

平成26年度 人材マネジメント部会 論文

奈良市役所

保健総務課	竹本 和代
保護第二課	種田 健二
人 事 課	石飛 智稔

目次

第1章	部会に参加するに当たっての自身の状況	P 2
第2章	部会で取り組んだことおよび経験したこと	P 4
第3章	理想の組織の状態	P 8
第4章	現在の組織の状況	P 10
第5章	理想の組織の構築に向けての行動計画	P 16
第6章	おわりに～人材マネジメント部会に参加しての感想～	P 23

第1章 部会に参加するに当たっての自身の状況

【1】人材マネジメント部会に参加するまでに抱えていた問題意識

職員数の減少が進み1人当たりの業務量が増加する中で、どうしていけばイキイキとモチベーションを上げて働いていけるようになるのか？

職員間でのコミュニケーションが希薄化する中で、自らの思いを他者と共感し仲間を築いていくにはどうすればよいか？

切磋琢磨して職員の能力を高め、職場の組織力を高めるにはどうしたらいいか？

奈良市の職員として成し遂げたい目的意識を持ち、やる気を高めるにはどうしたらいいか？

個人の強み（長所）を見つけ出し、それぞれの中にある主役になれる部分（リーダーシップ）を引き出し、発揮させるには部下とどんな関わり方をすれば良いのか？

職員とはいかにあるべきか？その理想像とは？上司と部下の関係を整えるには？

人材マネジメント部会は、単なる講義形式の研修への参加だけではなく、自組織が抱える問題について、自分の言葉で話し他の受講者へと伝えることが要求される研究会である。この部会への参加を通じて、これらの問題意識を解決するため、人材マネジメント部会への参加を希望した。

【2】部会参加前の自身の状態

●課長補佐（管理職）として2年目を迎えて（竹本）

所属する保健所は、それぞれの役割と専門性を持つ職員が、一緒になって仕事をするため、迅速に仕事ができる。ただ、職場の様子は、目先の仕事に追われていて、すべての職員が笑顔である職場とは言えない。

部下の育成・指導をする立場となって、的確な判断力と方向性を示し、仕事での成果をあげるための成功体験を積み重ねることが出来る職場風土を作りたい。

管理・監督するだけの管理職ではなく、一緒に課題を解決していき、職員の仕事に対するやりがいを感じる心を育み、組織としての強さを左右する職員のやる気を引き出したい。

●採用から9年が経ち中堅職員として（種田）

これから中堅職員として、所属部署での自分の現在の役割を再認識し、自立し受け身にならず自発的に組織の中で行動していける職員になりたい。数年後には係長という役職に就く可能性があることから、その役職に応じたリーダーシップを身に付けていきたい。

課の人員が多い部署にいる中で、皆が目標に向かって支え合い、一致団結する職場風土を醸成したい。

●職員研修を担当する者として（石飛）

業務を進める上で、人材育成関連の専門書等により知識の吸収を進めていたが、より先進的な取り組みを行うためには、先進事例を知るとともに、他の先進自治体職員等と情報交換を行い、自組織の課題について整理・理解したい。

また、それを他の自治体職員へと伝え意見を頂き、今後の本市の人事戦略へと繋げたい。

現在、奈良市にて導入を進めている人事評価制度についても、その狙いの1つは職員のやる気

をいかにして高めるかである。人材マネジメント部会において学んだ手法を、本市での人事評価制度の定着に向けての取り組みに適用し、より一層の定着の促進を図ることを期待していた。その理想像を人材マネジメント部会にて考えることにより、本市での求められる職員像、ひいては人材育成基本方針の策定に貢献したい。また、それらを踏まえて、先述の2つの項目を実現するための手法の1つである“研修の実施”についても、より良い研修体系を構築し進めていきたい。

「指示・通達待ち型人材育成」から「問題発見・解決型人材育成」への転換、職員1人1人が志を持ってイキイキと取り組める職場の構築、市民の幸福の向上を図りつつ、職員1人1人がやりがいを持って仕事を進めることができる組織の構築、を目指し、そのような組織の構築に貢献できる職員になりたい。

第2章 部会で取り組んだことおよび経験したこと

【1】この一年での取り組みおよび経験

本部会は従来の研修とは異なり、参加者が一同に会しての講義および演習に加えて、幹事から課される課題を遂行する中で、数多くの学びを得るものであった。幹事の言葉を借りて述べると「勉強」ではなく「研究」する場であった。この一年で取り組んだことおよび経験したことについては、以下のような事柄が挙げられる。

- ・ 幹事や特別招聘者からの講義
- ・ 参加者同士での対話
- ・ 書籍等による先進事例・組織変革事例の収集
- ・ 組織の現状把握
- ・ 組織のキーマンとの対話
- ・ 組織の課題を解決するための施策の考案

等と、数多くの経験を得ることができた。それらを通じて学んだことを以下に記述する。

【2】求められる人物像について

今後、組織の人員が減っていく中で、現場を活性化させるためには、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で考える」ことができる人材が求められる。

「立ち位置を変える」とは、社会のニーズを捉え、不要になったことはやめる等、組織の全体像および位置付けを把握して、使命感を持って仕事に取り組めるようその立ち位置を、市長の立ち位置、上司の立ち位置、市民の立ち位置、から考えることができる人材のことである。

「価値前提で考える」とは、これまでの前例や予算の制約など、事実に基づいて行動する「事実前提」的な発想ではなく、真に価値のあるありたい未来の姿をまず描き、それに向かって今足りないものは何かを考えて行動できる人材のことである。

「一人称で考える」とは、組織や首長または上司などの考えでなく、自らの考えはどのようなものであるかを考えることができる人材のことである。

組織の活性化を図るためには、そのような考えを持つ人材を、組織全体や各部署における「人材マネジメント」により増やしていくことが必要である。

【3】組織活性化への組織変革のプロセス

組織の活性化を図るためには、組織変革を図る必要がある。しかしながら、組織変革を行うためには、まず、本当に変革を図ることが必要かどうか、何故変えたいのか、それらを明確にする必要がある。

そして、組織変革が必要とされる場合、その変革のプロセスとしては、

- ①「意識」の変革

- ②「思考」の変革
- ③「対話」の変革
- ④「行動」の変革
- ⑤「成果」の変革

というプロセスが必要となることを学んだ。このプロセスは順を追って変えていくことが重要なものであり、順を飛ばすような急激な変革を図ろうとすると、周囲からの批判により、継続が困難になるという。

【4】ダイアログの重要性

組織変革を行うには、機構改革により組織を変えるのではなく、まずは職員1人1人の意識の改革が必要である。その際に有効な手段が「対話（ダイアログ）」である。ダイアログは、集団であるテーマに沿って話し合いを行うことであるが、議論（ディスカッション）とは異なり、答えを出すことよりも、対話していく過程を重要とするものである。その対話の中で、自らの考え・意見を整理するとともに、他者の考え・意見により新しい“気づき”を与えるものである。

実際にダイアログを行うに当たっては、メンバーの中でそれぞれ下記のような役割を担い進めていく。

＜ファシリテーター＞

ダイアログの運営・管理の責任者であり、ダイアログの方向性を決めていく役割を担っており、全体のダイアログの流れを見ていく中で、時には流れを止めて、一旦このダイアログの流れでいいのか見直す役割も担っている。

＜タイムキーパー＞

ダイアログの時間は限られているため、ダイアログの方向性が決まった後にダイアログの中のテーマの時間配分を行い、グループとしての結論を導いていく。

＜書記＞

付箋等を用いて、メンバーの意見を整理し、発表用の資料のレイアウトを考え、視覚的に分かりやすくインパクトのあるものを作っていく。

＜発表者＞

ダイアログの流れを理解し、結論に至った背景も踏まえて他者に分かりやすく伝える。

本部会に参加し幾度となくダイアログを経験する中で、上記に示す役割については一通り経験し、かつそれらの役割分担の重要性について経験を持って体感した。本部会でのダイアログの経験は、今後、職場で会議を進めていく中でも活かせるものと考えられる。幹事からのコメントによれば、これまで受身的な業務を中心に行ってきた公務員は、その傾向として、新しいものを生み出すひとつの手法であるダイアログについては、苦手な傾向があるという。苦手としているものだからこそ、今、ダ

