

早稲田大学マニフェスト研究会人材マネジメント部会

平成 26 年度参加者共同論文

岩手県久慈市

まちづくり振興課

林業水産課

社会福祉課

大沢 義時

村田 弘治

米内 千織

1 はじめに ～人材マネジメント部会への参加～

久慈市は、今回が人材マネジメント部会に初参加であり、参加する時点で第1回研究会を終了していたという状況であった。そのため、私たちは、第1回で宿題として課された「組織の現状を把握する」というテーマを参加者3名で話し合うことから始まり、地方公共団体の役割や久慈市の現状について調べ、様々な数値を元に現状把握を行うこととした。第2回の研究会で、部会の主旨を学び、他自治体との「対話」を通じて、宿題である組織の現状把握が足りなかったのではないかと漠然とした気づきを得られた。

第2回の宿題として出された「キーパーソンと対話」については、初心者が取り組みやすいよう「これまでの成功例・失敗例は何か」というテーマを設け、参加者の所属課の課長等3人に協力いただき実施した。「対話」により、これまでの成功や失敗が今の業務に生かされているということ、さらに自信になっていることを伺うことができた。

全国からマネ友が集まったシンポジウムは、私たちにとって、初めての東京会場となったが、参加自治体の多さに驚き、北川所長をはじめとする幹事団の皆さんの講演により、研究会の意義について学び、そして取り組んでいく決意を新たにした。また、夏合宿では、これまで考えていた案をすべて見直すこととし、3人の意見集約に3日間を費やすことになった。

第4回が開催される頃には、仙台会場の参加者と顔なじみになり、「対話」もスムーズに行うことができているように感じた。宿題として課せられた「発表資料の作成」については、部会の主軸となる部分であり、業務時間後に何度も話し合う場を設け、少しずつ形になるように組み立てることとなった。

2 アンケート結果から見えた久慈市の組織の現状

第2回の研究会において現状把握の不十分さをマネ友からも指摘いただき、3人で再検討した。その中で、職員に向けたアンケートについては改めて必要であるという結論に至り、9月に総務課と連携し、久慈市が「理想とする職員像」について通知し、目標を設定するとともに、副市長名で職員アンケートを実施した。

【アンケートの主な結果】

- ・ 65%の職員が現在の仕事にやりがい（充実感・達成感）を感じている。
- ・ 63%の職員が職場で共通の目的や目標を設定し共有する必要があると感じている。
- ・ 57%の職員は所属する部署で自由な発言や議論ができる雰囲気が必要と感じている。
- ・ 75%の職員は他部署との連携についてうまく機能していないと感じている。
- ・ 組織の活性化（個々の能力が発揮され、組織として目標に達する）ために効果的なものについて、①自由な発言や議論ができる雰囲気、②組織として目標の明確化、③上司や同僚との信頼関係の構築などが上位となった。
- ・ 上司に持っていて欲しい能力としては、①リーダーシップ、②課題解決脳力、③コミュニケーション・交渉能力が上位となった。
- ・ 部下に持っていて欲しい能力としては、①コミュニケーション・交渉能力、②課題解決脳力、③情報収集力が上位となった。

3 ありたい姿と施策

研究会では、組織・人材の「ありたい姿」について考えるため、キーパーソンとの「対話」やアンケート調査により現状や課題を捉え、それを踏まえた上で、説得力を持って取り組めるようなプログラムとなっている。

研究会に参加する中で、久慈市の組織・人材を考える上で「着眼して取り組むこと」、また目標とする「ありたい姿」を次のように設定して取り組むこととした。

【今、着眼して取り組むこと】

- ア 連携体制づくり
- イ 会議や打ち合わせの活性化
- ウ 継続して考え、関わる

【ありたい姿】

- ア 目的や目標を共有し、実践している状態
- イ 打ち合わせや会議などの場をうまく利活用し、資産（ヒト・モノ・カネ・時間）を、有効活用できる組織

この「着眼点」して取り組み、理想とする「ありたい姿」にたどり着くために、実行すべき施策として次の3つを施策として取り上げることとした。

(1) 職員広報誌の発行

「連携体制づくり」については、実際に部署間の連携体制を作りたい場合、何もない状態からの連携は困難であること、また情報不足によって職員間でも課題や認識にズレが生じることがあることが課題であった。そのため、課題解決の方向性として、複数の職員で共同作業しながら連携し、情報不足を補うことができないかと考え、特に、情報が不足している若手職員を対象とすることとした。

