

人材マネジメントの流れを更に大きく

長野県塩尻市 百瀬 公章
上條 史生
上村 英文

1 はじめに

人材マネジメント部会の目的や内容を把握しないまま、不安を抱え第1回の部会に参加した。そのオリエンテーションで出馬部会長は、「この人材マネジメント部会は、何かを教え与える“研修”ではない。みなで考えていく“研究会”である。」と、部会に臨む基本的な姿勢を明確にされた。そして、部会の3つのキーワード、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で語る」を示し、ドミナントロジックを転換して、一歩前へ踏み出す勇気を持つことを強調された。

第1回の部会から約1年が経過し、当市2年目の部会参加者である我々が、何を考えどう変化し、何を成果として残したのかを振り返り、改めて塩尻市の人材マネジメントについて考えてみたい。

2 施策の提言

組織とは、バーナード組織論によると、目的を実現するための協働行為の体系であり、組織が成立する要件は、①共通の目的、②貢献意欲、③(目的を達成するための)コミュニケーションであるといわれている。

組織の改革とは、あるべき姿と現状とのギャップを埋めることであり、そのためには、まず、組織・人材のありたい姿、理想的なあるべき状態を考えることが必要である。次に客観的な現状把握を行い、あるべき姿とのギャップを考察する。このギャップを埋めるために何に着眼して取り組むのか、これが組織改革の施策となる。

(1) 組織・人材のありたい姿

昨年度のマネ友によって、市長から「塩尻市役所経営理念」

を発表していただいた。これは、塩尻市役所という組織の共通の目的であり、職員が目指すべき指針であると考え。この「経営理念」を本当の意味で共有し、実践することこそが、組織・人材のありたい姿であると結論付けた。

塩尻市役所 経営理念

人を地域を塩尻市を愛し、この街の明日が今日より少しでも良くなる様、それぞれの立場で努めよう。

市民から貰う「ありがとう」の言葉が私たちの勲章。一年間に貰う勲章の数が成功体験であり、自らの人生を豊かにしてくれる。

その繰り返しこそ、市民とともに築く郷土の未来となる。

この結論に至るまでには紆余曲折があった。当初我々が考えたありたい姿は、①課がチームとしての一体感を持つ、②チームとしての達成感を持つ、③職員が笑顔になる、の3項目であった。夏合宿1日目の幹事団のコメント等を参考に、もう一度考え直した。その結果、当初考えていたありたい姿は、施策を展開していったときの変化や効果であることに気づいた。そして、前年度のマネ友が成果として実現した「塩尻市役所経営理念」を実践することこそが、塩尻市の組織と人材が目指すべきものであるとの結論に達した。

(2) 組織・人材の現状

現状の組織・人材の実態を把握するため、6月に職員を対象としたアンケートを行い、4割に当たる172人から回答を得た。この回答率を見ると、我々の人材マネジメントの取り組みが、組織に認知されていないことや、職員の関心が低いことなどが背景にあるものと考えられる。

アンケートでは、まず、組織における仕事の目的について聞いた。「共通の目的を持って仕事をしているか」の問いに対し、8割の職員が「共通の目的を持っている」と回答している。次に組織に対する「自身の貢献意欲」について聞くと、約53%

の職員が「高い」、「まあまあ高い」と回答した。これを職層別で見ると、貢献意欲は、管理職になるほど高くなっている。また、組織のコミュニケーションについて、「共通の目的を達成するために常に話し合っているか」の問いに対し、「話し合っている」と回答した職員は半数であった。これを職層別に見ると、管理職の8割近くが「話し合っている」と回答した一方で、その他の職層では、4割前後に留まった。また、「誰との間で話し合いが不足しているか」の問いに対し、「同じ系の職員」、「同じ課の職員」と回答した職員は約3割であった。