イアログの手法を取り入れることは、非常に意義深いものであると考えられる。

実際に本部会に参加する中でダイアログを行い、終始和やかな雰囲気での対話することにより、活発な意見交換が出来るとともに、新たな“気づき”を得ることができることを自らの体験として実感することができた。例えば、自らの考えとしてこれまで組織変革は必ず必要と感じていたことであるが、他の自治体など各組織の状況は多種多様であり、中には組織変革を必要としない組織も当然存在する。組織変革の必要性について、他者との対話を通じ、そもそも組織を変える必要があるのか、変えなくても良い部分もあるのではないかと、変わらなければいけないという意識に捉われ過ぎてはいないだろうか、等の気づきを自らの経験として実感した。また、ダイアログの中での雰囲気作りも重要であり、自分の発言が周囲に影響を与える、ということを経験し、これをこれまでより一層意識するようになった。

本部会に参加する中で実際にダイアログを経験し、他自治体職員が抱える「組織を変えたい」という思いを感じ、たとえ市町村の規模の大小の違いがあっても、吸収できることを探し出すことが大切であることが分かった。多くの部会参加メンバーとのダイアログをした経験を活かし、今後は、現状を把握し、「なぜ、上手くいかないのか？」を深掘りして考え、解決の糸口を見つけるため、講師の鋭く心揺さぶるアドバイスを思い出しながら、一方通行にならないように、学び合うことを繰り返して、次に進んでいきたい。

【5】「人」を動かす方法

組織変革を行うためには先述のとおり、人の意識を変える必要がある。もちろんダイアログにより、その人に“気づき”を与え、人を変えることができればそれに越したことはない。しかしながら、実際には人を変えることはそれほど容易なものではない。

そこで、ダイアログ以外の手法を考えると、人の動かし方としては「お金」「権限」によるものもあるが、これらは不正を生む原因となる恐れも存在する。他には、人の情に訴えることや、危機感を共有することなど「共感」による方法もあるが、より効果的なものは「尊敬・信頼」である。しかしながら「尊敬・信頼」は一朝一夕に築くことができないものではないため、日常の言動や行動をおろそかにしてはならないとのことである。

【6】「現状」と「あるべき姿」を明確にすることの重要性

これは研究会の中での幹事からの講義に加え、「組織の現状の整理」と「参考図書の読了」の課題を遂行する上で学んだことである。

この課題を遂行する中で、組織が抱える問題の解決に取り組む上で、まずは自組織の課題を洗い出し、そしてそれを踏まえて“あるべき姿”を描くことの必要さを学んだ。自組織の課題について、例えば“コミュニケーションが不足している”といった、世間一般に言われているようなものではなく、奈良市が抱える独自の課題や、またその課題の原因を深く追求することなど、問題を見出すテクニックについて体感しつつ学ぶことができた。また、幹事から紹介された参考図書は、いずれも組織改革の事例が記されていたものであり、自組織の“あるべき姿”を考える上で、非常に参考になるとともに、これまで自身の頭の中である意味“思いつき”であった“あるべき姿”を飛躍的に改善させた。

【7】組織の“キーマン”の存在および考え方

これは研究会を進める中で、幹事から課された「組織の“キーマン”を探し出しインタビューする」の課題を遂行する中で実感したものである。

この課題を通じて得たものは、問題の解決に取り組む上で、その問題に対して大きな影響を与えるキーマンがおり、その者をどのように上手く使うかが重要であるということと、またその大きな影響力を持つキーマンがどのような考え方を持っているかについて、実践を通じて学ぶことができた。

キーマンへのインタビューからは、「1人1人の想いがなければ良い地域は作れない」「想いを持っている人々を繋ぐ“場”が必要」など、人が持つ“想い”の重要性について実感した。なにか“モノ”を作りそれを売ることにより利益を上げる民間企業とは異なり、自治体は“人”そのものが“ウリ”となる。その“人”がより高い成果を生み出すか否かは、各々の持つ“想い”が重要であることを実感した。また、キーマンの共通点としては制約から物事を考えるのではなく、“価値前提”で考える点が共通として挙げられた。

【8】「所属組織のありたい姿」をテーマとしたダイアログの実践による成果

これは本部会のメインでもある「自治体ごとに所属組織のありたい姿についての発表」の課題を通じて得たものである。

この課題に取り組む中で、まずはそのテーマとして、現状の組織の課題やありたい姿、また、ありたい姿を実現するための方策について、同じ自治体のメンバーの間でダイアログを繰り返し行った。この課題を遂行する中で、どのようにダイアログを進めていくのか、相手の意見をどのように受け止めるか、また、深く掘り下げるか、そのほかにも他者と異なる意見をどのように主張するか、などダイアログの手法について実践を交えながら会得した。また、ダイアログを実施する中で、3人の中でリーダーシップを発揮することや、他者の発言に対してフォロワーシップを発揮するなど、組織に自身がどのように貢献できるか、様々な関わり方を通じて実践することができた。

仕事上の組織においては、日常業務に追われていることもあり、十分な時間を取って深いダイアログを実施する機会もあまり取れないのが現状であるが、仕事の枠を超えたメンバーでのダイアログを通じて、普段では体験できない経験を実践することができた。この経験は、普段の仕事上の組織においても十分に応用できるものであると考えられる。

第3章 理想の組織の状態

これまでに本部会に参加し学んだことを踏まえて、理想の組織の状態を考えたところ、「職員のモチベーションアップ」がキーになるという考えに至った。当然のことであるが、職員一人一人がイキイキと働くためには、モチベーションこそが根底となるためである。

職員のモチベーションアップのためには、本人の意識改革や、業務の適正な割り当て、など様々な方策が考えられる。しかしながら自治体という立場を鑑みると、「ヒト」「モノ」「カネ」の中でも、自治体は「モノ」や「カネ」を産み出す性質ではないため、「ヒト」こそが成果を挙げるために重要な要素を占めていると考えられる。そのヒトの想いをつなぐ機会を設けるためには、部下が上司に日常業務の中で評価され、部下は上司を尊敬するという関係性が重要であると考えられる。そこでその上司-部下の関係に焦点を当て、理想の組織の状態を考える。

また、「評価される」と一口に言っても評価方法は様々であり、代表的なものとしては、賃金を上げることや、昇進させること、希望の配属部署に異動させること、等の外面的な評価方法があげられる。しかしながら、自治体では賃金による評価制度が無いこと、また、現在、組織内には昇進を希望しない者が少なからずいること、さらには、希望の異動部署に異動したことが評価されたことに繋がるのかという疑問があること、といった現状があり、それらのような外面的な評価を行うことが、必ずしも現在の組織にプラスになるとは限らない。そこで、「評価される」ことについては、それらのような外面的な評価ではなく、仕事を任せ役割を与えるといった、「承認」による内面的な評価に、より重きを置いて理想の組織の状態を考える。

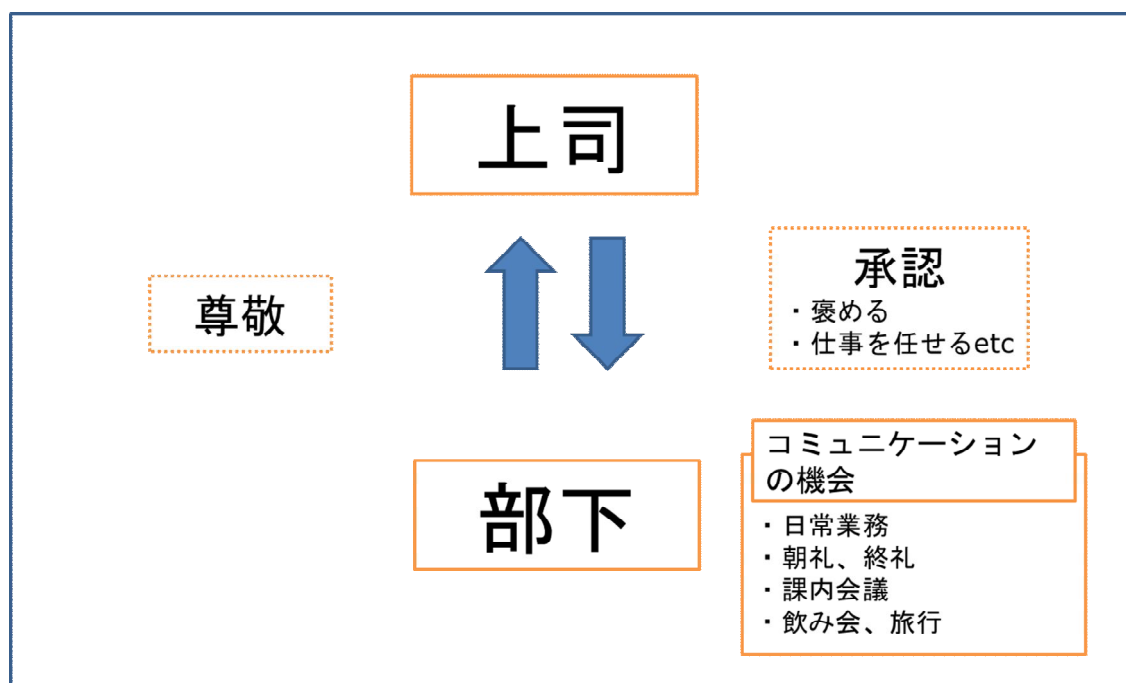


図1 信頼関係構築のフロー

図1にわれわれが考える信頼関係構築のフローを示す。この図が示すように、上司が部下を承認し、また、部下が上司を尊敬する関係が醸成されれば「信頼関係」が生まれ、意思の疎通を密に図ることができる。その「信頼関係」があれば、辛い仕事でも組織として力を合わせ、乗り越えようとする「モチベーション」につながっていくものと考えられる。

