

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論文

人材マネジメント部会に参加して
私たちが考えたこと

広島県三次市

産業部農政課

安本 千春

総務部総務課

山田 邦代

地域振興部企画調整課

田邊 美由紀

第1章 はじめに

第2章 現状と課題

第3章 めざす組織の姿

第4章 具体的施策

第5章 私たちが取り組むこと

第6章 終わりに

第1章 はじめに

平成27年1月30日、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」という）第5回研究会が終了し、私たち3人は「マネ友認定書」を受領した。

今年度この部会に参加する機会をいただいたのだが、最初は正直不安な気持ちしかなかった。この部会で何をするのか、自分たちに何ができるのか何も見えず、大きなプレッシャーだけを抱えて参加した。「マネ友認定書」を受け取ったときは、様々な気持ちが入り交じった心境であった。少なくとも今年度参加した3人で自分たちなりに懸命に取り組んできたという自負や、参加する度に部会長や幹事団、他の自治体の方々から大きな刺激をもらったという実感はあったが、自分たちの中でもまだまだ組織変革に対する芯の定まらない思いがあったからである。

しかし、今言えるのは、遡る昨年4月17日、第1回研究会に参加する前に感じていた思いとは大きく違うということである。

私たちは今、スタート地点に立っており、勇気をもって一步前に踏み出し、少しずつ着実に進むことが重要なことではないかと思う。

このような考え方、そして思いを持つことができたのは、部会に参加し、多くの人と接し、様々な考えに触れることができたからである。

ここでは、よりよい三次市の姿に向けて、私たちが考えたことについて記したい。

第2章 現状と課題

(1) まず、組織の現状と課題について、3人でダイアログを行うとともに職員への聞き取りを行った。

① 3人でのダイアログ

ダイアログでは「人手不足」「横の連携がない」「仕事の効率化が図れていない」などの日頃の思いが噴出するとともに、「保守的である」「組織として必要な共通の目的を認識して仕事をしているとは言えない」「仕事にやりがいを感じにくい」などの課題があがった。

それと同時に、これら組織が抱える課題や危機感を自分たちは今まで日々感じながらもそれを変えようとする行動には出ず、無難に仕事をこなすことしか考えていなかったことを痛感した。これは第1回研究会に参加したときに、部会の目的の話の聞いたたり、ダイアログを行って強く感じた思いでもあったが、

私たち自身が組織のことを自分のこととして考えていなかったことの現れでもあった。

また、過去この部会に参加された先輩方の分析を見てみたが、私たちが感じていたことと同じような課題があげられていた。

これまで、この部会に参加された先輩方が様々な取組をされ、それによって着実にこれまでとは違う変化が生み出されてきてはいる。

しかし、組織の状況と「めざす組織の姿」を改めて比較したとき、組織変革がいかに難しいことかを認識し、どう取り組むべきかについては、その後3人でダイアログを重ねる中でも大いに迷い、考えていくこととなった。

②職員への聞き取り

職員への聞き取りでは、自分たちが話を聞いてみたいと思う人から組織の現状と課題についての考えを聞き、次のような意見が出された。

- ・現場のやる気の醸成が必要。そのためには、もっと個人に仕事を任せている部分があると思う。
- ・組織の雰囲気は疲れていて、活気がなく感じる。
- ・みんな少なからず改善したい思いはあるが、事務処理に追われなかなかできない状況にあると思う。

その他、個人的に心がけていること、必要だと思うこと、また課題もあげてもらった。

- ・前例踏襲しない。
- ・職員同士のつながりを大切にしている人がいるから、職場のつながりはできており、自分もそのような人になりたい。
- ・数年前までは組織変革については、どんどん案が思い浮かんでいた。しかし今は仕事に追われ、仕事をこなすことで精一杯である。
- ・どんな仕事でも自分が楽しんでやるように心掛けている。(工夫したり、やりがいを見つける。)

(2) 上記(1)で記したダイアログや職員への聞き取りであげられた意見とともに、三次市が取り組んでいることについても視点をあて、現状を次の3点にまとめた。

- ①職員の能力を最大限に引き出し、組織が進化・発展するための取組（対話型職員育成制度）をすすめている。
- ②仕事に達成感や充実感を感じる事が少ない。
- ③仕事をする上で、創意工夫が行えていない。