このアンケートから共通の目的、貢献意欲を持って仕事をしている職員が相当数いることが分かった。共通の目的、貢献意欲の中身を深く掘り下げ検討する必要があるが、市長が示した「塩尻市役所経営理念」が、ある程度意識されていると考えられる。一方で、「コミュニケーション（対話）」については、管理職とその他の職員との意識に差があることが明らかになった。また、同じ係や課での「コミュニケーション（対話）」が不足している実態が見え、組織として一体感に欠けている課題が明らかになってきた。

（3）施策の提言

組織・人材のありたい姿と組織・人材の現状を明らかにし、そのギャップを埋めるための施策を立案するに当たり、次の3点に着眼した。

- ・ 課長職の意識転換（管理型→経営型）
- ・ 目指すべき職員像の明確化
- ・ 各職層の役割と行動の共有

これらに対応するために次の3つの施策を提案した。

① 「職員行動指針」及び「行動マニュアル」の策定

経営理念の実現に向けて、「職員行動指針」を人事課と連携して策定する。また、職員行動指針を職場に浸透させるため、各職層の果たすべき役割、課・係等が果たすべき役割を示す「行動マニュアル」を課単位で策定する。

→ 目指すべき職員像の明確化

各職層の役割と行動の共有

② 「塩尻市版人材マネジメント部会」の開催

人材マネジメントを進めて行くためには、管理職が重要な位

置づけになると考え、第1のターゲットを管理職に絞った。そのための施策として、「塩尻市版人材マネジメント部会」を職員研修計画に盛り込み、管理職を対象に実施する。

→課長職の意識転換

③ チームしおじりダイアログ（対話月間）の実施

チームしおじりダイアログ（対話月間）を設け、課単位での対話を促進させる。理事者から対話のテーマを発表し、課単位で対話した結果をまとめ公表するとともに、優れた提案は施策に反映させる。

→課長職の意識転換

この3つの施策を実現するため、9月22日には人事課長及び総務部長と、9月25日には副市長と対話を行い、助言を得て一部施策の手直しを行った。そして10月14日に市長へ提案し、実現に向けて一步を踏み出した。

提案した「塩尻市版人材マネジメント部会」は、平成27年度の研修計画に盛り込まれ、関係経費を予算に計上することができた。

3 マネ友の流れを更に大きく

(1) 施策展開のストーリー

組織変革は、単年度で成し得るものではない。組織を変えていくためには、「意識の変革」→「思考の変革」→「対話の変革」→「行動の変革」と段階を踏んだ施策の展開が必要になる。

まず、職員の意識を変えるため、目指すべき職員像、職層の果たすべき役割を明確にする。次に課のチーム力を向上させるため、課単位での対話を促進させる。そのために、課長職を対象にした塩尻市版人材マネジメント部会を開催し、課長職の意識変革を促す。更に対話を定着させるため、課単位で「行動マニュアル」を策定することや、「チームしおじりダイアログ（対話月間）」を設け、テーマに対する課単位の提案を促すなどの施策を展開する。それぞれの施策を展開していく時には、ダイアログの手法を存分に活用し、思考、対話の変革を促していく。

この結果、課単位の対話が促進、定着し、チーム力の向上、チームとしての達成感が得られるようになる。その達成感によ

り、職員一人ひとりが仕事での成功体験を実感し、職員のやる気感が向上する。そして職員が「笑顔」になり、「笑顔」のある職場になる。その「笑顔」を市民に還元することで、市民から「ありがとう」をいただく。このように職員一人ひとりが「塩尻市役所経営理念」を共通の目的として共感の下に実践することになり、結果としてありたい姿である「塩尻市経営理念を実践する職員で構成される組織」になるというストーリーを思い描いている。

(2) マネ友の流れ

組織をよりよい方向へ変えていくことを目指す施策展開のストーリーは、単年度で目に見える成果を出すことは難しいことであり、数年にわたる施策の展開や継続した取り組みを考えている。ここでポイントになるのが、歴代のマネ友のネットワークとチームワークである。我々は、夏合宿の際に昨年度のマネ友がどういう背景で何を考え「塩尻市役所経営理念」を提案し、実現させたのかを考えた。1年目は「塩尻市役所経営理念」を発表することにより、組織や人材が向かうべき大きな方向性を指し示したのではないか。それを受けて、2年目の我々がやるべきことは、目指すべき方向へどう導いていくのか、その施策を展開させることであると考えた。我々が提案した施策は、数年にわたるものであるため、次のマネ友へ引継ぎ、更なる施策のブラッシュアップを一緒になって考えていきたい。