それを実現するためにはまず、上司と部下がお互いの役割をしっかりと認識し、日頃からコミュニケーションしていくことが信頼関係の構築に欠かせない。今回の研究会の秋発表ではそのために日常業務の中や人事考課といった既存の制度を活用して上司が部下を褒めるといった「褒める」に重きを置いた。民間企業でも「サンクスカード」という手書きのカードで感謝の気持ちを見える形で表す制度を採り入れ、小さな事をたくさん褒める職場風土を醸成して、社内のコミュニケーションを円滑にし、組織の活性化を図っているところもある。ただ、「褒める」は上司が部下を承認する中での1つのツールであり、「褒める」ことでモチベーションアップにつながる者もいれば、モチベーションアップにつながらない者もいることが考えられるため、その人に合った承認方法により部下と上司の信頼関係が増すと考えるとコミュニケーションというものが重要性を帯びてくる。コミュニケーションの中で様々な承認方法を検討し、選択できるためにはマネジメント能力が必要になってくることを踏まえ、以下に理想の組織の状態を記す。

①職員1人1人が自分の思いや意見を出し合うことが出来る組織

職員数の減少が進み1人当たりの業務量が増加する中で、残業時間の縮減が求められ、職員同士のコミュニケーションの希薄化が進む中でも、意識的に職員1人1人が普段からの挨拶に始まり、「ありがとう」という感謝の言葉や「ごめんなさい」という謝罪の言葉を素直に言える職場風土が醸成されている状態。またその中で、自分の思いや意見を出し合うことができ、上司と部下の信頼関係の構築された組織であることにより、職員のモチベーションが上がり、辛い仕事でも協力して乗り越えていける組織が活性化している状態の組織。

②頑張った職員が正当な評価を受け笑顔でイキイキとしている組織

頑張った職員が上司から評価され、仕事を任せ、役割を与える等の承認により、部下の中にある自分が集団から価値ある存在と認められ、モチベーションがアップし、上司を尊敬する気持ちを持ちつつ、さらにその先の自分の能力・可能性を發揮し、創作的活動や自己の成長を図りたいと思う、自己実現欲求の実現のために活性化を図ることができる組織。

③さまざまな現場の課題を共有し、組織と職員がともに解決策を考え実践し、その達成感を共有することができる組織

職員同士での日頃の密なコミュニケーションが出来ており、様々な課題に対して共有かつ切磋琢磨できる職場風土を醸成し、その課題を共に解決する中で他者と学び合うことにより、更なる次の課題解決につなげられる組織。また、その達成感を共に喜びわかちあうことができる組織。

第4章 現在の組織の状況

【1】奈良市の組織の現状

第3章にて、われわれが考える理想の組織とは、「職員1人1人が自分の思いや意見を出し合うことが出来る組織」「頑張った職員が正当な評価を受け笑顔でイキイキしている組織」「さまざまな現場の課題を共有し、組織と職員がともに解決策を考え実践し、その達成感を共有することが出来る組織」の3つの項目を掲げた。これらの理想の組織に必要な要素に対して、現在の組織の状況について以下に述べる。

まず、先述の理想の組織に対する現在の組織の状況について記す前に、それを考える上でその根幹となる組織の状態について、これまでの職員数の推移など職場の状況に大きく関係する資料をいくつか示したい。最初に図2として平成7年度から平成24年度における奈良市の全職員数の推移を示す。それを見ると、平成7年度には約3,700人在籍していた職員が、平成24年度には約3,000人となり、この間に約19%の職員数の減少が見られる。平成17年度には一時的な職員数の増加が見られるが、これは奈良市と隣接する月ヶ瀬村および都祁村との合併によるものである。

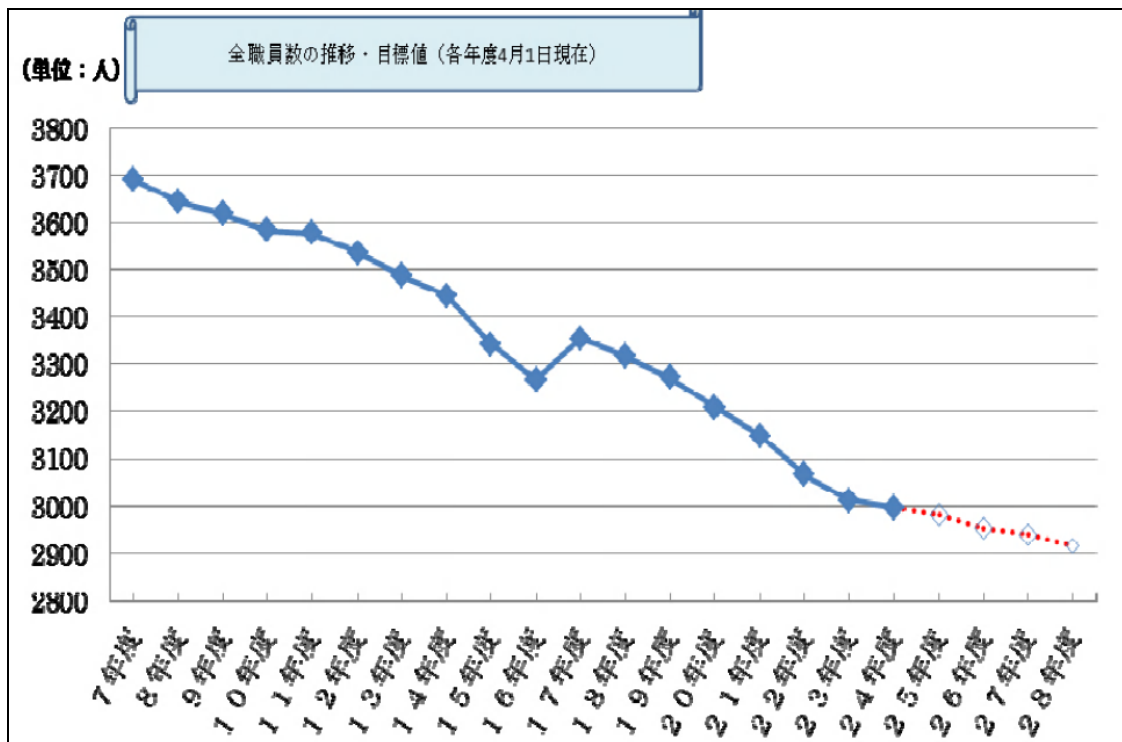


図2. 奈良市における職員数の推移

(奈良市HP「人事行政の運営等の状況の公表について」参照)

図2から考えられることは、近年の職員数の急激な減少により、職員1人当たりの業務負担が増えていることが以前と比べて増えていることが予想される。実際に現在の奈良市全体で取り組むべき組織課題の1つには、「時間外勤務の縮減」が掲げられており、この点からも職員1人当たりの負担が

増えていることが読み取れる。奈良市の時間外勤務の現状については、図3に時間外勤務時間および職員数の推移の図を示す。これによると、平成23年度をピークとして時間外勤務が増加しており、その縮減の取り組みを開始した平成24年度については、前年度と比較して14.7%減の成果が得られている。なお、時間外勤務縮減の取り組みとしては、「課ごとの目標時間を明示し目標に対する実績を毎月報告」「時間外勤務を縮減するための啓発資料を庁内LANに掲載」「ノー残業デー実施の徹底」といった、意識啓発の取り組みを行っている。

