

静岡市共同論文

ちやばしらー



平成 26 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

[参加者]

総務局行政管理部人事課	主任主事	大草	友子
環境局廃棄物対策部廃棄物処理課	主任技師	小澤	貴弘
経済局農林水産部農業政策課	主任主事	佐橋	明典

はじめに

共同論文のコンセプトについて

平成 26 年度のチーム静岡市は、いろいろあって、はっきり言って、今年の静岡市は他の参加自治体や過去のマネ友たちと比べて十分な活動時間もなく、十分な内容ではなかった。そのことについては、あのときもっとああすればよかった、こうすればよかったという反省はある。しかし、私たち 3 人は静岡市の代表として選ばれて、今年一年人マネに参加した。そこでの出会い、気づき、学び、経験は現実である。そして、最終回では、幹事団と全参加者の前で約束までした。

今、一番心配なのは、今年内容が薄かったチームなのだから、来年もっと薄くなってしまふことである。だから、この論文は来年度以降の自分たちを気持ちの面で助け、今年のメンバーをちゃんと「マネ友」としてつなぎとめておくための大事な憲章になってほしい。自分の役割について考え、マネ友としての自信を持ち、ほんの少しずつでも良いから活動を続けられる助けになってほしい。そのために、メンバーそれぞれがいつもそばに置き、読み返しやすい、親しみのあるものであってほしい。そう考え、私たちは 3 人で考えた名前を論文に付けることにした。

論文名「ちゃばしら」は、私たちが静岡市であること、メンバーの一人が「お茶のまち推進係」の所属だからということもあるが、何より、湯呑みの中ですっと立つ茶柱の姿が「ふわふわして一見ゆるい感じだけど、一本まっすぐ立って、強く、倒れない」という今年のメンバーの良いところと重なる、と 3 人の意見が重なったからである。

この論文では、今年のメンバーの一年間の心の変化にスポットを当て、これまでの歩みとこれから描くシナリオを、「はじめてのお茶淹れ」になぞらえて書くことにする。

目次

- 【手順1】 茶器と茶葉を用意する
 - 3人の初顔合わせ
 - ・ 第一回研究会

- 【手順2】 お湯を沸かす
 - 3人それぞれの思いの出発
 - ・ 課題への取り組み

- 【手順3】 飲む分だけの湯を湯呑みに注ぐ
 - 組織の現状把握とありたい姿の模索
 - ・ キーパーソンダイアログ
 - ・ 夏合宿
 - ・ チーム内対話

- 【手順4】 急須に茶葉を入れ、湯を注ぐ
 - ありたい姿の決定～実践
 - ・ 鬼丸氏夜間講座
 - ・ リベンジ発表
 - ・ 部長インタビュー
 - ・ 課長ダイアログ

- 【手順5】 そのまま1分待つ
 - 1年後の目指す状態

- 【手順6】 茶を回しつぐ
 - ・ 課長ダイアログ

- 【手順7】 いただく

【手順1】「茶器と茶葉を用意する」

～三人の初顔合わせ～

(1) 第一回研究会

「派遣理由：マニフェスト型行政運営の確立に必要な政策の実践を推進するため、地方分権時代における人材マネジメントのあり方を研究する部会に職員を派遣することで、政策実現能力、経営能力の向上実現に寄与するとともに、静岡市における人材マネジメントの中心とする指導者を育成する。」…研修への派遣に対する決裁に記載された文言である。大変な重責を担わされたと勘違いした我々3名は、4月初旬、引きつった変な顔で初めて顔を合わせた。

第一回研究会では、組織変革に必要な基本的視点を学んだ。

①立ち位置を変える、②価値前提で考える、③一人称で考える、④ドミナントロジックを転換し一歩前に踏み出す、⑤ダイアログの必要性等。普段漠然と思っていた「何が本当に必要か考えて仕事をしたい」という意識に役立つと、研究会後モチベーションが高まった。

【手順2】お湯を沸かす

～3人それぞれの思いの出発～

(1) 課題への取り組み

第一回研究会後、「所属自治体の現状把握と整理をする」という課題が出された。時間外勤務が多い現状や、仕事と私生活の両立等に対する問題意識から、「職員のワークライフバランス」をテーマとしてまとめた。

ここでは、時間外勤務減少によりワークライフバランスの向上を図り、結果として組織パフォーマンスの向上へとつながるとの仮説をまとめた。庁内でもワークライフバランスに係る様々な取り組みがなされているものの、目立った効果が上がっていない現状が確認された。

