の実施

人事・研修主管課の協力を得て、研修の一環として、THE暖会を次のとおり実施しました。

(1) 目的

庁内のキーパーソン（経営層、管理職層）を交え、気楽にまじめな話をする「THE暖会」（座談会）を開催しました。目的は、キーパーソンの経験等を聴くことで、仕事への姿勢を再確認し、目的意識を持って自ら考え行

動するためのヒントを得ると同時に、お互いの仕事・役割に理解と共感を得ることにより、上司と部下といった縦の連携、他部署との連携を円滑にすることを目指しました。

(2) 対象者

指名した職員 16 人（部会参加者 3 人を含む）

(3) 日時

平成 27 年 1 月 26 日（月）午後 1 時 15 分から 3 時まで

(4) 進行

グループを 2 つに分け、各グループのキーパーソン（部長級 1 人）に 5 分程度、これまでの仕事の経験などを話していただき、その後、参加者の自由発言としました。

(5) THE暖会の実施結果

THE暖会をより良い取組とするため、実施後、参加者からの意見を聴取しました。意見の概要は次のとおりです。

ア 実施時間について

短かった 5人

長かった 2人

適当である 9人

イ グループの人数について

多い 6人

適当である 10人

ウ 十分に発言できたか

十分話せた 6人

話足りなかった10人

エ 主な感想など

- ・ 普段話す機会がない部長、職員と話すことができ有意義であった。
- ・ 普段関わることがない職種の人と話をすることができて刺激になった。
- ・ キーパーソンのこれまでの仕事内容や仕事に対する姿勢、今後必要な能力など、貴重な話を聞くことができた。
- ・ 自らの業務、職場、上司等について改めて向き合い考えるきっかけとなった。
- ・ 他の課の職員との関わりが増え、仕事の視野も広がった。
- ・ 仕事に対するモチベーションも上がった。
- ・ 今後も機会があればぜひとも参加させていただきたい。

オ 次回への提案

- ・ 何かテーマを決めるか、テーマは決めずサイコロトークのように参加者が事前に意見交換したいテーマを考え、当日そのテーマを書いたカードを順番に引いて話すなど、ゲーム感覚かつ会話力のスキルアップにもつなげられると、グループ全員が均等に意見する機会になり、より活発な意見交換の場になるのではないか。
- ・ 次回のテーマとして、今後、必要な経験や能力、それを身につけるためには何が必要なのかなどについてはどうか。
- ・ キーパーソンの位置付けをオブザーバーのような存在にすると、話し合いが活性化するのではないか。

5 今後の取組

「THE暖会」については、参加者のフィードバックを踏まえ、テーマの設定、参加者の人数、キーパーソンの役割等について、研修主管課と再検討を行い、継続実施していくこととしました。

また、部会で検討したもう1つの取組「余裕を作るための真剣改善ミーティング」については、平成27年1月に改訂された「厚木市人材育成方針」において、「職場内ミーティングの実施」として位置付け、今後、ファシリテーターの育成等を含め、取組を行うこととしました。

6 一年を終えての感想

政策部 企画政策課 山口 雅也

この部会に参加して、本当に大きな刺激を受けました。

まず、幹事団の方や、多くの自治体の皆様とダイアログを重ねたこと、そして、他のグループの発表を聞く中で、たくさんの気づきを得ることができました。皆様、ありがとうございました。

特に印象に残っているフレーズや今後も忘れてはいけないと思ったことは、「部会の活動は研修ではなく、研究。」「価値前提と事実前提」、「ドミナントロジック」、「共感」、「一点突破、全面展開」「ダイアログ（対話）は目的ではなくツール」「組織は変革がもたらされると必ず抵抗がある。しかし、抵抗勢力に共感を持って話を聞くことが重要」など、挙げたらきりがありません。

これからは、課題があれば「誰かのせいにするのではなく、自分ができることを行う」ことを心がけ職務に励んでいきたいと思えます。

本当にありがとうございました。

総務部 行政経営課 佐藤 航也

この部会に参加したことによる私の一番の成果は、コミュニケーションを大切にすること、そして、常に物事の本質を見失わないようにすることなど、仕事をしていく上でなんとなく大切だと思っていたことが、明確になったことです。部会での言葉に言い換えれば、「対話を大切にすること」や「価値前提で考えること」になるのだと思います。

一年間の研究を終え、今、まさに取組を始めたところですが、我々3人で考えた「THE暖会」を組織に浸透させ、対話の大切さ、人と人とのつながりの大切さを、自然に感じることでできる仕掛けづくりを進めていきたいと考えています。より良い組織がより良い仕事を生み、それが最終的には市民サービスを向上させることにつながるものと信じ、今後も取り組んでいきたいと思っています。

おわりに、部会参加者の皆さんから、多くの気づきと学びを与えていただいたことに心より感謝申し上げます。

福祉部 福祉総務課 山本 ゆかり

1年間、人材マネジメント部会に参加し、異空間での学び、そして全国の自治体の方々と交流する貴重な機会をいただきました。

参加当初は、人事担当でもなく、役職に就いているわけでもない私が、人材マネジメントを学ぶことになり、場違いなのではないかと感じましたが、部会の出席を重ねるうちに、日頃、仕事をする中で、私の組織はここがおかしい、もっと〇〇にできないものか、など組織について感じたり、思っていたことに非常に深く関係しているものだと気づきました。

組織を変えるためには、そのための取組自体を考えることはもちろんですが、その取組を行う土壌について深く考える必要があるということ、この部会で学びました。

我々は、通常の業務の中で、他自治体の先進事例の調査研究ということを頻繁に行っていますが、たいてい、その取組事例のみを調べることに留まり、その取組が行われた場や背景の調査は行わないことが多いと思います。もちろん細かい事務作業レベルの先進事例であれば、その取組自体の良いところを取り入れれば、我々のところでも同じように成果を得られるかもしれませんが、組織を変えるというテーマでは、ただ単に、他自治体で効果が得られた施策、例えば、人事評価システムや研修などの取組を同じように取り入れれば、うまくいくわけではないということを改めて深く考えさせられました。

組織を変えるためには、成果があったとされる先進的な何か制度や施策を入

れておしまい、ということではなく、それらを入れるためには、まずその畑の土壌を分析すると同時に自らの組織の畑の現状も詳らかにし、自らの畑を耕すことから始めないと、種はまけない、ましては実をつけることはできないということに改めて気が付きました。

部会においての取組の検討が、この視点で考える最初の一步となりました。これまでの視点では、いかに素晴らしい種を品種改良するのか、という、取組内容のみを深く考えることに留まっていたと思いますが、今回は、素晴らしい取組だけを考えてそれをいわば押し付けるような形ではなく、その取組に参加してもらった人がどう感じるかなど、その取組の導入先についても深く考えるようになりました。とは言っても、取組については、目指す成果への道のりは遠く、今後も継続して実施しながら、より良いものへと進化させる必要があると感じています。

そして、今回考えた取組だけではなく、部会で学んだ視点や考え方を日頃の仕事にも生かし、価値前提で動けるようになりたいと思います。

最後に、今回の部会で出会ったすべての方に感謝したいと思います。ありがとうございました。