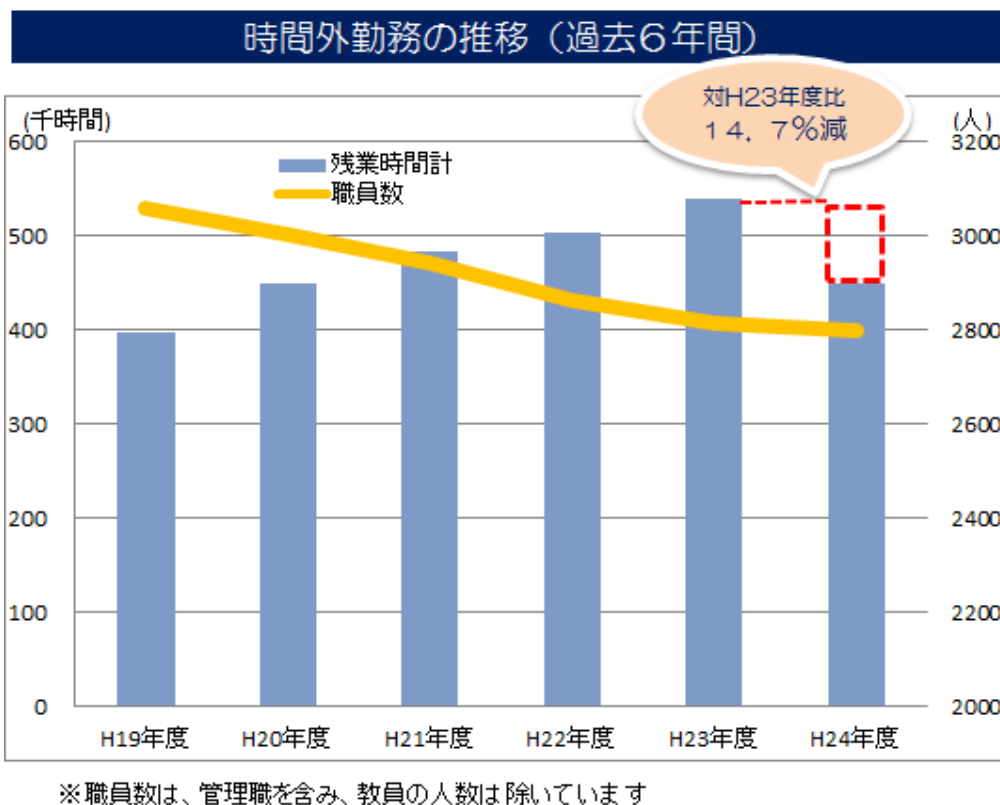


図3. 奈良市の時間外勤務および職員数の推移
(奈良市HP「時間外勤務の縮減に関する取り組み状況について」参照)

これら図2や図3に示す、職員数や時間外勤務の推移により、以前と比べて職員個々の余裕がなくなっていることは容易に想像ができる。そのように、職員1人1人にかかる負担が以前より大きくなっている状況を踏まえた上で、最初に述べたわれわれが理想とする組織の状況に対しての、現状を以下に述べたい。

【2】「職員1人1人が自分の思いや意見を出し合うことが出来る組織」に対する現状

「職員1人1人が自分の思いや意見を出し合うことが出来る組織」について現在の組織の状況を見ると、このような組織を築くためには、職員が思いや意見を持っていること、思いや意見を出しやすい職場風土であること、の2点の要素が必須になると思われる。また、思いや意見を出すことについても、自身の業務に関することや組織全体のことまで、そのスケールは多岐に渡る。

最初に、例えば若手職員が思いや意見を出すことを考えると、それはまず直属の上司である係長に

報告することが組織管理の上で自然な流れであると考えられる。しかしながら、近年、組織が抱える課題としてよく言われているものは、「上司と部下の意思疎通ができていない」「職員間でのコミュニケーションが希薄となっている」といった声が頻繁に聞かれるところである。現在の係長の状況について、少しイメージができると思われるデータを図4に示す。

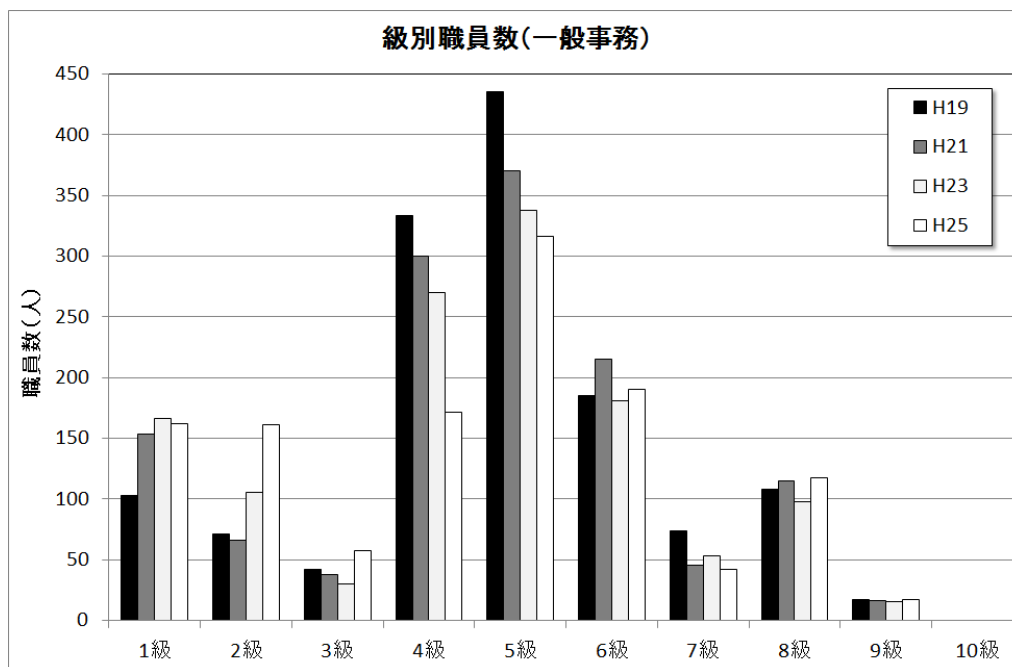


図4. 級別職員数

(奈良市HP「奈良市給与公表」中の平成19年度～25年度の数値を用いて作成)

図4は平成19年度から平成25年度までの2年間隔での、一般事務職員の級別職員数を示す。それを見ると、若手～中堅職員である職務の級が1級から3級までに関しては、増加の傾向が見られる。その一方で、4級および5級のいわゆる係長昇任候補者試験を合格した者や、係長が在籍する級においては大きく減少していることが分かる。また管理職の位置づけである6級以上の職員数については、年度によって若干の差は見られるがそれほど大きな変化は見られない。

図2で示したように、年々、職員数が減少している傾向にあるにも関わらず、管理職のポストの数についてはあまり変化が見られない。それは、例え職員数が減っている状況にあっても、奈良市全体の業務が減り部署の数が減っている訳ではないため、管理職のポストの数も減らないものと考えられる。他方、近年の団塊の世代の退職者を補充するために、新規職員の採用をこの数年で行ってきたため、若手職員の数としては増加傾向にある。その管理職と若手職員との間の層である、係長前および係長のポストについては、大幅な職員数の減少が見られるため、この層の職員に対しての負担が増大していることが予想される。また、近年、管理職がマネジメント業務に集中するのではなく、「プレイングマネージャー化」しているという風潮もあるが、それも係長層の職員数の減少によるものと考えられる。

以上、図4からは係長の数が減り特にこのポストにいる職員の負担が大きくなっていることが予想される。そのため、一般によく言われる「上司と部下の意思疎通ができていない」「職員間でのコミ

コミュニケーションが希薄となっている」といった点についても、実際に職場内でそのような現状があることは概ね想像がつくものである。

加えて、「自分の思いや意見を出し合う」ことに関して、平成25年に行われた「職場風土一新プロジェクト」の取り組みを踏まえて述べたい。この取り組みは、市役所の改善・改革に対する職員の意欲を活かせる職場へ一新し、市民にとってよりよい市役所を実現することをめざすため、平成25年1月15日から2月5日まで職員から提案を募集し、市長および副市長による審査によりその実現について採択するという取り組みである。この取り組みでは合計として628件の提案が職員より挙げられた。内、市長および副市長による審査を経て採択された提案は229件にのぼる。

この職場風土一新プロジェクトの結果を踏まえて考えられることは、この取り組みは匿名のものであり、提案者の氏名は原則公開されないものとなっている。今回の職場風土一新プロジェクトにおいては600件を超える提案が成されたが、その一方、これまでも業務改善に繋がる職員提案の制度は存在しているのにも関わらず、そこで受け付ける提案は年に数件程度であった。この職員提案があまり提案なされていないことについては、こちらは提案者の氏名が公表されるものであり、ハードルが高くあまり提案が出なかったことが考えられる。しかしながら、今回の職場風土一新プロジェクトにおいて数多くの提案が出たことは、職員自身が組織全体に対して思いや意見を持っているが、それを発信することについて少しハードルが高いことであると感じていたと考えられる。従って、今回においては提案する機会が設けられたことにより、その想いを発信することができたが、通常時であると、自らの思いが発信しづらい組織風土ではないかと考えられる。

