2014 早稲田大学人材マネジメント部会における取組と今後の活動について
～職員満足･市民満足の両方の向上を目指して～

新潟市 北区地域課　　野口 美奈子
中央卸売市場　　吉岡 あゆみ

1. はじめに

本稿では，早稲田大学マニフェスト研究所（以下「マニ研」という）人材マネジメント部会(以下「部会」という)に１年間参加し，組織人材のありたい姿を考え，仲間とともに取り組んできた活動の概要と経過・見出した成果・創りだした変化につき振り返り，今後どのような取組を行っていくかについて考察する。

本市は１３市町村が合併し，１０年の節目を迎えようしているが，「合併前に比べてサービスが低下した」，「思ったよりもよくなっていない」などの厳しい市民の声が聞かれることもある。

また，職員間においても８区に分かれたことにより，直接顔の見える関係を築くことが少なくなったと感じることがあり，いま職員がおかれている状況を見つめ直す必要があった。

本市にとってのありたい姿は，他の自治体にも共通する普遍的な姿と考える。また，部会では取組の連続性と人材マネジメント部会参加者(以下「マネ友」という)との繋がりの重要性が言われているが，マネ友以外の職員に対し行動計画が「見えにくい」面があった。本稿により，部会を広く周知し，部会参加希望職員増加の一助となること，また取組が次年度以降のマネ友へ引き継がれること，さらに全職員にこの取組を知ってもらい，実践していくことで，新潟市が職員満足・市民満足の両方の向上を目指す組織へと変革することを願い，計画を述べる。

2. 活動の内容・成果・変化

2-1. 部会とは何か

「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」の３つをキーワードに「ドミナントロジック(いつの間にか作りこまれている思い込み)を転換し，一歩前に踏み出す」とともに「組織や地域のためにどうしたらよいか」を考える研究の場のこと。部会の位置づけは「研修」ではなく「研究会」であることから，「何かを教えてもらえる場」ではなく，「どこの自治体にも共通する普遍的な原理を自らが見つけ出す場」である。

また，自ら考え，組織内にとどまらず地域でもダイアログを活用し，住民を巻き込み協働し，現場から変えていける職員をつくる。地方自治体が変わることで国全体をよくするところまでを見据え，平成１８年度に立ち上げられた部会である。

2-2. キーワードの定義

「立ち位置を変える」

自分の目線だけでなく，住民目線・首長目線・人事目線・上司目線，さまざまな立ち位置から見た場合にどう感じるか。「立ち位置」を変え，考え，行動すること。中でも「住民目線」を最重視する。

「価値前提で考える」

事実を前提としすぎずに「何が求められているか」「どういう状態がよいのか」ありたい姿から逆算し考えること。(=バックキャスティング)未来からみて今をどうするか，ビジョンやあるべき姿からみて，そこに行きつくためにはどのようにすればよいかを考えること。

「一人称で捉え語る」

この部会においては「われわれは」「市としては」「組織としては」などではなく「自分が」どう考えているか，「自分なら」どうするか，「私」を主語とした一人称で物事を捉え，考え，語ることが求められる。

2-3.　部会の活動概要

部会は前述の３つのキーワードを軸に，シンポジウム・夏季合宿を含めると計７回行われた。

「組織・人材にとってのありたい姿」と，その実現のために「着眼して取り組むこと」を考え続け，実践し「自分で答えを見つけだす」。

各回の参加に向けては必ず事前課題があり，それらはすべて「マネ友」（本市は毎年二名で参加）とダイアログを重ね，キーパーソンインタビューやデータ収集等，必要な準備をし，臨んだ。

活動の中でも８月と１０月の２回行われる自治体ごとの発表が大きな比重を占める。

われわれは，**「ワークライフバランス」**の観点から，ダイアログの手法を取りいれながら**「市民満足・職員満足の両方の向上を目指す」**ことをテーマに発表を行った。（発表内容は巻末資料１・２を参照）ここでの発表内容が今後，自分達の行動指針となっていく。

