

2014年度

人材マネジメント部会の研究会に参加して

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会
所属：岩手県遠野市

はじめに

岩手県遠野市役所から参加した私たち3名（赤石澤進、佐々木真紀子、立花正行）は、現在の遠野市役所の現状に違和感を覚えながらも、「やらされ感」から「立ち位置を変える」ことを本気で意識することなく日々の業務を行っていた。

全7回を終了した今、第1回の研究会で説明を受けた「教えない」というスタンスは、組織や職員個人のありたい姿を今後も追求（研究）にあたって、基礎になっており、今後の業務や後輩の人材育成などにも応用できるものとする。

ダイアログを重ね、時には自分と向き合いながら「市職員のありたい姿は何か」、そして「組織・人材のありたい姿になるために取り組むことは何か」について、当市にとって初代参加者となる私たち3名が今後の人マネ参加者とともに掘り下げ、5年後には組織や人材の変化が、目に見える状況を創りたいと考える。

1 人材マネジメント部会での取り組み

(1) 仙台会場での研究会

「価値前提」、「一人称で捉える」、「立ち位置を変える」等、これまで日常業務に追われた中で二の次としてきた概念ばかりで、今後、どのような研究会となるのか、また、自分や組織がどのような姿を目指すのか戸惑いを覚えた。

私たち3名は、様々な思いと先行きの不安を感じながら、第1回研究会で出された課題に向け、日中の業務を終えた後にダイアログを重ねた。

- ・ 組織の現状と課題を把握すること。
- ・ 幹事おすすめ図書を読書すること。

総務課から職員数や組織編成等について、財政担当からは事業や事業額等について、現状把握のため資料を収集し分析した結果、これまで漠然と感じていた課題が浮き彫りとなった。

一方で、職員数や事業額などを年度で比較したところ、「事業が増えた」「忙しくなった」という漠然とした思いは実は思い込みなのではないか、疲弊感の原因は、必ずしも業務の増加ばかりではない等が話題となり、日頃、このような内容について意識していなかった私たち3名は、新鮮な気持ちで深く話し合うことができた。

それは、私たち3名にとって、初めての「ダイアログ」となった。

組織の中でキーマンとなる職員とダイアログを行うことも、私たち3名にとって新たな発見と気づきを生むこととなった。

一昔前までは、他課の職員など普段業務外で交わることが少ない職員であっても、何らかの形でコミュニケーションが図られていたと思われるが、現在では業務に追

われ、事務的な会話で完結されているように感じ、改めて、このようなキーマン職員とのダイアログは、部課を超え、職員間のコミュニケーションツールの一つとして重要であると認識した。

(2) 夏期合宿の発表

私たち3名は、夏期合宿で発表する内容は、今後の実践へ向けた「約束」であり、絵に描いた餅にならぬよう、責任ある取組みにしなければならないもので作らなければ、という共通認識で取り組むこととした。また、マネ友の実績が無い中、どのような最初の一步を踏み出したら良いのか意識しながら、深いダイアログを重ねることとなった。

発表内容の一つである「若手職員（特にも新採用職員）とのダイアログの実施」は、当初の計画から想定にあったもので、比較的早い時期から、私たち3名のダイアログの中で、「採用されて間もない職員、特に新採用職員が、「価値前提思考」が高いのではないかと、一つの仮説が立てられていた。

また、東日本大震災以降、庁舎の分庁舎化が進み、職員間の関係性が希薄化していることが3名の共通した意見であった。別庁舎の職員が来所しても、お互いにあいさつすることなく、顔をあげることもままならなくなっている状況の中でダイアログの実施を呼びかけたとしても、職員の心がこちらへ向くことなく「共感・共鳴」につながらないのではないかと考えた。