以上のことから、前項で掲げた理想像を踏まえると「自分の思いや意見」を持つ職員は多く存在しているが、「出し合うことが出来る組織」については、日常業務の多忙さや、その職場環境から、意見を出し合いづらい職場風土があるものと考えられる。

【3】「頑張った職員が正当な評価を受け笑顔でイキイキしている組織」に対する現状

続いて、「頑張った職員が正当な評価を受け笑顔でイキイキしている組織」という項目について考える。ここで、そもそも正当な評価とはどのようなものであるか、どのように「評価されたい」という自己の欲求を職員が満たしているかについて考える。

民間企業においては自己の実績は報酬という形で評価されるため、それが今後の業務への意欲向上に繋がり、ひいてはイキイキと活躍する職員を作り出すきっかけとなる。しかしながら、現在のところ奈良市においては報酬という形でのフィードバックの制度は設けていないため、いかにそれ以外で「評価された」と感じることができるかが重要である。

報酬へのフィードバックが無い中で「評価された」と感じる機会としては「他者からの承認」が挙げられる。この「他者からの承認」について、自己の欲求を考える際に古来より提唱されている説である「マズローの欲求5段階説(図5)」を用いて記述したい。この説は、自己の生命を維持するための欲求や、生活を営んでいくための欲求、集団への帰属の欲求など、人の代表的な欲求を5段階に分類しているものである。この説の中で、最も高次のものは、自ら高い目標を設定しそれに達成する自己実現欲求である。この5段階の欲求の中で「他者からの承認」については、2番目・3番目に高次の欲求である「社会的欲求」(他人と関わりたい、他者と同じようにしたいなどの集団帰属の欲求)「尊厳欲求」(自分が集団から価値ある存在と認められ、尊敬されることを求める認知欲求)が該当

し、人間が達成したいと考える欲求の中でも非常に重要なものである。

先述のように現在は職員数が減少していること、および、管理職と一般職を繋ぐパイプである係長層の著しい減少により、以前と比べ、職場内での職員間のコミュニケーションが希薄化していると考えられる。そのような状況下では、図5に示す、「社会的欲求」や「尊厳欲求」についても実現が厳しい状況であることが予想される。もし、全職員が最も高次の欲求である「自己実現欲求」（自分の能力・可能性を発揮し、創作的活動や自己の成長を図りたいと思う欲求）を満たすことができれば、それに越したことはないが、現在の組織を鑑みるとその状況とは程遠いと思われる。

実際に、先述の職場風土一新プロジェクトの提案にも、「職員表彰制度の導入」という提案があり、逆に考えると、現在の職場風土には職員間で賞賛・承認する機会が減少しているということの裏返しであると見ることができる。もちろん、職員表彰のような特別な機会での賞賛だけでなく、日々の業務の中での賞賛という、様々な機会における職員が達成感を感じることができる機会が必要であると考えられる。

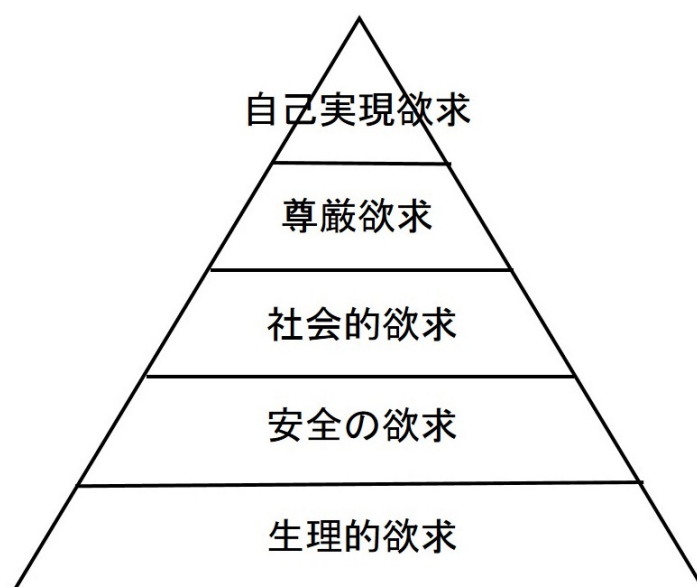


図5. マズローの欲求5段階説 (Wikipedia を参考に作成)

【4】「さまざまな現場の課題を共有し、組織と職員がともに解決策を考え実践し、その達成感を共有することが出来る組織」に対する現状

3つ目の理想である「さまざまな現場の課題を共有し、組織と職員がともに解決策を考え実践し、その達成感を共有することが出来る組織」について、先述した職場風土一新プロジェクトを踏まえて考える。このプロジェクト自体が、組織全体に対する課題が数多く提案されたものであるため、現場の課題を共有することの一助になることは間違いないが、さらにその提案内容について、内容を踏まえ大きく分類すると、次の表1のような分類となる。これを見ると、最も多い提案は「人材の育成・組織の活性化に関する提案」であり、採択された提案の内、およそ3分の1以上がこれに分類される。また続いて採択数が多いのが「業務の効率化に関する提案」である。この上位2つで採択された提案の半分以上を占める。この結果はいかに職員自身がスキルアップや業務の効率化の必要性を感じてい

るかを表すものである。

分類	採択数
市民サービスの向上に関する提案	40
収入の増加に関する提案	12
経費の節減に関する提案	34
業務の効率化に関する提案	45
人材の育成・組織の活性化に関する提案	88
職員の規律向上に関する提案	10
計	229

表1. 職場風土一新プロジェクトにより採択された提案の分類

(奈良市HP「別紙1 職場風土一新プロジェクト 採用とした提案に係る実施状況」を基に作成)

この提案内容を見ると、「人材の育成・組織の活性化に関する提案」や「業務の効率化に関する提案」の分類の中に、現場の情報共有に関する提案が多く見られる。それは、幅広い分野の情報の共有であり、業務マニュアルや上位役職者の在籍状況、データベース、市主催のイベント開催状況、など多岐に渡る。ここから考えられることは、多くの職員がより一層の組織全体での情報共有を望んでいるものであり、裏を返せば現状では情報の共有ができていないことを示すものであると考えられる。従って、組織の現状としては、職員が「さまざまな現場の課題を共有」したいと考えているが、現状はできていないという現状であると言える。

そのため、組織と職員が達成感を共有するためには、まずは自身の業務が組織全体の課題のどこに位置づいているかを理解する必要がある。より一般化した表現としては、経営層の課題をいかに現場の職員に落とし込むかである。それを踏まえた上で、それらの課題を達成するために、他者と関わり巻き込みその課題に取り組み、その成果を認められることが必要である。現状としては、それらの大きな組織課題を達成した際に、組織を挙げてPRすることはあまり見られない。また特に、市役所業務の根幹を成すルーチンワークに携わる職員は、日々の業務の達成がその大きな成果であるため、なおさら、それらの課題を達成した際にPRされる機会はないと思われる。

【5】組織の現状のまとめ

以上のことから、われわれが考える理想の組織像に対しての、現在の組織の状況を考えると、以下のようにまとめられる。

- ①新しい知恵や意見、また組織全体のことを考える職員は数多くいるが、意見を出しづらい職場風土がある
- ②現場の課題を共有したいと考えているが、現状は職員が望むレベルの共有はできていない
- ③組織および職員が課題の解決に向けて実践に動いているが、達成感を共有または感じる事ができていない

これらの現状を踏まえ、理想の組織の構築のための方策を次章にて述べる。

第5章 理想の組織の構築に向けての行動計画

【1】組織変革へのプロセス

第3章においてわれわれが考える理想の組織とは

- ①職員1人1人が自分の思いや意見を出し合うことが出来る組織
- ②頑張った職員が正当な評価を受け笑顔でイキイキしている組織
- ③さまざまな現場の課題を共有し、組織と職員がともに解決策を考え実践し、その達成感を共有することが出来る組織

であると定義した。その一方、現在の組織の状況を考えて第4章で示したように、

- ①新しい知恵や意見、また組織全体のことを考える職員は数多くいるが、意見を出しづらい職場風土がある
- ②現場の課題を共有したいと考えているが、現状は職員が望むレベルの共有はできていない
- ③組織および職員が課題の解決に向けて実践に動いているが、達成感を共有または感じる事ができていない