①については、今年度から導入した制度である。この制度は、階層ごとに果たすべき役割を確認した上で、自らの目標設定をし、達成度を自己評価するとともに、上司との面談を通して、他者の視線からのアドバイスを受けることによって自己成長に資することを目的にしている。自分の役割が何であるのかきちんと認識し、よりよい状態を目指すために取り入れたものである。

②③については、ダイアログの中で、私たちが感じたことでもあったが、そのことが本当に本市の現状であるのかを確かめるために、職員への聞き取りとアンケート（対話型職員育成制度導入にかかる職員アンケート 平成27年7月実施）の結果から判断した。

②については、アンケート項目の中の「仕事を通して成長を実感しているか」という項目に対し、「実感している」と回答した職員は、全体の37パーセントであった。仕事を通して自分自身の成長を感じる事が少ないということは、仕事に達成感や充実感を感じているとは言い難い状況であると考えた。

③については、アンケート項目の「仕事をする上で、創意工夫が行えているか」に対し、「行えている」と回答した職員は、事務職で34パーセントだった。職員の聞き取りの中の意見にもあったが、新たなことをしたり、これまでのやり方を変えるには、それだけ労力と時間を要することになる。前例に基づいて行っても差し支えることがなければ、それがベストであると思込み、前例踏襲に陥り、創意工夫をする意識が薄れてしまう状況にあると考えた。

第3章 めざす組織の姿

次に、三次市の「めざす組織の姿」について考えたことについて述べる。

本市のまちづくりの基本理念として、三次市まち・ゆめ基本条例（自治体条例）では「市民のしあわせの実現」、また、総合計画では「しあわせを実感しながら、住み続けたいまち」を掲げている。これらを実現するために、組織としての「めざす組織の姿」について、私たちが導き出したものが次の3点である。

- ①組織の目的を共有している。
- ②職員が生き活きと働いている。
- ③常によりよい状態に向けて取り組んでいる。

①については、組織の共通目的を職員一人ひとりが理解し、共有している状態のことを指している。誰のために、何のためにこの仕事をしているのか、常に頭に思い描き、振り返りながら仕事を行うことが、本市の目指す姿に近づくために必要であると考えた。

②についての「生き活きと働いている」という状態は、「職員が自分の役割を理解し、それぞれがもつ可能性を最大限に発揮すること」と考えた。

組織の中では、個々の職員に求められる立場や役割があり、それを果たすために、それぞれの職員の可能性と能力を最大限に生かすことが重要である。

これにより、組織としても市民や地域から期待される価値を創り出すことができると考えた。

③については、日々の業務に追われ、改善や創意工夫が行えない状態では、組織の更なる発展は望めないため、常により良い状態に向けて改善する組織風土が必要であると考えた。

こうした「めざす組織の姿」姿をまとめるまでには、「こうであつたらよい」「ここができていない」など、日頃の思いが詰まった言葉が飛び交い、なかなかまとまった言葉にできなかった。

しかし、現状把握と同様、かなりの時間をかけてダイアログを重ねたことにより、3人が納得できる上記3つの「めざす組織の姿」にまとめることができた。

第4章 具体的施策

ここでは、前章までの内容を踏まえ、現状から「めざす組織の姿」に近づくための施策について考えたことを述べる。

私たちが、施策を導き出すための着眼したことと、具体的施策は次のとおりとした。

	着眼点	具体的施策
①	職員の意識の統一	トップの生声メッセージ
②	活発な会議・コミュニケーション	ファシリテーター能力の育成
③	事務改善の充実化	事務改善提案の充実

①については、前章で述べた「組織の目的を共有している」状態につなげるための施策として考えたものである。

これは、市長自らが、部や課の朝礼で、5～10分の時間を使って組織としての理念やビジョンを「生の声」で職員に伝えるというものである。期待される変化・効果としては、部や課といった小さい単位でトップの「生の声」を伝えることにより、組織の理念やビジョンを共有し易く、意識統一へつながると期待できる。文面で表現することに比べ、直接「生の声」で伝えるということ、そしてそれが小さい単位であることで、より職員の心に届きやすくなると考えたものである。