しかし、そのような現状があったからこそ、職員として、人として基本的な行動である「あいさつの実施」を、あえて発表事項に取り入れることとなった。

当日の発表では、3つのありたい姿（※1）になるため、何に着眼し、どのようなことを実施していくのかについて、私たち3名の中で完全なストーリーが出来上がったように感じていたが、幹事団からは、「組織への広がりの中で、ダイアログを行えば共感共鳴につながるとしているが、果たしてそうなのか」「すべてをダイアログに転嫁してはいないか」等、厳しくも、核心をつくご意見を頂いた。

【※1 遠野市が考える、組織と職員のありたい姿】

- ①「所属を越えて共感・共鳴し合える組織、職員」
- ②「市民の目線（立ち位置）に立った施策を積極的に企画運営できる組織、職員」
- ③「共通の目的（遠野市の将来像）に向かって、業務を遂行できる組織、職員」

また、3つ目の取組事項である、「庁議等の若手職員傍聴」計画も、発表後のダイアログにおいて、実現とその効果を考えた場合、職員間の「共感・共鳴」に全く結びつかないとは言いきれないが、すべての職員が一步踏み出せる、とは限らず、人によっては、傍聴するのみで、その後の気づきにつながる可能性が低いのではないかと結論づけられた。

これらの反省点を踏まえ、第4回研究会のリベンジ発表の際には、より実現性を高めるため実施5カ年の計画を立てたほか、施策の一つを変更して発表に臨んだ。

(3) 夏期合宿後の取組み：新採用職員とのダイアログの実施

ここでは、前述の施策の一つを変更した理由について述べさせていただきます。

夏合宿後、直ちに取り組む内容として、「新採用職員とのダイアログの実施」を挙げた私たちは、職員研修を担当する総務課に対し、新採用職員の後期研修に、私たち3名とのダイアログの実施について打診した。

その時すでに9月に入っており、新採用職員後期研修の開始まで1ヵ月をきったところであったが、以外にも快く了承頂いたほか、3名が思い描く、現地研修の前後1回ずつの実施及び採用2年目職員も加えたダイアログの実施の提案についても、受け入れていただいた。内容については、下記※2のとおり。

【※2 新採用職員とのダイアログ内容】

- 目的： **価値前提思考の強さ = 新規採用職員 > 経験を積んだ職員**
と仮定し、新採用職員とのダイアログで私たち3人が、何かに気づき、それを次の取り組み繋げていく。また、ダイアログの重要性を若手職員に知ってもらい、心掛けてもらう。
- 内容： 新採用職員と私たち3名でダイアログを行う。
- 工夫： 体験実習を行うことによる意識の変化を検証するため、実習に入る前と後にダイアログを行ったこと。また、実習後のダイアログには、採用2年目の職員にも参加いただくこと。
- 効果①： 私たち3名に、以下の気づきと認識が生まれた。
- ・ 先輩職員よりあいさつの大切さを意識し、実践していた。
 - ・ 業務について先輩職員に聞きたいことがあっても聞きづらい場合がある。気軽に対話できる土壌が必要であり、特に、業務の執行には近い世代の職員間コミュニケーションが重要である。
 - ・ 他部署へのスタッフ従事を通じ、所属外の仕事内容を知るきっかけとなっている。
 - ・ 若手職員は、市民目線で考えている傾向が高い。
- 効果②： 他の職員の興味を引くことができ、ダイアログを行っている現場を見てもらうことができた。
- 効果③： 若手職員が考えるありたい姿と、私たち3名が考えたありたい姿に違いはないことがわかった。
- まとめ： 「所属を越えて共感・共鳴し合える」「市民の目線（立ち位置）に立った施策を積極的に企画運営できる」「共通の目的（遠野市の将来像）

に向かって、業務を遂行できる」という職場・職員のありたい姿に共感が得られ、ダイアログ実践したことによって、今後の実施する取り組みに関しての改善点に気づいた。

私たち3名にとって、庁舎が異なる若手職員とあらためてコミュニケーションを図る機会は少なく、今回のダイアログは非常に大きな気づきを得る機会となった。

その気づきの中で発表内容に関わる重要な点は3つあり、一つは、若手職員は、あいさつの重要性を認識していること、二つには、職場内の先輩に声がかけにくい状況があること、三つには、若手職員という立場で市の様々なイベントに従事する中で、担当外の仕事内容を知る環境があることであった。