【手順3】飲む分だけの湯を湯呑みに注ぐ

～組織の現状把握とありたい姿の模索～

(1) キーパーソンダイアログ

第二回研究会後、キーパーソンを巻き込むため、ダイアログを行う宿題が出される。課長級1名を含む8名に対し実施した。人選のポイントは「価値前提で考えられている人」。ここで印象的だったのは、各人が個人としてのポリシーを持ちつつ、組織全体として効果を上げるにはどうしたらよいかという視点を持っている方が多かったこと。

(2) 夏合宿

課題は、「組織のありたい姿はどのような状態で、そこへ変えていくためには今何をすべきか」。この課題に対し、メンバー間でのダイアログを実施した結果、下記のとおり整理した。

○組織・人材のありたい姿：

…ひとりひとりが納得して働いている状態。

○組織・人材の現状：

…静岡市人材育成ビジョンにおける職員の「めざす人材像」は、全職員アンケートを基に策定されたが、職員の認知度がイマイチ。

○今着眼して取り組むこと：

…めざす人材像・人事評価シート作成にいたる経緯を周知し、職員の中でめざす人材像を明確化させる。めざす人材像に沿った行動をとることにより、周りからの評価も得られ、職員の働く「納得感」をアップさせる。

この内容で発表したところ、「上記取組内容で本当にありたい姿を実現できるのか」と鬼澤幹事から指摘される。

(3) チーム内対話

夏合宿での指摘後、今後どのように取組めばよいかわからなくなってしまった。

迷いの原因は、「組織変革＝根本的に組織を変えるような大改革」との意識に縛られてしまったから。

鬱々とした気分の中、チームで率直な思いをぶつける飲み会を開いた。ここで、組織改革とは大それた改革でなくとも、市民のためになるよりよい組織へと変化することであれば何でもよいと、気を楽しめることができた。

【手順4】「急須に茶葉を入れ、湯を注ぐ」

～リベンジ発表、ターゲットの決定、とにかく動いてみる～

ここでは、過去のマニ友との交流やリベンジ発表を通じてありたい姿や施策のターゲットが徐々に定まっていき、手探りながらも活動し始める過程を、お茶淹れ終盤手順である「急須に湯を注ぐ」になぞらえて振り返り、整理する。

(1) 鬼丸氏講演 ～先輩マニ友との協同作業を通じて見えたもの～

9月下旬、夏合宿を終えてなかなか次の一歩が踏み出せない中、私たちは過去のマニ友が中心となって企画した市職員向け夜間講座を“マニ友見習い”として手伝った。思い悩みながら手伝う私たちとは対照的に、先輩マニ友は組織に必要なものを「職員が一歩踏み出す勇気」とし、それを鬼丸氏の講演によって職員に提供するというシンプルで明快な企画を実施していた。夏合宿後自分たちチームの進むべき方向を見出せず迷っていた私たち

にとって、この先輩マネ友の迷いのない活動と鬼丸氏の講演は強い刺激となり、再び進みだすきっかけとなった。

(2) リベンジ発表 ～ありたい姿＝静岡市人材育成ビジョンが目指す人材像～

マネ友と鬼丸氏から再び刺激を受けた私たちは、10月のリベンジ発表に向けて「ありたい姿」の深堀り作業に着手した。深堀り作業では、組織の現状を再度把握（データの読み込み）するとともに、私たちが夏合宿で表現したありたい姿「納得して働いている状態」の具体性を高め、別の表現に進化させるということに取り組んだ。この場面では、静岡市人マネ重鎮でマネ友の人材育成担当課長をはじめ、多くの先輩マネ友たちとダイアログを重ね、職員が働くうえでの納得感とは何かを改めて考えた。このダイアログを通じ、人が組織で働くうえでの納得感には“職員同士の尊重”や“他者・所属組織から受ける承認”などが影響を与えるという結論に至り、納得して働いている状態とは、職員同士あるいは組織が個人を尊重できている状態と言えそうだということが分かった。

そこで私たちは、“互いを尊重し合える職員”の具体化・定義付けをしようと今の「静岡市人材育成ビジョン」を再度読み返した。そして、ビジョンの頂点に示されている目指す人材像“使命感と熱意を持って自ら考え行動できる職員”がまさに互いを尊重し合える職員であると気づき、ありたい姿を「使命感と熱意を持って自ら考え行動できる職員」とすることにした。また同時に、ありたい姿をそのように設定した場合、現状の人材育成ビジョンの達成指標と成果の間にどうしてもギャップとがあると感じ、今着眼して取り組むことをこのギャップの解消とした。