また，部会は，他自治体とのダイアログからも学び，講演で新たな気づきや変化を感じ，幹事団から発表内容のフィードバックを受けることで考え方を深め，組織を変える原理を掴み取るというプロセスで進む。

１年間かけて「事実前提」の思考回路を「価値前提」に変える手順が考えられたプログラム構成となっている。最後に総括と自分自身へのコミットメントを行うことで修了証が授与されるが，その後３月までに１年間の成果，１年後に目指す状態を共同論文としてまとめ，部会での学びの集大成とする。なお，部会に「卒業」はない。

2-4.　部会の成果・変化

部会の成果・変化は以下の５つと考える。

①「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」の３つのｷｰﾜｰﾄﾞの腹落ち

②ダイアログというコミュニケーション手法の理解

③自分たちが進むべき道・とるべき行動の決定

④一歩踏み出す勇気

⑤「はたラボ」の設立

中でも⑤の「はたラボの設立」については，マニ研に参加したことで得られたわれわれにとっての大きな転機であり，一番の成果と考えたため，若干の説明を加える。

【設立の経緯】

８月の発表後，昨年のマネ友３名に今後進めていきたいことと思いを伝えたところ，共感を得ることができ，「働きやすさを考える研究室＝はたラボ」の設立へと繋がった。

【はたラボの目的】

職員満足・市民満足の両方の向上を目指す職員を増やすこと。

【着眼して取り組むこと】

はたラボ版ワークライフバランスの推進

【はたラボ版ワークライフバランスとは】

働きやすさのためのコミュニケーションが職場全体で取れている状態
＆　ワークとライフの相乗効果

コミュニケーションを取ることで仕事がしやすくなり早く帰れるようになる。
仕事以外の生活時間も充実させ，よいインプットを行うことが，結果的に短い時間で仕事の成果をあげる質の高いアウトプットと充実感にも繋がり，ワークとライフの相乗効果をもたらし続けると考える。

具体的な活動内容については，次年度に向けた展望で述べる。

3. 次年度に向けた展望

3-1. 「はたラボ」の活動の継続

本年度立ち上げた「はたラボ」を次年度のみならず，継続し続けることこそが重要であると考える。具体的には以下のシナリオで取り組む。

3-2. 取組みのシナリオ

①「はたラボ通信」の発行

全職員に向け，「働きやすさを考えるきっかけ」となるような内容を盛り込んだ情報発信（「はたラボ版ワークライフバランス」の提案・「キーパーソンインタビュー」・「夜会・昼会の案内」等)を２カ月に一度行う。会に参加しない職員にも情報の周知をし，さらに通信を読む

ことで参加したくなるしくみをつくる。

②「昼会」の開催

時間が限られ，まとまったダイアログ形式にはなりにくいため，ランチスタイルならではのざっくばらんな意見交換と職員同士の繋がりの場づくりを目的とする。

③「夜会」の開催

昼会同様職員同士の繋がりの場づくりを目的とするとともに，「働きやすさ」や「コミュニケーション」をテーマとしたダイアログを行う。また，各区役所等へも出向き開催する。

④ダイアログの手法の拡散

夜会のみならず，ダイアログの手法を庁内に広めるための方策を生み出す。

3-3. 1年後に目指す状態と創りだしたい変化

これらの活動により，はたラボの認識が広がり，ワークライフバランスの観点から「働きやすい職場について」考え，さらに職員満足・市民満足両方の向上を目指す職員が増えている。

また，ダイアログの手法が庁内に広まり「気づき」を実行に移せる職員が増え「横のツナガリ」を持った組織となることで「住んでよかった・住んでみたい」と言われる新潟市に一歩近づいている。

