

2015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

仲間と取り組んできた活動の概要と経過

●はじめに

遠野市は、この研究会に参加して2年目となり、今回参加した3名は2期生となった。

過去の先輩マネ友の取り組みを継続させ、さらに一步踏み出せる取り組みを行うため、この研究会に参加したのだと実感するのは、全7回を終了した今だからこそ、思うところである。

●活動の概要

- ① 人材マネジメント部会への参加（全7回）
- ② 過去の部会参加者（マネ友）やキーパーソンのダイアログ
- ③ 新採用ダイアログ（2014年からの実践）
- ④ 総務課とのダイアログ（マニフェストの実践）
- ⑤ 経営改革推進チームスタッフとして

●活動の経過

第1回の部会参加後すぐさまマネ友に助けを求めることとなった。

「立ち位置を変え、価値前提で考え、一人称で捉え語る」から先入観を転換し「一步前に踏み出す職員」や「経営管理層に対する提言を行う役目」といった研究の課題を目の当たりにし、遠野市の先輩マネ友と部会の進め方について、まずはダイアログをする方法しかなかったというのが現状であった。

先輩マネ友（遠野市では1期生）は、自分たちが追及したことなどを丁寧にアドバイスしていただいたおかげで、何とか落ち着きを取り戻しながら、今後自分たちがどのように活動していけば良いか不安になったところである。

先輩マネ友の歩んだ道を進むこととし、今年の職場の現状把握（総務課から職員数や組織編成等について聞き取り調査、職場アンケート等の資料を収集分析）踏まえて3名でのダイアログを行った。

・現状把握

- ・職員数減少による業務量の増加
- ・業務をこなすだけの「やらされ感」
- ・職員間の協力体制が少なくなった

第2回の部会に参加し、他に参加された市町村のみなさんから同じ課題を抱えていることが分かったが部会でのアドバイスは、「ありたい姿」を考え、現状をもっと深く掘り下げてみるということだった。

ここで、なんとなく「ありたい姿」を追求することが、業務改善や人材育成などにも応用できるのではないかと思いはじめたのである。

さらに、私たちはキーパーソンや先輩マネ友、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・人材のありたい姿とは何か」について追求を行った。

組織・人材のありたい姿（状態）

目的を深く理解し、様々な目標に取り組める組織
所属・年代を超えた、思いやり、気遣いができる職員
モチベーションのある職場

現状把握

仕事の方法は理解しているが、目的が理解できない。
他の業務に関心がもてない。
命令のみの仕事「やらされ感」が漂う職場。

目の前にある仕事を条例やマニュアルにそって手早くこなす職場づくりではなく、組織の目的を深く理解し、思いやりがあり、一人一人が、活気があふれる人材で形成される組織づくりに挑戦することとし、「思いやりを持った人材（職員）」を増やすことが最も重要と考え、対話の中から、ささいなことがきっかけで共感がはじまり、職員間の思いやりをうませること。と並行し相互作用を生むようなコンセプトを考え夏合宿に望んだ。

夏合宿時のコンセプト（マニフェスト）

- ① 新採用職員研修でのダイアログの導入する
- ② キーパーソンから学ぶ
- ③ 部課長等の意識改革

①は先輩マネ友が実践したもので継続して実施することとした。

②③については、新しい取組として発表したが幹事団からは、「典型的な2年目のパターン」「やったほうが良いと思うものを計画しただけ」「他人任せで自分たちがどう動くか分からない」等、自分たちで一步踏み出すようなアドバイスをいただいた。

リベンジ発表に向け、合宿時のマニフェストは、前年のものに手を加え、他の人の力を借りて、やりきろうとしたものだったのかと振り返りを行い、合宿時の他の自治体の発表、幹事団とのやり取り、応援コメントなどをいただき、まず、自分が動かなければならないということになった。

リベンジ発表時のコンセプト（マニフェスト）

- ① 対話のできる職員・環境づくり
- ② 業務の見直し・効率化への計画づくり

実践①「新採用職員研修でのダイアログ」

この実践してからの気づき

新採用職員のダイアログには、抵抗があまりなく、新採用職員が自分の言葉で率直に対話できる。改善点としては、違う職階層と新採用職員を交えダイアログを実施する研究の余地があると感じた。