第5回研究会において、塩尻市のコミットメントは、「歴代マネ友のチームワークとネットワークを一層強め、関わり続けていくことを宣言します。」というものであった。この気持ちをずっと持ち続けていきたい。

4 おわりに

この1年、全国の様々な自治体の皆様との対話を重ね、幹事団からの暖かな励ましを受けながら、晴れて「マネ友」になることができた。これは、ゴールではなくスタートであると考えている。

「組織を変える」ことは、行き着くところ「自分が変わる」ことである。部会に参加して、考えたこと、共感したこと、気

づいたことなどを今の自分の立場で、できることを実践すること、一步踏み出すことが我々の使命であると考えている。

来年度は、出馬部会長を講師に招き、我々が提案した「塩尻市版人材マネジメント部会」が具体的に動き出すことになる。「塩尻市版人材マネジメント部会」は、今後の施策を展開していく上で、重要な位置づけとなり、開催する目的を達成し、成果が得られるよう来年度の部会参加者と共に、取り組んでいきたい。

1年後、目に見える変化、成果が得られるよう、我々を含めた歴代マネ友が、人材マネジメントに関わり続けていきたいと考えている。

5 参加者の思い

「おもてなし」

百 瀬 公 章

昨年度私は、人事課に所属していたため、人事課長が人材マネジメント部会に参加しているのを横目で見ながら、「大変そうだなあ」と”他人事”に考えていました。それが、人事課から異動になり、ある程度覚悟していたところもありましたが、人材マネジメント部会が”自分事”になり、参加することになりました。今思えば、昨年4月に管理職になり、人材マネジメントは自分にとってタイムリーであったと思います。

2020年、東京オリンピック開催を決めたプレゼンテーションで、「お・も・て・な・し」を訴えたことが、多くの関係者の心を掴んだと言われています。「おもてなし」とは、人に対する見返りを求めないホスピタリティの精神であり、相手が誰であっても、訪れる人を慈しむように自然に心配りするものと訴えられています。

「おもてなし」には、「もてなし」に「お」をつけた丁寧語であるということと、もう一つの説として、「表なし」、すなわち、「表も裏もない気持ちで、見返りを求めない心配りをする」ということでもあるそうです。従って、「サービス」とは異なるものであると考えられます。「おもてなし」は、表裏のない気持ち

で見返りを求めない気配りのことをいい、逆に「サービス」は、気配りを受けている側が「得」していることを自覚できる、相手に気づいてもらうことを前提とした気配りであると言われていました。「おもてなし」のあるところは、知らず知らずのうちに心地よさを感じ、そこには「笑顔」が溢れています。

人材マネジメント部会では、職員が笑顔になる、笑顔のある職場など「笑顔」がキーワードになっています。我々も施策展開の結果として、「職員の笑顔」、「笑顔の職場」となり、「その笑顔を市民に還元」することを目指しています。「おもてなし」の心である表裏のない気持ちで、見返りを求めない気配りは、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」という人材マネジメント部会の考え方に通じるものがあると感じています。この「おもてなし」を意識せず自然と振舞えるよう自らが変わり、今自分の立場でできることを具体的に実践していきたい。そして、歴代マネ友とのネットワークを一層強め、人材マネジメントに関わり続け、「笑顔」溢れる職員、職場をつくっていききたいと考えています。

〔参考文献〕

2014年 鎌田洋著「ディズニーおもてなしの神様が教えてくれたこと」

「まず、自分が変わること」

上 條 史 生

本年度、人事課に人材育成係が創設され、昨年3月、初代係長への異動内示がありました。自分に人材育成などできるだろうか、新しい係で創造的な仕事ができるだろうか、という不安と戸惑いに襲われる中、昨年のマネ友でもある人事課長より、最初の職務命令のひとつとして、人材マネジメント部会へ参加するよう指示がありました。自ら手を上げたわけではなかったものの、人材育成係長に着任した私にとって、部会への参加は業務に直結する内容であったため、応募した他の二人とともに当初から内発的動機を持って臨むことができました。