これまで、市長が自分の思いを職員にメールで伝えるという「市長のダイレクトメッセージ」が行われたことはあるが、「生の声」で伝える方が職員の意識の統一のためのより効果的な施策として考えた。

次に②についてだが、お互いの意見を言い合い、様々な考えの中から結論を導き出すことが重要であることを、部会に参加しダイアログをすることで私たち自身が痛感したため、考えた具体的施策である。このことは、職場内に限らず、地域と関わりのある自治体職員にとっても必要なことである。その中でも、人の意見を聞き、理解した上で正しい方向に導くというファシリテーターの役割は重要である。

③については、今までも実施してきた「事務改善提案制度」の充実化を図るものである。現行の取組は、主に各職場においてどのような改善を行えばもっと効率的に業務が行えるかということ提案していくものであった。それも重要なことであるが、「各部署」という視点だけでなく「組織全体」という視点を加えることを考えた。組織に共有する課題を考えることで、改善策の共有ができ、より効果的であると考えたものである。

第5章 私たちが取り組むこと

前章で述べた①の「トップの生声メッセージ」については、日々の朝礼での実施を基本とし市長へ提案する。また、日々の朝礼以外でも市の新たな施策や方向性を職員に提示することが必要となった時に実施することは、より効果的であると考えている。よって、実施する時期や方法を今後も検証を重ねていく。

②の「ファシリテーター能力の育成」については、私たちが部会に参加して感じたように、まずこの能力が必要であることを職員自身が感じる必要があること、その機会を作ることから始めたい。例えば、職場内でのミーティング等において、職員自身がファシリテーターの役割を実践できるような仕組みを、それぞれの職場で提案していく。

また、職場内だけではなく地域とのかかわりの中でも、その能力が必要である。例えば、今年度から本市で導入した地域応援隊制度（※）においては、その能力の必要性を感じることができる場でもあり、求められている場でもある。従って、担当課にファシリテーター能力の重要性を理解してもらい、育成研修などを行ってその力を培うことを提案する。

③の「事務改善提案の充実」については、前章で述べた施策を担当課に提案するとともに、私たち自身でできることに取り組む。そして、私たち自身が、自分の業務や組織の課題で改善できることを積極的に提案していく。

これら3点について、本来は具体的なスケジュールや実施計画を要するものであり、上記記載のことは、今の段階で私たちができる「第一歩」でしかない。

まずは、第一歩を踏み出すこととし、私たち3人が今後、月1回集まり、来年度その進捗状況及び効果等をダイアログをする中で検証していきたい。

その中で、改善する必要があるものや新たに自分たちにできることは引き続き、具体策を練って実践していく。

※地域応援隊制度…平成26年10月に発足した。地域住民と対話し、ともに考え、論じ合い、市民の力を引き出す役割を担うことを目的とした制度。

第6章 終わりに

(1) 安本千春の思い

4月10日頃、突然、職員係から「早稲田に行きませんか」と電話がかかってきた。通常の私なら即座にお断りするのであるが、その日は話を聞きながらふと窓の外を見てしまった。春らしいきれいな青空が広がっていて、その空の中を飛行機に乗って東京に向かっている自分の姿を想像し、つい行ってもいいかなという気分になってしまったのである。そして翌週には本当に機上の人となり、(私にとっては)激動の一年間を経験することになってしまった。

「組織変革」「ダイアログ」「価値前提」「ドミナントロジック」などいきなり聞き慣れない言葉に戸惑いつつも、とにかく考えてみよう自分なりに頑張ってみた。最初は、「職場を変える」と言われると思いやアイデアが出てくるのに、「組織を変える」と言われると急に霞がかかったような感じがしていた。また、私は市民の方と話す機会が多い職場におり、対話とまではいかないが、「話をする」ことと「(専門用語は必要最小限にするなど)わかりやすく話す」ことを心がけて仕事をしてきた。それは大切なことであると今でも思っているが、ただ、その考え方は目の前の業務を通して感じた一部分のことであり、組織全体を見通して行動してはいなかったことに気付かされ、少しショックを受けたりもした。