実践②「業務の見直し・効率化への計画づくり」

夏合宿後において、私たちが作った施策が実施することができるかを踏まえ、ダイアログを行った。

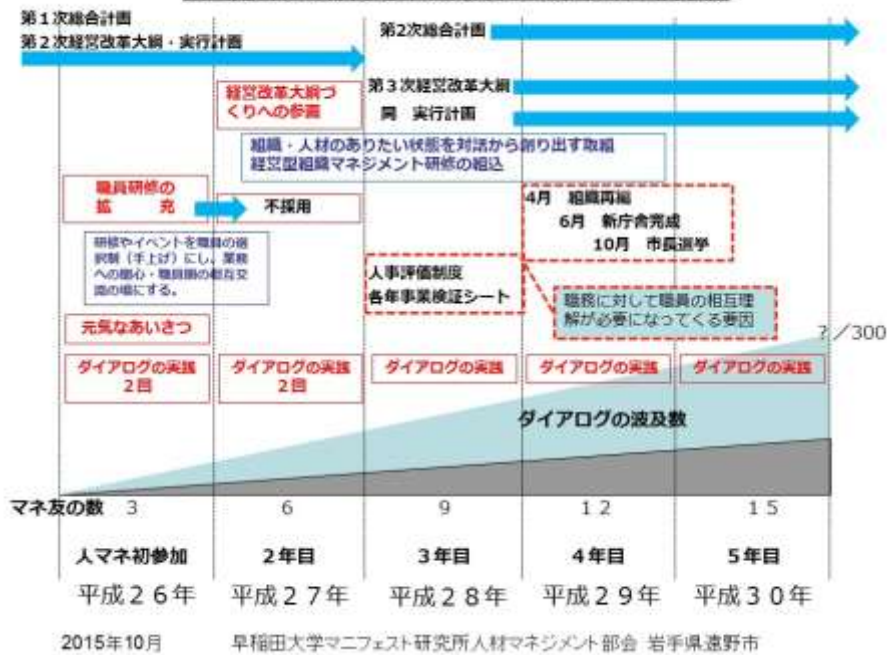
総務課ダイアログ・・・庁舎建設にかかる組織体制の見直しや毎年の人員配置に苦慮していることから経営企画部と協働し、人マネ研究会の方法を組織の在り方や業務改善に活かしてほしい。

経営改革担当ダイアログ・・・28年度までにつくりあげなければならないので協力してほしい。

ダイアログの結果を踏まえて、遠野市経営改革大綱の「求める職員像」という項目を私たちがこの研究会に参加し、対話してきた中で、目指す職員像に向けて、実行計画に職員間のダイアログの実践や課長級等の経営組織型のマネジメント研修を盛り込んでいきたいと考え、組織・人材のありたい姿を目的に経営改革計画策定チームのスタッフとして名乗りを挙げた。

また、マネ友が参加した年を初年と考えた5年間の計画を立て、今年度は、大綱づくりへの参画ということで、この大綱・実行計画を策定し、実働することでダイアログが定着し、私たちが考える理想の職員が増えると計画を立てた。

2. 施策と期待される変化・効果(合宿後)



計画をつくってみて思ったことだが、平成28・29年度が職員・組織の立ち位置を見直すような機会になると感じ、リベンジ発表の締めくくりを、『残り5カ月間で大綱を完成させるためのスケジュールが自分の職務と同時進行だと考えると少し不安になりますが、私たちのマニフェスト「思いやりを持った職員」、「目的を深く理解し、熱意や使命感を持って仕事ができる職場」のため、当面の間「やりたい感」で、まっとうしたい』とした。

部会長からのアドバイスは、「実働する前から不安を感じているのは、思い込み。生まれれば意外と進んでいくかもしれない。」と激励をいただいたのが記憶に残っている。

●リベンジ発表後の取り組み

実践③「リベンジ発表後の総務課ダイアログ」

リベンジ発表をゴールとせず、不安という思い込みを転換し、一步踏み出し、組織を巻き込んでいくために、総務部長を含めた総務課ダイアログを再度行った。

ダイアログするなかで、「遠野市人材育成基本方針」、「遠野市経営改革大綱及び同実施計画」そして「遠野市職員の仕事の流儀」、「市長と職員の懇談会」など、人材マネジメントに関する制度やシステムは既に整っており、市長の思いも職員に発信されているにもかかわらず、組織に必要なコミュニケーションが不足し、業務改善が進まないこともあり、システムがうまく機能しきれていないのではないかとの共通の気づきがあった。私たち3名が参画しようとしている経営改革が重要との考えが人事担当課にもあることを再確認できた。総務部長や総務課長からは、具体的な取り組みの提案があれば、ぜひ協力していききたいとの応援の言葉もいただいた。