☆リベンジ発表の「ありたい姿」と「今着眼して取り組むこと」。

- ・ありたい姿：使命感と熱意を持って自ら考え行動できる職員
- ・着眼点と取組：全所属長アンケートでは目指す人材像の達成度が高い(達成率 91.7%)
のに、組織に変化が起こっていない。このギャップの正体説明と解消。

この段階で、夏合宿時と比べるとかなり具体的な内容とすることができ、チームとしてはそれなりの到達感を持ってリベンジ発表に臨むことができた。しかし他方で、個人を尊重できる組織の“組織像”に着眼すると、その定義は現状の指針・計画には存在せず、「ありたい組織像」については人材育成部門でもこれまで論じられてこなかったことが明らかとなり、その点については、若干のやり残し感を持ちつつ再出発を切ることとなったのも、また本心であった。

このリベンジ発表の内容について幹事団からは、ありたい姿は深堀りが足りず再考の余地が大いにあると強く再考を促されたが、課題の着眼点については評価され、静岡市人材育成ビジョンの現状に関してどんどん現役課長に意見を聞いた方が良さだろうというアドバイスをいただいた。

発表後、この助言の意味を私たちに噛み砕き、またリベンジ前ダイアログにおいて「ありたい組織像が示されていない」ことに気付いたことなども踏まえながら、次のよう

な方向性を決めた。

1. ありたい姿については引き続き深掘りする。できれば「組織の状態」として表現する。
2. 施策は、個人ではなく組織に作用させる内容とする。
3. 施策の核（メインターゲット）は、人材マネジメントのキーマンである所属長とする。

これらの方向性を持って、リベンジ発表後、とにかく動いてみることにした。

（3）部長インタビュー

リベンジ発表後、まずは再再度の情報収集と現状分析を行うため、現状組織の課題点とした「人材育成ビジョンの達成指標と現実のギャップ」がテーマの所属長インタビューを実施することにした。平成 26 年度に人事課が行ったアンケートで全所属長の 91.7%が「自分の部下は目指す人材像に即した行動をとれている」と答えていることについて、所属長のどのような本音が飛び出すのか、期待が高まった。

インタビューの対象者を選定するにあたり、9月の鬼丸氏講演を聞きに来てくれた人の中から抽出を試みたが、所属長の参加人数は2人と少なく、人選でいきなりつまづいてしまった。お世辞にも組織内で顔が利くとは言えない私たちは悩み、まずは部長に事情を説明し、そこからインタビューできそうな所属長を集めようと考えた。

そうして最初に説明に行ったことも未来部長のところで、転機があった。部長からは私たちの活動趣旨に賛同いただけただけでなく、部長自身の仕事に対する考え方や取り組み方について過去の振り返りの話を聞かせていただくことができたのである。これが結果的に“部長インタビュー”となり、以下のような貴重な内容と結果を得ることができた。

○私は一緒に働く仲間や上司に恵まれた。

○特に、福祉部局に在籍していた頃職場内に対話する環境があった。

○市役所内で一般的にルーチンワークと言われている福祉の業務が、自分にとっては創造的で刺激的だった。

（4）課長ダイアログ

先の部長インタビューを経て、わずかだが活動の方向性が変わってきた。当初、課題点に的を絞った所属長インタビューにこだわっていたが、少し幅を広げて、そこに所属長の働き方に関するこだわりなどを交えた課長ダイアログをやってみようということになった。テーマはあくまで「人材育成ビジョンの公式達成度 91.7%」とするが、それ以外のもっといろいろな話が聞けそうで、また、期待が高まった。早速、課長2人と部長1人（去年まで課長だったということで少々無理やり参加をいただいた）に声掛けし、ダイアログを実施した。そこででの対話をまとめると、次のようなものであった。

まず、ダイアログのテーマそのものについては、

- ・ (91.7%という数字は) 所属長は部下の評価が甘いのではないか
- ・ 人事評価制度の人材育成面が組織内に浸透していないのではないか
- ・ 人材育成の、人事評価制度への反映の仕方に問題があるのではないか。

その他には、

- ・ 市民ではなく、市や課を守るために仕事をしている課長が少なくないのではないか。
- ・ マンパワーが増えることのない時代だから、新しい仕事を面白いと思う課長が少なくなっているのではないか。
- ・ 自分がかつて良い上司に恵まれ、上司の言葉から今の自分につながる気づきを得た。
- ・ 上司と部下でも言うべきことは言うことが必要。課長の仕事はそのための環境づくり。