しかし、今回3人でダイアログを重ね、三次市の「ありたい姿」を考え、それに向けてできることを考えるというプロセスを経ることで、「組織を変える」とは、「ありたい姿」を目指すことだとわかった。それからは、幹事団の方の話もずっと耳に入ってくるような気がした。

今後は、自分たちが考えた施策などを実行していかなければならない。そう考えると気が遠くなるが、たくさん仲間がいるとわかったし、すぐに効果は出なくともそれにめげずに、一步一步踏み出していこうと思う。

(2) 山田邦代の思い

組織変革についてこれまで自分のこととして考えてこなかったことは前述したが、この部会に参加しても自分に何ができるのか、今年度参加した私たちは何を行っていくのがベストなのか、取り組むべき施策として考えたものが効果的であるのかという懸念は、ダイアログを重ねていき、自分自身で考えていく中でも常に離れずにいた。これまで部会に参加された先輩やキーパーソンインタビューの他にも職員に意見を聞いたが、中には厳しい意見もあり、何かをやって失敗したときのリスクを考えると自分たちが動くことでマイナス効果を生むのではないかという後ろ向きな思いも生まれてきた。そもそも「組織変革＝大きなこと」という意識が強かったこともある。

ただ、先輩職員から聞いたある言葉と、第5回研究会の最後の幹事団からのエールの中に、組織変革ということと自分とを整理して考えるヒントをもらったような気がする。ある先輩職員に話を聞きに行ったとき、「今年度参加している3人がこうやって今まで考えてこなかったことを考えているということ自体も一つの変化だと思う。失敗して分かることもあるのだから、3人で一生懸命考えて必要だと思ったことはやってみるべきだと思う。」という意見をいただいた。自分たちが取り組もうと考えた施策やその手段に迷いを感じていたこともあった中でその言葉には励まされた。

また、今年度最後の第5回研究会での幹事団からのエールとしての話の中で、「組織を変えるというと対象を外側に見てしまうが、まず第一歩は自分自身が変わることが必要である。部会で聞いたことをそのまま組織に戻って伝えようとしても伝わらない、自分自身の日々の立ち振る舞いが大事である。」「一步一步踏み出す勇気には色んな勇気がある、それは小さいことから大きいことまでであり、小さな一歩でも前進である。」という言葉があった。この言葉を聞いたとき、組織の中での自分についても改めて考え直すことができた。

今年度部会に参加した3人でダイアログを重ね取り組もうとしたこと、また、自分自身で考えたこと、そして日常の中で自分がすべきだと感じたことについてはその大小に関わらず一步一步踏み出すことが必要であると感じた。

(3) 田邊美由紀の思い

この部会への参加は、自分自身の市役所の経歴が浅さから、どこか烏滸がましいのではないかという気持ちと不安な気持ちから始まった。また、多額の参加費用をかけていただいていることもあってか、「何かしら成果を挙げ、市に還元しなければならない」という強いプレッシャーのようなものを感じていたのも正直なところである。

最後の研究会を終えた今、強く感じることは、「つながり」の大切さである。こうして参加しなければ出会えなかったあらゆる人との「つながり」があったことで、ここまで取り組めてきたのである。

また、私自身が「自分」について常日頃から考えるようになるきっかけにもなった。「自分はどうかのか。」「自分は三次市のために何ができているのか。」「自分で変えられないか。」など、自分自身を問いただす姿勢が生まれた。「組織変革」と聞くと、果てしなく、険しい道のりを想像してしまうが、自分自身が変わることは今すぐにでもできることである。

こうして感じ、得られたことが、自分自身の中だけで留まることがないように、周りに波及させられるような人になることが、私自身のこれからの使命としていきたい。

(4) 3人より

おわりに、この場を提供してくださった、北川所長、出馬部会長、鬼澤部会長代行、幹事団の皆様、事務局の皆様、ともに1年間ダイアログを重ねた部会参加者の皆様、気持ちよく送り出していただいた職場の皆様から心から感謝する。

私たちが、この1年間で感じたことを決して忘れずに、これからの仕事や人生の中で、必ずや活かし、成果を挙げたい。