4. 結びに

「満足」という言葉の定義は人によって違う。「自分はこれくらいでちょうどよい」「特に問

題がないのであれば変える必要がない」という状態はその職員にとっての「満足」であるとも考える。だが，『変わり続けることだけが世の中で変わらないことだ』という言葉があるように，『世の中は変わり続けている』。

これでよいと思いすすめていた事業・施策が，変わり続けている市民が求めている「満足」とは，すでに合わなくなっている可能性がある。また，人口減少が続く中での公共施設のあり方の見直しをはじめ，住民と協働していくためには「徹底した対話(ダイアログ)」が求められる。

『立ち位置を変え，価値前提で考える』ためにも，職員はまず自分の働き方を見直し，多様な情報のインプットを行い，ダイアログという手法を様々な場面で活用する必要があるのではないだろうか。

マニ研に参加したことにより，まずは一歩踏み出すことができた。

次は，他の職員が一歩を踏み出すためのきっかけをつくることで，思いを同じくする仲間を増やし，新潟市を「生き生きとやりがいをもって働けるチーム」にしていけるよう取組み続けたい。

それこそが，市民満足・職員満足の両方を向上させ，『住んでよかった・住んでみたい』といわれる新潟市へと繋がると信じている。

5. 付記(所感)　「2014 人材マネジメント部会に参加して」

野口　美奈子

「マネジメントを理論として理解したい」・「全国の人と知り合いたい」・「ワークライフバランスを進めるための方法を教えてもらえるかもしれない」と思い，マニ研参加に手を挙げた。

しかし，期待は「いい意味」で裏切られた。

部会は理論でマネジメントや方法を「教えてもらえる」場ではなく「自分で答えを見つけ出す」ための場であったし，単なる「知り合い」ではなく「マネ友」というもっと深い繋がりを持つことができた。

そして，記憶を辿り，膨大な量のマニ研資料とメモを読み返し，悪戦苦闘しながら共同論文を書いている現在も，いろいろな言葉の意味を再認識し理解を深める「マニ研の学びの場」であると感じている。

幹事は答えを教えてくれない。しかし，出馬部会長の「君たちの取組は 10 のうちのまだ 0.5」，鬼澤幹事の「何を言うより誰が言う」，佐野幹事の「組織を変えるまず第一歩は自分自身が変わるということ」というキビシクもあたたかく，かつ，的確な言葉は，迷っている自分の背中を押し，答えを出すための最大のヒントをいつも与えてくれた。

一人の力はあまりにも小さい。それでも自分が変わり，ダイアログを通じて周りを巻き込み，一緒に目標に向かってくれる仲間を増やし，ともに歩んでいくことで，組織が変わり地域が変わるかもしれない。そのためにまずは「ノグチが言うならやってみるか」と一人でも多く，言ってもらえる人間になれるよう，自分を磨き，言行一致で実践し，自らを変え続け，周りに「笑顔」を広げていきたい。

それが，ご指導いただいた人材マネジメント部会の関係者のみなさま，ともに学び悩み語り合った全国のマネ友，快く送り出してくれた職場の上司・同僚，いろいろな機会でわれわれの話に耳を傾けてくれた新潟市職員のみなさま，一緒にはたラボを立ち上げ・ともに歩んでくれるマネ友への「感謝の形」と「恩返し」だと考える。本当にありがとうございました。そして，今後ともよろしくお願いします。

吉岡　あゆみ

部会はさまざまな人の熱意に触れる場であり，そこでは自分と向き合い，行動することを求められた。いつも課題の準備に追われ，これでいいのだろうかと悩みながら参加した。なのに他の自治体ではさらにその先を進んでいることを知らされ，その刺激は私たちを前に推し進める力となっていった。

毎回このようなことを繰り返し，自分にはできないだろうと思っていたことが，いつの間にか背中を押されるように一歩踏み出しはじめることが私にもできた。いまだ，迷いながら進み始めた道であるが，ひとりではできないことも，仲間がいればこれからもやっていけるだろうと思っている。