【手順5】そのまま1分待つ ～動いてみた結果、見えてきた「ありたい姿」～

ここでは、リベンジ発表後の活動を通して見えてきた、私たちが本当に目指すありたい組織の姿と取り組むべき施策の方向性について述べる。

手順4で実施した部長インタビューと課長ダイアログを振り返ってみると、次のようなことが言える。今回私たちが人選しインタビューや対話をさせていただいた部長・課長の面々は「他者との対話により自発的な気づきを得て自らが変わっていく」というダイアログの本質的な価値をあらかじめ知っていた。これが、所属長というものがそもそもそういった特質を持っている人たちなのだから起こる必然とするなら、疑問がひとつ湧いてくる。このような、対話の価値や効能を知っている人たちが単位組織を引っ張っているにもかかわらず、静岡市は「対話する組織」になりきれていないのである。今の静岡市は立ち位置を変えることも、価値前提で考えることも、できているとは言えない。これは仮説ではなく、今年一年間人材マネジメント部会で経験を積んだ今の私たちの目を見て、断言できる。

それでは、このようなギャップを引き起こしている原因は一体何なのか？その原因を明らかにし、解消させることができれば、静岡市はもっと自由に対話し、価値前提で発想できる組織になれるのではないだろうか。

今、この共同論文を執筆する段階で「私たちが本当に目指したい組織の姿」がようやく見えてきたように思う。それは、全ての所属長がダイアログを真に使いこなせる組織と言えるのではないか。所属長を中心に自由な対話がそこかしこで起こり、構成員が内発的に気づき価値前提で物事を発想できている組織の状態こそが、私たちが考えるありたい姿である。

では一体、どうやったら、人材マネジメントのキーパーソンである所属長が中心となった対話をそこかしこで起こせるだろうか？ダイアログを、一部の人だけが知っているものから全ての所属長が使えるものにするには、どんな施策が有効なのだろうか。

【手順6】 茶を回しつぐ 「対話する組織」となるために、

1 「シラフケーション」(素面ケーション) を目指そう！

「シラフケーション」のある職場こそが、私たちの考えたありたい姿である。
この「シラフケーション」とは、

飲みニケーション ≧ シラフケーション ≧ 会議

を意味する。

まず、飲みニケーション及び会議の目的・効果について、整理してみたい。

◆飲みニケーションとは、

会社で行われている人間同士でのコミュニケーションの形式のひとつ。会社などといった場において打ち解けることが出来ていない場合には、共に居酒屋や飲み屋などといった場に出向き酒を飲むことで、酔った勢いで互いが馴れ合ったり親密な会話ができるようになるということを目的として行われている。

by Wikipedia

◆飲みニケーション◆

目 的：親睦を深めること。

い つ：勤務時間外、夜など

効 果：知らなかった相手を知ることにより、気づきが生まれる。

⇒その結果、仕事が進めやすくなる。

偶然

◇会議とは、

関係者が集まって相談をし、意思決定をすることである。会議は、組織において最も重要な人間と人間との間の意思を伝達する手段である。特に民主主義を標榜する集団においては、議決機関は常に会議の形式を取り、多数で相談の上で決定する。ただし、現実的に独裁的な場合には、形式だけの会議が行われて提出された動議がただただ承認される、ということもある。

by Wikipedia

◇会議◇

目 的：議題を解決すること。

い つ：勤務時間中

効 果：議題が解決する。

意図的

飲みニケーションを重視すれば、親睦が深まり知らなかった相手を知る、気づきを得ることはできるが、それはあくまでも偶発的であり、仕事を効率的に遂行していくという観点からは、心もとない。

一方、会議は、議題を解決するために集まるため、意図的ではあるが、親睦を深めるところまでは期待できない。

この2つのいいとこどりをするのが、「シラフケーション」である。

「シラフケーション」の目的と効果についてまとめてみた。

★シラフケーションとは、

私たち「ちゃばしら」（平成 26 年度 人材マネジメント部会 ベーシック参加者 3 人）の考えた造語である。

「飲みニケーション≧シラフケーション≧会議」と位置付け、会議のように堅苦しくない雰囲気の中で、ざっくばらんな意見交換をとおり、飲みニケーションのような気づきを楽しみながら、目的に向かって仕事をしていく“話の場”のことである。