という課題を抱えている。

そのような現状から理想像の組織を構築するためには、一朝一夕にはいかず、地道な点から少しずつ変えていく必要があると考えられる。第2章で示したように、組織の変革プロセスは、意識の変革→思考の変革→対話の変革→行動の変革→成果の変革、という順序で変えていくことを本研究会への参加を通じて学んだ。それに沿って、現状から理想の組織への変革プロセスを考えると以下のような順序が考えられる。

①意識の変革

「出る杭は打たれる」という意識から

- ・目立っても良いという“意識”
- ・やりたい・やるべきと思うことを実現したいと思う“意識”
- ・成果を出せば報われるという“意識”

②思考の変革

与えられた仕事・決められた手順のみ行おうとする“思考”から

- ・自分がなにを成し遂げたいかを考える“思考”
- ・業務を遂行する中で感じることから、なにをすべきかを考える“思考”
- ・どうすれば組織全体が良くなるかを考える“思考”

③対話の変革

それぞれが持つ想いを他者に伝えるための“対話”が

- ・上司や同僚に日常の中で気軽に行われる“対話”
- ・勤務時間外で共感できる仲間と“対話”
- ・自ら意欲的に“対話”を行いたいと思う意識

④行動の変革

想いを実行に繋げるための“行動”が

- ・気軽に“行動”できる職場風土
- ・他者に共感しそれに参加する“行動”
- ・“行動”を支援する職場環境

⑤成果の変革

活発に行動が起き、そこで得られた“成果”について

- ・“成果”に繋がるまで実行できる職員と職場環境
- ・他者の“成果”を認め合う職場風土
- ・“成果”を組織で共有し活用できる風土

上記の変革の手順を、順を追って実行し、かつその一連のサイクルを継続（図6）することによって、より良い組織の構築が成せるものと考えられる。

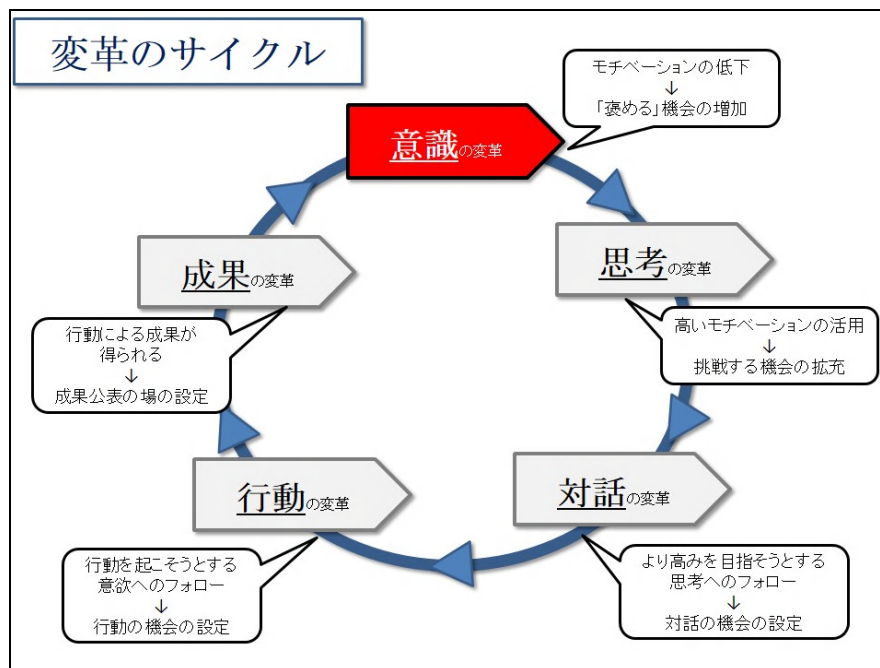


図6. 変革のサイクル

【2】組織変革に繋げるために取り組むべき施策

以上のように、それぞれの項目が上記のように変革していくことで、われわれの考える理想の組織像に近づくことができるのではないかと考えられる。従って、現状を考えると、「出る杭は打たれる」的な職場風土から、意識の変革を図ることが組織変革への第一歩であると考えられる。

では、具体的にどのような施策を行えば良いか。われわれが考える意識の変革を図るための要素としては、目立っても良いという“意識”、やりたい・やるべきと思うことを実現したいと思う“意識”、成果を出せば報われるという“意識”、を職員1人1人が持つことである。それらを図5のマズローの欲求5段階説を用いて考えると、「尊厳欲求」を満たすことでそれを実現することができると考えられる。「尊厳欲求」、すなわちそれは自身が価値ある存在だと認められることであり、身近な事例で考えると「褒められる」ことでその欲求が満たされると考えられる。そこでわれわれはこの「褒める」ことを主として施策を考えた。われわれが考える施策としては、以下の3点である。

- ① 日常業務の中で褒める機会を設ける
- ② 既存の制度を活かして褒める機会を設ける
- ③ 職員表彰制度の創設に向けた働きかけ

それぞれの施策の趣旨については以下の通りである。

①日常業務の中で褒める機会を設ける

これはその文言の通り、意識的に職員を褒める機会を設け、職員のモチベーション向上および信頼関係の構築を図るものである。

部下目線では、こんなにやっているのに、上司は何もしてくれない。上司の目線では、ずっと部下として頑張ってきたのに今の部下は打たれ弱い。こういった上司と部下の温度差を埋めるには、それぞれの想いを認識することで、相互協力が生まれ、それぞれの役割を見つけ果たせる。

職員の服務規律の保持についての依命通達において、所属長は、毎日の朝礼と終礼を行い、職員の勤務状況の把握とともに、適正な業務執行の管理や情報共有の場として有効に活用することとある。その人らしさをたたえる褒め言葉は、なかなか口から出てこないものだ。そのためにも、終礼時を利用し、部下の良い点や、努力の過程、成果などに対しては、タイミング良く、具体的に、心を込めて、言葉に出して、褒めることだ。大切なのは、誰もが注目されることを望んでいないとしても、みんながいる場で褒めることで連帯感を高めていく。

公の場で褒めるのは多少照れくさいかもしれないが、職員間での情報共有が図られグッドニュースのあった仕事にスポットを当てることで、その仕事の真の価値を周囲にもわかってもらう。そして結果的には職員間の信頼関係が育むやりがいは、旧来から存する管理手法では引き出せなかった、職員の意欲や発想力を引き出し、褒めた上司自身に対する部下の信頼感も増すのではないだろうか。

②既存の制度を活かして褒める機会を設ける

これについては、既存の制度（人事考課制度等）を活用し、面談時や成果達成時など制度のスケジュールに合わせて、職員をほめる機会を設けるものである。部下との業務のやり取りの中で取り組みの姿勢、進捗状況の結果を適切に評価した上で、褒める。限りある人材で、理想とする組織の状態を作りあげるには、人材の育成が不可欠であり、部下にどれだけやる気をださせ、業務の効率を上げさせるかだ。

部下も安心感を持ち、上司に対しての信頼に繋がる。そのことでお互いに信頼出来る関係を築ける。部下のやる気を最大限に引き出せるよう努力を続けていく。

上司が部下とのコミュニケーションの時間を持ち、部下の適性を正しく見極めていくことが不可欠だ。

③職員表彰制度の創設に向けた働きかけ

これは、職員から「笑顔、親切・丁寧、地域貢献、コスト意識、迅速」の観点から業務改善等で功績があった者に対し表彰する制度を提案するものである。狙いとしては、表彰される職

員はもちろんのこと、他の職員についてもその表彰事例を見て、表彰に繋がるような積極的な提案・行動を産み出すモチベーションを高め、ひいては組織活性化へと繋げることが狙いである。

この「褒める」という観点に基づく仕組みとして、がんばったことが周りの人から認められる（褒めてもらえる）機会は、どうやったらつくれるのか。頑張っても認めてもらえない場合も多く、出る杭は打たれるといったひどい状態を引き起こす恐れがある。他市町村の事例を参考にし、表彰制度を作るのが一つの方法であると考えた。

普段から上司からが部下に「がんばっているね。感謝しているよ。」という励ましの言葉を一声かけるだけで職員の意識は変わる。さらに制度化して職員表彰制度の創設に向けた働きかけをしていく。組織に貢献した職員を選び出し、選ばれた職員に表彰をするというものである。

目標を達成するためには、その目標やゴールまでの道筋が見えていなければいくら強いモチベーションがあっても継続は難しい。

【3】次年度の取り組み

先述の3点がわれわれの考える施策である。では次の1年間でわれわれがどのような取り組みを行うかについてであるが、1年先に実現できるような長期的な目標として、見えてきた風景は、褒める行為が自然と出来るような上司と部下との間に信頼関係のある職場風土を築くことだ。そのような職場風土を築くために、先述した3つの施策についてのマイルストーンを以下に示す。