変わらなければいけないことと，変わってはいけないこと。今まで忘れていた大事なことを思い出し，この二つを常に問い続けながら，ダイアログを重ね考え続けている。

一人ひとりが，自発的に内発的に変わっていくことで組織も変わっていく。そこに至るにはもっと明確な目標や工程，もっと大きな勇気が必要だが，これからも知恵をしぼりながら仲間と前に進み続けたい。

最後に，ご指導をいただいた人材マネジメント部会の関係者の皆さま，そして研修に送り出していただいた職場の上司，同僚，先輩方に心から感謝します。

巻末資料 1　【平成 26 年　8 月発表資料】

1．ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1. 人員が減ったが，業務量は減らず，量的・質的にも求められるものが多くなっていて負担を感じている職員が多い。

2. 組織の目的の理解や個人の意識の共有の場が足りず，必ずしも効果的，効率的に業務ができていない。自己の業務に関係する部署・担当以外との交流が少なく，ナレッジワーカーが埋もれている。

組織・人材のありたい姿（状態）

1.事業の見直しを実行し続け，ワークライフバランスの確立された組織で生き生きとやりがいを持って働ける人材

2.「上位下達」だけではなく，「自分の果たすべき役割・あるべき姿」を理解し，気づきを実行に移し，自発的に動ける人材を増やし，生み出し続けられる組織

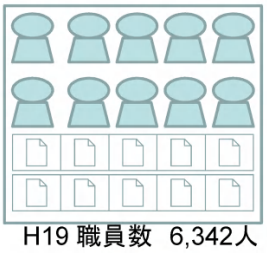
市民満足をあげながら職員満足もあげる WIN-WINの関係

今，着眼して取り組むこと

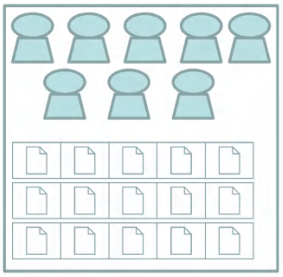
1.ワークライフバランスの観点から「働きやすい職場」について考える取組みを広めていく。