★シラフケーションとは、

目 的：仕事を効率的・効果的に行うために設ける話の場

い つ：勤務時間中

どこで：職場（居酒屋でもなく、会議室でもない、職場の自席等）

どのように：（イメージは5人程度）

①相談者は、相談したい内容（目的）を明確にしておく。

—「シラフケーション」開始—

②自席（もしくは、会議室とまではいかないが話のできる場所を用意）にて、ゆる〜く（気持ちを楽しみ）、ざっくばらんに相談をする。

研修時の休憩時間のようなイメージで。

③相談された相手は、相談者がうまく内容を伝えられなくても、話を聴く姿勢で集中して聴く。時には冗談を交えながら、意見交換をしていく。

☆全員が主体的に参加☆

④相談内容の解決策（方向性）が見える。

—「シラフケーション」終了—

効 果：緊張することなく、解決策が導き出せる。

勤務時間中にできるので、ライフワークバランスにもうれしい。

この、「シラフケーション」のできる職場、組織風土こそがありがたい姿なのである。

そのために私たち「ちゃばしら」がすることは、「シラフケーション」の布教活動を行うことである。なぜ、「シラフケーション」を行うのか、どのように「シラフケーション」を行えばより効率的か、相手にイメージを伝えられるよう研究をしていきたい。

2 組織にはたらきかける＝ミドル級職員へのアプローチ

静岡市職員の目指すべき人材像は、

「Mission Passion Action」であるが、

～使命感と熱意を持ち、自ら考え行動できる職員～

前述のとおり、部下が、この目指すべき人材像に即した行動をとれている、と答えた全所属長の割合は 91.7%と高い。違和感がある。実際はそのような状態ではない、という私たちの仮設から、「本音を引き出す」ことを目的に以下を実行したい。

- ① 自主研究グループ「しずまニ」との連携
- ② 「ダイアログ」のルールを正しく伝えていくことで、ダイアログの意義に気付けるようにサポートする。
- ③ 「ダイアログ」を研修の実施要領に明記していく。＝認知度アップ
- ④ 組織活性化、人事評価制度への取り組みに前向きではない長とのダイアログを行う。
- ⑤ 「シラフケーション」の布教活動

私たち「ちゃばしら」は、一日も早くおいしいお茶を淹れることができるように日々精進していきたい。

【大草 友子】

一年間経ったが、「もやもや」した気持ちは続いたままである。

部会に参加し、本当の笑顔、ありたい姿を追求していくことで、俯瞰的に物事を把握する力が向上したと思う。

しかし、理想と現実とのギャップを埋めることの困難さ、特に、行動することの難しさを身に染みて感じている。理想と現実とのギャップが大き過ぎることに気付くので、理想は届かない高い壁となって立ちほだかる。それを乗り越えるためには、相当なエネルギーが必要である。このエネルギーを蓄えることが今年度はできなかった。日々の仕事をしていく中でも高いエネルギーを持っている人は、どんな生き方をしているのか。私の人生のテーマ「人を元気にする。一緒に元気になる。」を貫くためにも、ロールモデル・良い習慣を見つけていきたい。

そして、私は、余裕のない状況に陥ると、立ち位置を変えて物事を考えることが疎かになってしまう。立ち位置を変えて考えることで、困った状況が解決しやすくなることを経験した。来年度は、色々な人と出会い、話を聴き、色々な人の状況や考え方に会い、立ち位置を変えて考える習慣を身につけたい。

【小澤 貴弘】

人材マネジメント部会参加の一年を終えた今の率直な感想は、「辞令のない兼務命令を受けちゃったな～」である。兼務内容はもちろん「マネ友」、任期は無期限、任命権者は…自分である。この目に見えない辞令書を、今回私はこの共同論文に託すつもりで書いた。5年後、10年後でも読める内容にしたかったが、私は恵まれていると思う。なぜなら、私よりも先にこの同じ辞令を受けた先輩たちがたくさんいて、そのおかげで私のような拙い人材でも同じ任を受けることができ、活躍のチャンスをいただくことができたからである。このめぐり合わせに感謝し、これから先の職業人生において「マネ友」として期待された任を十分に果たすことができるよう、努力していきたい。

【佐橋明典】

部会を通して学んだことは、次の点に集約される。

「何が本当に必要か考える」

研修会では「立ち位置を変える」「価値前提で考える」と言っていた。市民や市全体にとって何が本当に必要かを考える。市民の視点や、市の将来からの視点で考えると、本当に必要なこと、必要でない事が見えてくる。

「何が本当に必要か考える」というのは、当たり前の言葉だが、仕事の核心であると思った。公務員にとり、この言葉の本当の意味での実践が市の発展につながると確信した。

以 上