まずは、1つ目の施策である「日常業務の中で褒める機会を設ける」については、理想としては日常業務の中で時間に捉われず、褒める機会がある時に褒めることが理想であるが、先述の組織の現状に示したように、日常業務の負担からその余裕がなくなっているのが現状である。そこでまずは1日の業務の区切りのタイミングである「終礼時」に意識的に褒めることを行いたいと考える。

具体的な案としては、終礼時に指名された職員がその日にあったグッドニュースを発表し、管理職が感想とともに賞賛を与えることを想定している。それを通じて、部下と上司の信頼関係を構築し、職員間の連帯感を高めることにつなげていきたいと考える。

今年度の本部会の参加メンバーは、管理職と一般職で構成されており、まずは実践の第一歩として、管理職の立場の者は褒める側として実践することが挙げられる。また、一般職の者については、この取り組みを管理職に働きかけるとともに、自らも積極的にグッドニュースを発信し、所属の管理職にPRすることが挙げられる。

また、課長補佐の立場から所属長（課長）にこの取り組みを働きかけ、週の初めに開催される庁議（市政の最高方針、政策審議機関としての協議事項や各部等相互の連絡調整を図る機関）後に部内の報告が行われていることを利用して、課内の取り組みをさらに、その所属の部内へ、課長から働きかけてもらう。

それらに加え、中堅職員の立場の取り組みとしては、まずは自らが後輩職員達に対して積極的に「褒める」ことが挙げられる。自らが率先して褒めることにより、相手のモチベーションを高めるとともに、周囲とのより一層の信頼関係の構築に努める。そして、その姿を周囲にPRすることで、周囲の職員が「褒める」ことの重要性を実感し、それを行動に変えることに繋がりたいと考える。そして、若手職員の内から「褒める」ことからさらに発展し、後輩指導・人材育成の意識の醸成に努めたいと考

える。

そのようにまずは身近なところから実践し、それを他部署に発信していくことで、将来的には全庁的にこの取り組みを広めたいと考えている

次に2番目の施策である既存の制度を活かす件については、現在、既存の制度として挙げられるものは、職場内での人材育成の促進を目的とした「人事考課制度」が挙げられる。

また、人事考課制度については、管理職の立場としては自らが率先してその制度を利用し部下を「褒める」ことや、また、一般職の立場としては日常での上司との信頼関係の構築に努めるとともに、「褒められる」きっかけを増やすために、積極的に新しい取り組みを行うことや、またそのPRを積極的に周囲に発信していきたいと考える。

まずは自らが既存の制度を利用して「褒める」「褒められる」ことを意識し、周囲から徐々にその意識の向上に努めたいと考える。それに加えて、勤務時間外での有志の会合時など、積極的にその「褒める」ことでの成功事例を発信・共有し、その重要性を広めていきたいと考える。

そして3番目の施策である職員表彰制度創設に向けた働きかけであるが、奈良市においても奈良市職員表彰規則が存在する。それを見ると表彰の対象となる者は

- (1) 職務に精励し、業務成績の向上を図り、その功績が特に顕著であった者
- (2) 職務に関し、有益な発明、考案又は改善を行い、事務能率の増進に寄与した者
- (3) 危険を顧みず、身をていして職責を尽した者
- (4) 職務の内外を問わず善行のあった者
- (5) その他市長が表彰することを適当と認めた者

が挙げられる。

このように奈良市においても職員表彰規則が存在するが、最近では表彰事例が無く形骸化している状態である。これを現状のままでも多くの職員に活用してもらうためのPRを行うのか、より良い制度構築を目指して検討を行っていくか、これについては今後の検討課題としたい。いずれにしろ、職員表彰制度については短期間で創設できるものではないため、他自治体の事例等を参考とし、来年度についてはその検討を行っていきたいと考える。

【4】「褒める」ことの重要性

「褒める」ことについては、例えば上司が部下に対して褒めることを例に挙げると、平成26年11月実施の職員に対する意識調査結果（総務部人事課の集計報告編集）によれば、管理職になった際それまでと変わったことについて、「部下の育成に力を入れるようになったこと」が多くの職員から選ばれている。また、管理職の仕事の中で、どこにやりがいを感じるかということについては、「部下の成長にやりがいを感じる」という選択枝が多くの職員から選ばれている。

この結果より、部下に対して褒めることは、管理職の役割であると認識されているとともに、管理職自身のやりがいにも繋がるが見てとれる。

上司は部下一人一人に対して、成長する機会を、適切に与え、変革のサイクルを活かして、意識からの変革に繋げPDCAサイクルをまわしながら上司と部下との上下間のみならず、職員同士の横のマネジメントを機能させる役割を持つ。現在は、1年経てば社会は大きく変化していく時代である。

P l a n（計画）→D o（実行）→C h e c k（評価）→A c t i o n（改善）のサイクルは当然早く行うべきであり、現状からありたい姿への道筋が見えるようにしていかなければならない。

【5】今後の展望

最後にわれわれの考える施策の中でのターゲットを以下に示す。

- ①日常業務の中で褒める機会を設ける
ターゲットは、課の中
- ②既存の制度を活かして褒める機会を設ける
ターゲットは、部の中、課の中
- ③職員表彰制度の創設に向けた働きかけ
ターゲットは、市役所全体

今年度と過年度の人材マネジメント部会参加メンバー13人は、これまでの部会に関するデータを、庁内ポータルを用いて情報共有を図っている。平成25年度の人材マネジメント部会参加メンバーは、ダイアログによる手法を用いて、組織の中の同じ階層間での取り組みを考えた。それに加えてわれわれは、前述の理想の組織「職員1人1人が自分の思いや意見を出し合うことが出来る組織」「頑張った職員が正当な評価を受け笑顔でイキイキしている組織」「さまざまな現場の課題を共有し、組織と職員がともに解決策を考え実践し、その達成感を共有することが出来る組織」になるために、組織（課の中、部の中、部下同士）の上下間とさらに横の繋がりでの内面的な信頼関係の構築が必要だと考える。

そのためには職員の意見や思いを発言する機会を作ることが必要で、日常的に褒める機会を設ける、職員を褒める制度を作る、そういった仕組みを整え、組織としての効率性を高めていく。そうすれば、人員削減下で、多様化していく市民のニーズにスムーズ応え、地域が良くなるという価値前提である組織の目標達成が出来る。

日常的に褒める機会を設け、コミュニケーションを介して、褒められることで、自分が理解されているという実感と自信は、職員の目を輝かせる。褒められると嬉しくなり、褒められることで元気が出る、モチベーションアップといった良い効果のやった感が得られる。コミュニケーションが上手くいけば、各自が与えられた役割に集中することが出来る。

褒めるという行為そのものは、手段に過ぎず、継続的なやる気や自信には、必ずしも繋がらないということが考えられるが、人は、自分を認めてほしいという承認要求があると考えられる。職場においては、自分がこの職場で認められていると、自分自身で確認できることが大切だ。信頼関係が存在し、自分が認められていると思うことができれば、嫌な仕事でさえ楽しいと感じ、責任の付与された新しい仕事に挑戦する機会が与えられれば、仕事自体が楽しくなる。しかしながら、そのことで担当する仕事が増え業務量に偏りが出ると、不満を生み出す恐れがある。

それを防ぐために、上司は、部下に対して今、支援が必要な場合なのか？主導が必要な場合なのか？どちらが必要なのかという見極めを使い分けることが求められる。上司が、日常の仕事の中での部下

とのコミュニケーションを通じて、そのことを見つける意識改革が出来れば、部下のモチベーション低下を防ぐことができ、上司と部下との信頼関係が成り立つ。

上司が部下を承認する。部下が上司を尊敬する。この二つの関係が揃わないと、部下と上司との間に信頼関係は成立しない。褒める機会を設けることで、上司に上司としての役割の認識をしてもらう。また部下は、組織の中の重要なメンバーとして行動を起こし成果に繋げる役割を担う。その役割をお互いに果たし、同じ目的のもとにお互いに関与し合う本当に強い組織、継続的な成長を果たせる組織となるために、人材マネジメント部会メンバーで次年度の取り組むテーマを探り、組織活性化に向けて活動していく。

第6章 おわりに～人材マネジメント部会に参加しての感想～

【竹本】

◆自らの気づき、学び、変化、今後の展望について個々人の思い

大学でお世話になった先生に、子供の誕生を知らせる手紙を書き、その返事の手紙には、詩（アメリカの古い言い伝え）とともに「子供を、わたくししすることなく、育てることが大切だとおもいます。」とあった。同封されたその詩の中の言葉で勇気が湧いてきた。

If a child lives with encouragement, he learns confidence.