2.ダイアログの手法を庁内に広め，「気づき」を実行に移せる職員を増やし「横のツナガリ」を気がるに持てる場を創出する。

組織・人材の現状



H19 職員数　6,342人



H26 職員数　5,564人

■ 農業国家戦略特区をはじめ芸術祭等のイベントや,特養の施設整備等,本庁は新しい行政課題への対応が増加。

■ 同規模政令市と比較し，市民に身近な業務を行う区役所数が多く,合併前は「市」レベルで行っていた業務を人員減となった区役所で実施しなければならない。

■ 職員数は普通会計H19年度比で778人減少

★65％の職員は自身の業務に負担を感じている
★のべ65％の職員が月45時間以上の超過勤務状態
★H24年度超過勤務手当は「21億9780万円」

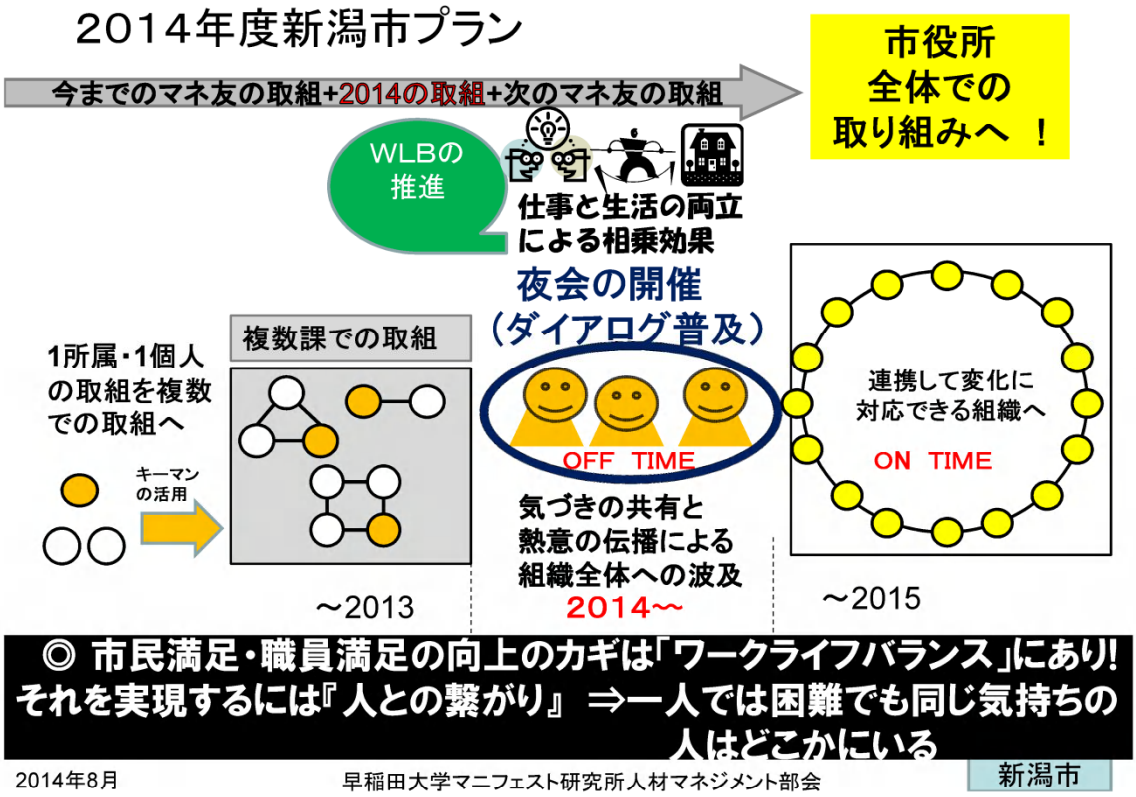
その一方で・・・

★77％の職員が自分の仕事に「やりがい」や「意欲」を持っている。
★63％の職員は職場に「改革・改善の風土がある」と感じている

「思い」を持っている職員は多くポテンシャルは高い？

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
ワークライフバランス（WLB）推進のための仲間増殖プロジェクト	◆仲間を増やす「夜会」の開催 （9月~） マネ友と「WLBと働きやすさ」をテーマにダイアログを実施。その後「気づきや思いを持つ職員」へ呼びかけ，継続的にダイアログを実施。参加者がコアになりそれぞれの職場でダイアログできるように進めていく。 ⇒①情報交換・思いの共有を気軽にできる場づくり ②マネ友の「つながり」を維持する仕組みづくり ③働きやすい職場=職員同士の繋がり=WLBの推進	①ダイアログの拡散による「価値前提」で語ることのできる職員の増加。 ②マネ友との定期交流によるモチベーションの維持と取り組みのスパイラルUP ③新たな仲間探しとそこから生まれる職員同士の繋がり→WLBの推進⇒職員満足・市民満足の向上
改善提案・改善実践報告制度の活用	◆ 仲間増殖プロジェクトで出た意見を基に，今年度中に改善提案を行う ⇒過去のマネ友の取り組みの継承	ダイアログに参加しない職員にも情報発信をすることができ，採択されれば一気に全庁的に実施されるため，より働きやすい職場となる。
ゆる一い横のツナガリづくり	①メールの署名欄を利用した情報発信 （9月~） ②庁内版「知恵袋」創設を提案 （ 〃 ） ⇒①コストをかけずに則実行できる ②有効活用されていないツールの見直し	①発信者・受信者相互連携の機会を増やす ②職員の「知恵」が生きる場となり，業務の時間短縮による超過勤務削減に繋がる。



巻末資料 2　【平成 26 年 10 月発表資料】