部会に参加してまず気づかされたのが、北川所長の講話での「組織を改革する仕事は、人を変える仕事ではない。自分が変

わかることだ」「目的の価値が高ければ高いほど人は変わろうとする」という言葉でした。それを受けて、部会での講話を聴き、部会に参加する多くの自治体の皆さんと対話を繰り返しながら、塩尻市役所の組織を変革するという大きな目的をもち、自分自身の転換点となるよう、一年間の部会参加と新しい係としての業務に取り組んできました。

部会の研究活動に取り組む中で、組織変革に向けた施策提言というテーマで、市長、副市長、教育長、総務部長と対話する機会を得ました。私たちの提案施策について説明するとともに、経営層が捉えている組織の現状とありたい姿を直接聞き取り、助言を受けるなかで、バックアップ体制を得ることができた過程は、大きな経験になりました。

いよいよ4月からは、今年度の施策提言の成果として、課長を対象にした「塩尻市版人材マネジメント部会」が出馬部会長を講師に迎えてスタートします。わが係の新年度の重点事業です。課長職の意識転換により組織全体に新しい風が吹き、「塩尻市経営理念」を職員が笑顔で実践する組織に一步一步近づくよう、引き続き励んでまいります。

北川所長はじめ幹事団、事務局の皆様、そして、全国のマネ友の皆様、一年間大変お世話になりました。ありがとうございます。今後ともよろしくお願い申し上げます。

「対話する組織」へ

上 村 英 文

「価値前提で考える」、「立ち位置を変える」、「一人称で考える」、そして「一歩前へ踏み出す」。

これらの言葉をこの一年間で暗記してしまうほど耳にしました。しかし、暗記したからといって誰しもが即実践できるわけではありません。

これらのことを実践するために、さらには、出馬部会長が再三言われていた「本当の笑顔」で仕事ができるようになるためには、何が必要なのでしょうか。

この研究会の一つのキーワードでもある『ダイアログ「対話」』がその鍵になるのではと考えています。

組織が成立するためには、「共通の目的」、「貢献意欲」、「コミュニケーション」の3つの要件が必要であり、目的を達成するためのコミュニケーション（対話）が組織には欠かせない重要な要件であることが、研究会に参加してわかりました。

また、佐藤幹事から推薦された著書『ダイアログ「対話する組織」』には、対話をもたらす効用について次のように書かれています。

『「社会構成主義」と呼ばれる哲学的立場からは、コミュニケーションによって、物事の意味づけがなされる。その意味づけによって、人々の行動は方向づけられていく。

「物事の意味」とは客観的事実ではなく、人々の社会的なコミュニケーションによってつくられたものである。』

こうした記述などから、対話には行動を促す効果があると考えることができます。

対話により共有 ⇒ 共感 ⇒ 気づき ⇒ 行動 【対話から行動へ】

このように、「自発的な行動を促す」きっかけが「対話」にあるのではないのでしょうか。

対話の持つ意味や手法、方法論などについては多くの説があるようですが、とにかく行動するきっかけとして対話は有効な手段となりそうです。

この対話により、気づきが生まれ、「行動」に繋がる。組織内に対話をする場をより多く作ることににより、共感と気づきが生まれ、多くの職員の自発的な行動に繋がる。自発的な行動をする職員が多い職場からは、「本当の笑顔」が生まれる。

そんな好循環を作り出し、ありたい姿を実現するために、これからも継続して対話を浸透させる施策を提案し、さらにはブラッシュアップさせ、積極的に実践していきたいと考えています。そして、そんな想いを共有するマネ友とは、参加の年度は違っても、目的を共有し、常に関わりを持ちながら今後も繋がり続けていきます。