一つ目及び二つ目は、あいさつの重要性を認識している一方で、職場内の先輩に声がかけにくい状況があることを改善するために、コミュニケーションの最も基本であるあいさつを徹底し、まず会話の機会を増やすことが、対話型職員の育成を図るために必要なことであると考えた。また、職場内の本当のコミュニケーションを図るためには、より深く職員同士が話し合う、ダイアログの導入が必要であると再認識した。

三つ目では、若手職員ならではの観点であり、職員が立ち位置を変えないと、見えてこないことであった。つまり、自身の時間を割いてまでも他業務を受けもつという、できるなら敬遠したいことであっても、立ち位置を変えると、広い視野で市役所を見ることができるとのほかに、市民と触れ合うきっかけも増加し、市民感覚に立ち返られることが分かった。

(4) リベンジ発表

リベンジ発表の内容は、夏合宿の発表で幹事団から頂いた意見を踏まえ、また、新規採用職員とのダイアログを経て、実効性と効果が薄いと感じられた「庁議等への若手職員の傍聴」計画を取り下げ、「スタッフ研修の拡大」施策について新たに取入れられることとなった。

また、これまでの研究会で幹事団から出され、私たち3名も重要と考えていた組織長（ミドル層）へのアプローチについて、キーマン課長とのダイアログや、段階を踏んだ各職層へのダイアログの実施についても、施策項目のなかに付属させ、より多くの職員が対話型職員へ転換するきっかけをつくることとして立案した。

幹事団からは、階段状に描かれた5カ年計画に対し、順番どおり、想定通りにいかないこともあることや、組織を変革するには短期間では不可能。人マネのメンバーだけでは広がりには限度がある、との指摘をいただいた。

リベンジ発表を終え、私たち3名と、私たちの後に続いて参加する職員、そしてキーマンとなる各職層の職員が、ダイアログを通じて対話型の職場を構築し、管理型組織から経営型組織への転換を目指して変革の波紋を広げていくことが重要であると感じた。

(5) 全庁を対象とした研究内容の発表

2月23日（月）、庁舎内において「職員研修参加報告会」が開催された。当日は副市長や部課長を含め、幅広い職層からの参加をいただき、私たち3人がこの部会で一年間を通して学び、研究した内容と、今後の取組について発表を行った（市長は急遽欠席）。

他の研修との合同発表のため時間に限りがあり、具体的な意見交換は出来なかったが、この部会の内容や研究テーマなどについては一定の理解を得られたと思われる。また、発表した内容についても評価をいただいた。

しかしながら、私たちが考える組織変革に向けた今後の取組まで理解されたとは言えない。私たちの取組は、しっかりと、かつ継続して実行してこそ、少しずつ浸透していくものと思われるからである。

2 職員・組織への影響

(1) 見出してきた成果

人事等を担当する総務課は、新採用職員とのダイアログの実施を円滑に進めていただいたことなどから、私たち3名の取組みを応援していただいているように感じるほか、私たち3名の、実施に向けた理念、変革の必要性などが伝わり、理解が得られているように感じている。

(2) 創りだした変化

ある部長が議会答弁での内容に「市役所職場環境の向上」について触れたことや、庁議において、ダイアログの実施に向けた発言が出るなど、対話型職員・対話型職場の理念が伝えられた感があり、参加1年目ではあったが、足跡を残すことができたと感じている。

3 今後の取り組み

(1) ありたい姿

私たちが考えるありたい姿は次の3つである。

- 所属を越えて共感・共鳴し合える職場と職員
- 市民の目線（立ち位置）に立った施策を積極的に企画運営できる職場
- 共通の目的（遠野市の将来像）に向かって業務を遂行できる職員