はげましを受けて育った子は、自信を持ちます。

If a child lives with a praise, he learns to appreciate.

褒められる中で育った子は、いつも感謝することを知ります。

男女雇用機会均等法が1986年に、男女共同参画社会基本法が1999年に施行される中で仕事と子育てをして来た。その子供も、今春大学4回生になる。所属長が、新規採用職員の配属係を決めた時には、「しっかり育ててください。」と伝えられた。この詩を思い出し、係長としての役割を果たすべく、仕事に取り組んだ。残業は大変だったが、職員同士の連帯意識が強く、共に達成感を味わい、家族、友人の協力を得て仕事が続けられた。

女性管理職登用が推進される中で管理職になり、自分ひとりで出来る仕事の限界を感じ、管理職としての今やるべき自分の役割を見つけようと人材マネジメント部会に学びの場を求めた。部会に参加したことで、今まで読んでいないジャンルの本を読む機会が増え、ダイアログの手法を知ったことで、日頃から問題意識を高く持ち、自分で色々な事に気づき、原因を探るため、立ち位置を変えて考えることが出来るようになった。

イギリスの小児科医、精神科医、精神分析家ドナルド・ウッズ・ウィニコットは、「赤ん坊は母親の目を見ているだけではなく、自分を見ている母親の目を見ている」という有名な言葉を残している。この見つめあいには、母と子の関係だけではなく、家族、同僚の間でも、人と人が、こころのコミュニケーションをとる上での基本的な相互行動だ。観光目的で宿泊したホテルチェックイン時のフロントでの出来事だ。ホテルスタッフの丁重な言葉、態度から感じることは、とても儀礼的なのだ。コミュニケーションが、お互いの尊重と理解の基にうまく機能していない結果であったように思う。相手のこころを感じる大切さを忘れてしまい、自分は正当だと思いがちで、相手の目線に立ち、自分が立ち位置を変えないと、同じ職場で働く同僚との間でも、同じことが考えられる。

コミュニケーションだけではなく、職場で部下に寄り添い、本当に部下のことを支援していると感じられる信頼関係を築くことが一番で、この関係を作るためには、それなりの時間を費やし、あきらめない根気が必要だ。信頼関係がなければ、部下は心を開いてくれないし、正直な言葉を発してくれることはない。部会での経験は、仕事に対しての気づきの量を増やして常に課題を持ち、それを創造的に解決する勇気を、また湧かせてくれるようになった。

【種田】

1年間の部会の参加を通じて、当初は組織改革には何が必要なかを勉強ではなく、研究する場であるということに戸惑いを感じたこともあった。組織改革という解答の無い問題に対し、より良い解答を与えられた時間内で模索する部会での活動は、私にとって一歩進んでは悩みながらの活動の連続であった。しかし、その中でも部会の講師からの講義や、研究発表に対するアドバイス等からの学びや、組織改革に関する課題への取り組みを通し、夏発表・秋発表に向けて、部会参加メンバー、過年度部会参加メンバーと話し合ったり、キーマンインタビューをさせていただく中で、行動することの大事さに気付いたと感じている。当初この部会に参加しようとしたことで、自分の中の見識が確かに広がったと感じており、対話の中での気付きの重要性を実感でき、組織活性のために対話が重要な役割を担っていることを実感できたことは大きいと考えている。また、第5章の図6で示された変革のサイクルにあるように行動を起こすまでの間に、意識の変革（やりたい・やるべきと思うことを実現したいと思う意識）、思考の変革（業務を遂行する中で感じることから。なにをなすべきかを考える思考）、対話の変革（その中で持った想いを他者に伝えるための対話）が充分に行われてからこそその行動であると思うので、それらの手順を踏まえていかなければ行動自体も尻すぼみになりかねないと考えられ、そうなると思うような成果が上がらない結果を招く恐れがあるため、このサイクルを意識し行動の変革（想いを実行につなげるための行動）を起こすことが今後必要になってくることを感じている。

また、今回の課題への取り組み、論文作成の中でたどりついた組織の理想の状態である「組織内での信頼関係の構築」というものは、長い時間をかけての部会への参加で取り組み学び話し合った集大成であり、また組織活性のための原点とも言えると思う。職場の中でも皆の厚い信頼を集めリーダーシップを発揮している方がおられ、私も私なりのリーダーシップを発揮していきたいと考えているし、それぞれの中にあるリーダーシップを必要な時に各々が発揮できる組織になれば「組織内での信頼関係の構築」もより深まるのではないかと思う。

また、様々な制度を導入し組織活性を図ることも大事であるが、その根底にある組織内の信頼関係の構築が無ければ「想い」の詰まっていない形骸化された制度になってしまう。誰かが持った「想い」を共有し広がり、その「想い」が大きくなるとなり組織が変わっていくことが理想の組織の形ではないかと思う。組織は人で成り立っているため、人から人へと「想い」が伝わり、人が変わることでよって組織が変わっていくのだと思う。

最後に今回この研修参加にあたって所属課の方々はもちろん過年度部会参加メンバー、キーマンインタビュー等の職場の方々にサポートを頂き、この論文作成にたどり着けたことに感謝し、これからも学び続け実践し、自己研鑽を図っていくことにより、「想い」のこもった組織活性のための実践に取り組んでいきたいと思う。

【石飛】

1年間の部会参加を通じ、非常に多くの経験や学びを得た。それは講師から直接聞くだけのものではなく、自ら課題に向き合うことにより学び得たものなど、実践を通じての学びであった。それら本部会において学び得たものを以下に示す。

- ・立ち位置を変えること
- ・価値前提（あるべき姿から考える）で考えること
- ・一人称で捉えること
- ・何かを実施する際の「想い」の必要性
- ・役割認識の重要性
- ・現状を正確に把握することの必要性
- ・日常的に問題意識を持つことの重要性
- ・“他責”ではなく“自責”として考えること

キーワードで示すと以上のようになるが、より大きな視点で見ると、“組織活性”というテーマを用いて「問題解決の手法」を学び得たと感じる。日常業務において、何か新しいことを始める際や、企画する機会、改善が求められる時、など、どのような時においても、まずは「あるべき姿」を考えることから、次にその姿に対して現状はどのような状況であるかを把握し、その解決すべき点を明らかにして対策を考えるという手順を学んだ。

上記のような点に加えて、今年度ベーシックコースの3人という“組織”の中で、同じ目標に向かって協働作業を進めながら、日常では得られない経験を得ることができた。それは、その“組織”の中でリーダーシップを発揮することや、フォロワーシップを発揮するなど、自らがこの“組織”に対してどのように貢献することができるか、様々な形で関わることができたからである。仕事上の組織においては、日常業務に追われることもあり、一つの物事に対して組織として深く追求できる機会も限られるが、この研究会においては、1年を通じ同じテーマに向かい3人で追求することができた。この組織としての協働作業の経験は、必ず日常業務での組織にも活かせるものであると考えられる。

また、研究会での講義・講演や、3人で課題を遂行していく過程で、施策を実行する上で最も大事なものは、個々の“想い”であり、その“想い”がなければどれだけ良い施策を考えても実現することは難しいということを実感した。それはその施策の実行者の想いでもあり、また、それを実行する上でのステークホルダーとなる他者の想いでもある。その“想い”がなければ、例え何かを実行してもすぐに挫折してしまうとのことである。本部会の中で、何度も「始めることよりも継続することの方が難しい」と幹事から聞いたことも、本部会で1年間学んだ後でこそより腑に落ちるものがある。また、その“想い”を生み出すためには、他者との“対話（ダイアログ）”が有効な方策であることも学び、またそれについても部会開催中や課題の遂行中での実践を通じて、その手法についても触れることができた。

以上、本部会においては様々な学びがあったが、まだ学び得たことがすべて「実行できる」状態になっていないと思うのが現状である。部会はこれにて終了であるが、これで自らの学びを終了とするのではなく、これからも実践を通じて自己研鑽を図りたいと思う。

謝辞

本部会に参加するにあたり、数多くの方々の御指導・御協力をいただきました。部会当日に多大な御指導をいただいた幹事団の皆様、熱いダイアログを共にさせていただきました他自治体の皆様、常に身近なところから応援いただきました奈良市役所人材マネジメント部会過年度参加メンバーの皆様、インタビューに快く応じていただきました奈良市役所管理職の皆様、また、われわれ3名を快く本部会に送り出していただきました奈良市役所保健総務課・保護第二課・人事課の皆様。ここに感謝の意を表します。