具体策としては、現在総務課で年4回程度発行している「職員広報誌」を採用3年目までの職員が企画立案し、職場やイベントの取材、作成までを実行するというものになった。

これは、紙面づくりを通し、他部署を把握するきっかけづくりとし、業務情報を得ることで、担当業務の円滑な遂行に繋がれることを期待しているものである。

また、若手職員が不足する知識を補いながら課題を深掘して実行する能力について、その必要性を認識するための地ならしの場としてもらい、私たちはその場に貢献できるよう進めていこうと考えている。

(2) ファシリテーター育成研修会の実施

「会議や打ち合わせの活性化」については、会議の有効な進め方を学ぶため、外部講師によるファシリテーター育成研修会を実施しようとするものである。「有効な会議」が会議自体の質の向上や発言の活発化、さらに、必要に応じて頻繁に会議を開こうと思う気持ちに繋がるのではないかと考えている。また、その気持ちが会議の継続性や積極性に繋がり、最終的には組織の活性化にも繋がることを期待している。

具体策としては、総務課で実施している研修制度に盛り込み、希望者を募り実施しようとするものである。外部講師による研修で、多くの職員が一度に能力向上することができるほか、どの業務にも当てはまり、さらに経験年数にとらわれず実施することが可能となるという点も利点となるものである。

普段の会議や話し合いを、効果的で効率的な会議へと改革していくことに加え、そのスキルを普段の業務でも積極的に活用できることを目指し「単なる職員」から「地域に必要な職員」となるよう意識醸成にも繋げていきたい。

(3) 人材マネジメント部会久慈支部（JMK）の設立

「継続して考え、関わる」については、今回参加した3名がこれからも、人材・組織のあるべき姿、ありたい姿を継続して関与していく場を確保し、今回提案した施策の実現性を高めていくために設立するものである。

また、来年度以降参加するであろう2期生との部署を超えた繋がりを持ち、マネ友として継続参加していく場となることを期待している。

前述した職員広報誌の作成についても、総務課とJMKのメンバーが若手職員をサポートすることを前提としており、私たちが、彼らの潤滑油として機能することを望んでいる。

また、ファシリテーター研修会においても、JMKのメンバーが研究会で学んできた知識や経験を発揮していきたい。

4 実施した取り組み

(1) 幹事キャラバン

8月には部課長を対象として佐藤幹事により幹事キャラバンを実施した。また、10月には職員を対象とし中村幹事により実施した。

当市が人口減少問題に対応していくために、市の現状や業務内容を再度見直すきっかけづくりとして、また職員の意識変革の一環として、早期にキャラバンを実施できたことは、今後の私たちが提案した施策を理解してもらうためにも効果的であったと感じている。

(2) 職員提案

前述した3つの施策と研究会の成果を、市長や部課長へ発表する場として「職員提案」制度を活用した。この制度は、通常業務の改善や市の施策について、職員が直接幹部職員に提案することができるものである。さらに提案は採点され、採用された場合は速やかに予算化されるため、施策を実現するために、最も可能性の高い制度の一つとして考えたためである。

提案した施策についても評価していただき、施策のうち「職員広報誌の発行」「人マネ久慈支部」の設立は、銅賞（今回の提案のうち2番目に高い評価）をいただけることとなった。また、ファシリテーター研修会の実施は奨励賞であったが、実施に向けて政策推進課と協議しながら進め、実際に研修会を実現することができた。これは、組織内にいる協力者（理解者）の存在がなければ実施できないことであり、施策を実施するにあたり、協力者の存在が重要であることを認識できた。また、今後も協力していただける方を増やすことで施策の実現性を高めることに繋がるということを実感できた。