夏合宿発表のために掲げたこのありたい姿を常に意識し、『笑顔の職場』を目指す。

(2) 私たちのシナリオ

【キーパーソンとのダイアログ】

第3回研究会に先立つ課題として庁内のキーパーソン3名とダイアログを行った。

今後もさらに職場内のキーパーソンとのダイアログを重ね、ダイアログのグランドルールの定着と所属課、職層の枠を超えた共感共鳴し合える仲間作りを行う。

テーマとして、私たちの3つの施策として挙げた「スタッフ研修の拡大」について、提案する。

【平成27年度新採用職員研修でダイアログの実施】

職員研修参加報告会において、新採用職員研修でのダイアログの継続を提案した。今年度の実施内容について再検討し、総務課に具体的な案として要望したい。ダイアログの様子を見て関心を寄せ、会場に入り内容を聴いた職員もいたため、平成27年度はさらに職員を巻き込む工夫を行いたい。

【管理層、経営層への働きかけ】

10月の仙台会場において『笑顔の職場』になるための5カ年計画として、各職層でのダイアログの実実施計画を立てた。しかし、組織全体の変革は短期間では不可能であり、人マネのメンバーだけでは広がりには限度があるという幹事からの指摘もあった。

遠野市役所での「職員研修参加報告会」が数年ぶりに開催されたのは、職場環境の改善や、職員の人材育成について重要視されているからであり、そのような思いをもった管理層をキーパーソンと考え、巻き込むことによって、上層部への広がりを図りたい。

4 参加した職員の思い

(1) 赤石澤 進

組織における自分の役割、自分の立ち位置に関しては、これまでもある程度意識して仕事をしてきたつもりだったが、今回の部会に参加したことにより、それらが「必要だけど、十分ではない。」ということを感じさせられた。

立ち位置の転換、ドミナントロジックの転換など、多角的かつ複眼的に物事を捉え、考え、行動していくことが、今後どのような立場となり、どのような分野の業務に就くかに関わらず必要になってくることを考えさせられた。いや、仕事のみならず、これからの生活すべてに言えることではなからうか。

一年間に渡り、3人で考えて、話して、まとめていく時間と過程、そして自分と向き合ってきたこの経験を貴重な糧とし、今後に生かしていければと考える。

(2) 佐々木真紀子

この研究会に参加し、自分の目指すありたい姿を思い描こうとしたとき、なかなか価値前提では考えられませんでした。

価値前提で考えること、一人称で語ること、ドミナントロジックを転換すること、そして、一歩前に踏み出すこと。この言葉を何度も聴き、深く考え語り合い、実践している人と会い、コミットメントしたことで、参加当初と比べ少しづつではあります

が、自分が変化したと感じるとともに、有言実行のために次年度も取り組みを続けようと思つて誤っています。

誰もが思っているであろう、ありたい姿に近づきたいという気持ちを、部会に参加したことによって表現することができました。そして、部会の名前を借りたとしても一人ではできなかったと思われる提案をすることができたのは、一人ではなく三人で参加していたからであり、信頼できる仲間を得ることができたと思います。

対話による発想を大切に、一人称で語ることで生まれる責任を一步步実行していきたいです。

(3) 立花正行

第9期人マネを無事に(?)終了し、認定証をいただいて1か月以上経過した。時折、自分の目線、立ち位置について内省することを意識づけている。

自分の立場を他に置き換え、「何が喜ばれるのか、何が望まれるのか」を、意識せず自然に思考できるようになった時、自分に対して本当の認定証が発行されるのだろう。そして、庁舎内にもその思考が浸透し、お互いを思いやり、組織を思える、市全体を思いやれる組織となれば、住みよいまち、住みよい社会が生み出されるのだと考える。

そんな大きなことを考えられるようになったのも、この研究会に参加させていただいたおかげだと考えます。本当の笑顔があふれる職場、社会づくりを目指して、今後も研究を続けていきたいと思つています。

一年間、本当にありがとうございました。