(3) ファシリテーター研修

ファシリテーター研修会は、市民及び職員20名程度の参加により、2日間行った。市長が見学を訪れ、市議会議員も参加するなど、1年間、研究会に参加し考察してきたことが形となり、市役所内に少しずつ広まりつつあることを実感することができた。さらに来年度以降も継続して開催する予定であり、参加者からの有意義だったという意見を、職員にも広めさらに参加者を増やす＝協力者（理解者）を増やす取組みに繋がることを期待している。

5 今後の取り組み

1年間の活動を客観的に振り返ると、3名で考えた目指すべき「ありたい姿」の実現に向け、第1歩を踏み出すことができたと評価している。ただし、3名で考えた「ありたい姿」が、組織全体で共有されたものではないことを自覚しておく必要がある。

これまでの活動を踏まえつつ、今後ますます多様化すると予想される環境とその変化に対

応できる柔軟性を保持しながら、その時の「ありたい姿」に向けたステップや内容が適切であるかどうかを見極め、継続して取り組む姿勢が必要と考えている。

部会での研究で得られた成果として、常に立ち位置を意識し、ドミナントロジックを問いかけることを継続して実践し、個々の人材として能力を高め発揮していくとともに、仲間の巻き込み、キーパーソンの創出、対話ができる環境の促進などにも意識的に取り組んでいく。その上で、組織への還元という意味において、参加した3名が意識を高め合い、共に支えあっていくためグループを立ち上げ、ブラックな秘密結社としてではなく、組織内での一定の理解を得られるよう働きかけ、促進・支援という立場でファシリテーションの役割として機能していくことを目指して活動していきたい。

今回参加した3名は、当市にとっては1期生となる。2期生、3期生への道しるべとなれるよう自覚し、必要とされる人材となれるよう邁進していく。

さらに、今後の部会への参加手法に関しては、職員の中から立候補や推薦により選抜集団（10名程度）を集め、さらに選抜された3名が代表として参加することを提案していきたい。これは、研究会毎に報告会を開催し、代表の3名にとっては毎回の振り返りの場として、また選抜集団へのフィードバックを行うことができる場として活用するとともに、ファシリテーションと対話を実践する場としても有効であるほか、研修の費用対効果と成果を高める取り組みとなることを期待するものである。

別紙 参加者それぞれの振り返り

まちづくり振興課 大沢義時

部会に参加した1年間の活動を振り返ると、2回目からの参加の際に「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジック」「対話」など、不慣れな言葉が飛び交う中、変な熱さを感じつつよく分からない納得感と違和感を持ち帰ったことを思い出します。その後、論文を提出するまでに、感じたことなどを記載します。

研究会を通して「ありたい姿」をとりあえずのゴールに据えたものの、客観的な視野を持って不断の見直しを行ってこそ成果が上がるものと思います。場合によっては、立ち止まる勇気も必要になるかもしれませんが、部会ではブレーキのかけ方とバックの仕方は教わりませんでした。既に一緒に走り出していて、止めることができないということを前提に考えますと、考える事こそが未来創造の源であり、より多数で考えて導き出した答えこそが未来を実現する最短距離ということだろうと思います。

組織とは、ブレーキのない乗り物と仮定しますと、必要なのはブレーキを取り付けるのではなく、その時点で考え得る最適なゴールと道筋を見つけ出す機能の強化こそが必要との考え方で整理しました。

それぞれの組織内でも定義が曖昧な言葉は、少なくないのではないのでしょうか。共通言語化に向けた取り組みの必要性もあると考えており、対話などの手法により暗黙知から形式知に変えていくことも重要な視点と考えています。これは、部会での「対話」を通して感じたことですが、一つの言葉に対して、それぞれの勝手な都合のいい解釈を加えながらの議論は、すれ違いの溝を拡大している可能性を否定できないと思います。

こうした思いから、言葉は相手に理解してもらうために必要不可欠であり、間違いの少ない伝え方は最も重要視すべきスキルの一つであると自分自身の教訓となりました。

チームとして成果をあげるということ。それには、全体での共通言語化に基づく情報共有を前提とした役割分担とその役割を果たそうとする責任、貢献しようとする努力、実行力、加えて内省（自らを深く省みる）が上手にできることが必要であると、自分勝手に整理し、勝手に納得しています。

林業水産課 村田弘治

久慈市として初めての参加となる本研究会に、訳あって2回目からの参加でしたが、正直やらされ感満載だったこともあり、これまで自分が受けてきた研修とは全く違う雰囲気と、同じく参加している他自治体の方々のやる気等に圧倒され、不安になったことを覚えています。しかし、研究会や宿題等を重ね、徐々に部会の本旨、想いを学んでいくにつれ、これはとても大切なことで、疎かにできない、逃げてはいけないことだと気づかされました。

この部会での学びは対症療法ではなく根治の部分であり、「価値前提」、「立ち位置を変える」等の考え方は、仕事の種類、職種、大小等に拘らず全てに共通し、とても納得できるものでした。皆がこの考えを意識し行動することで、組織はもう少しうまく機能するのではないかと思いました。

その一方で、伝え、広め、継続することの難しさというものについての学びもありました。お互いに思っていることを伝え、理解するための一つの手段としてのダイアログは、非常に有効であると思いますし、組織内に浸透させることができればと思っています。またダイアログをより有効に活用するため、施策の一つとして「ファシリテーター育成研修」を挙げていますが、ダイアログとファシリテーションをうまく活用することにより、より効果的に物事を進めることができると思います。

この研究会を通し、大げさだと思っていた「人材をマネジメントする」ということを自分事として捉えることができたこと、また組織というものを、自分一人では無理でも周りを巻き込むことで少しずつ変えることができる、ということなど、これまでとは自分の意識が変わったことが一番の成果だと思っています。

最後に、いろいろ気付かせていただいた幹事団及び他自治体の皆様、大変お世話になりました。ありがとうございました。

社会福祉課 米内千織

「組織」とは何か。この問いが研究会に参加して最初の宿題でした。そもそも組織がどういふものか、久慈市役所という組織の現状がどうなっているかを考えるという経験は、今後仕事をしていく中で、とても有益なものになったと感じています。組織を変えるという作業は、組織を構成している人を変えていくことであり、私自身が変わっていくことでもあるという「気づき」を得られました。「すぐ変えられること」、「時間をかけて変えていくこと」、「現状を維持すること」があり、それを見極めるための経験と知識を今後身につけていきたいと思っています。

また、共に研究会に参加する仲間がいることで、自分の想いをさらに強くし、納得いく結論に達することができました。一人では行動できなかつたこと、考えつかなかつたことが、数値やデータで裏付けされ、仲間と何度も話しあうことで自信となり、最終発表までたどり着くことができました。印象に残っているのは、「チーム東北」の皆さんからいただいた激励の言葉です。「現状把握が足りないのでは?」「具体的な取り組みが必要なのでは?」そんな応援メッセージが、前向きな話し合いに繋がり、施策の提案に繋がったと思います。

・「ありたい姿」は一定ではなく、常に変化するものである。 ・決定したことに対し、冷静に検討する広い視野を持つこと。 ・「対話」がもたらすものは「結論」ではなく意見の相対化である。 ・言われたことをやるだけでなく、全体を俯瞰的に見て、次にどう行動すべきかを考えることができる観察眼が必要。

北川先生をはじめ、幹事の皆様から研究会でいただいた言葉を胸に、今後も取り組んで行

きたいと思います。1年間大変お世話になりました。ありがとうございました。