実践④「経営改革推進チームスタッフとして」

1月12日の臨時部課長会議のなかで、第三次経営改革大綱及び同実施計画策定に向けた経営改革推進チームスタッフとして、人マネ1期生及び私たち2期生に市長より任命書が交付された。これまで部会において検討してきた組織経営の在り方の実践の場を与えていただいたのだ。市長からは、「遠野市の経営改革に、研修で得たノウハウをマンパワーの力として示してほしい。言われたからやるのではなく、自らこのようなチームを編成してやるという意味が感じられた」との言葉をいただいた。私たちは、一人称で捉え一步前に踏み出したのである。

1月から2月にかけて、経営改革推進チームスタッフ会議という名のスタッフ6名のみでのダイアログを、下記のテーマで4回実施した。

第1回・・・職場の現状と課題について

第2回・・・財源確保と業務の効率化を視点とした「組織の再編」と、各分野における「アウトソーシング」の実施項目の洗い出し

第3回・・・実施項目の具体案について

第4回・・・経営改革大綱によって目指す「理想の姿」と、それに向かう意気込みを示す「キャッチフレーズ」について

経営改革スタッフチームのダイアログは、まさにこれまで部会で研究し学んできたことの実践の場であった。各分野に配属されている6名が、それぞれ立ち位置を変え、話しやすい空間のなかでダイアログを重ねた。思い込みを転換し、自由な発想での提案を試みたが、どうしても事実前提で考えがちになってしまったり、なかなか思い込みを転換できず、自由な発想が出来ないこともあった。

しかし、経営改革大綱への意気込みを示す「キャッチフレーズ」については、「遠野市の未来を創るのは私です！」という一人称で捉え語られたものが良いと、6人全員の意見が一致した。

当初、経営大綱実施計画づくりへのスタッフチームの参画は3月までの予定であったが、計画を絵に描いた餅にしないためにも、第2次大綱実績の検証や各部署での業務改善の検討（ダイアログ）、それを予算に反映させるまでの取り組みが必要との6人のメンバーの共通した思いもあり、平成28年9月まで延長することとなった。

●次年度の取り組み

1 第3次経営改革大綱づくりへの参画

経営改革推進チームのメンバーとして、引き続き第3次経営改革大綱づくりに参加する。

4月～6月：第2次大綱実績の検証、アウトソーシングや組織再編を中心に検討し、チームとしての改革案をまとめる。

大綱のキャッチフレーズ案：遠野市の未来を創るのは私です！

7月：全部長等で構成する経営改革推進本部会議にて大綱案の審議

8月：策定

9月：大綱に基づき業務改善を各課で検討し、その内容を次年度の予算編成に反映

2 ダイアログの継続

対話のできる職員、環境づくりのため、次年度以降もダイアログを実施する。

①新採用職員とのダイアログ

例年10月に実施する新採用職員の後期研修として、ダイアログを実施する。

新採用職員のほかに人事担当課長にも入っていただき、私たちの取り組みへの理解を得たい。

あくまでもダイアログに慣れることを目的とし、話しやすいテーマを設定する。

②新採用職員、OJT、新採用所属課長とのダイアログ

①のダイアログを経て、さらに階層が異なる職員間のダイアログを実施し、ダイアログを通して、様々な「気づき」を共有する。

テーマは「職員のありたい姿」。

3 部課長層への働きかけ

組織をありたい状態にするためには、職層ごとに果たすべき役割を認識し、実行することが重要だということをこの研究会を通して実感した。特に組織をまとめる部課長層の役割として、「優先順位付け」「適材適所の追及」「横断的な連携」が経営改革を進めるうえでも重要になってくると思うので、部課長層への働きかけを人事担当課と協議しながら実現したい。

● 1年後に目指す状態と創りだしたい変化

1 経営改革

我々が現在参画している第3次経営改革大綱が半年後に策定予定であることから、大綱に基づき各部署内で対話を重ね、H29年度からスリム化した組織と改善された業務でスタートを切りたい。

これらの過程では職員間の対話を重視し、組織目的を共有し業務改善を常に行えるような職場への変化を創りだしたい。

2 ダイアログの実施

「組織も人もすぐには変わらない、改革を進めるならじわじわと。」このことを念頭に置き、毎年着実にダイアログを実施し、少しずつダイアログを職場に浸透させたい。

1年後のダイアログ参加者はまだ少数ではあるが、我々人マネ参加者が活動を継続することで、変化に気づかないほどじわじわと対話のできる職員、職場環境へと変化をさせたい。

● 結びに

私たち3人は、経営改革大綱づくりへの参画を通して昨年度の参加者と一緒に今後の取り組みをすることが実現している。さらに、H28年度も新たに3人が加わる予定なので、この3人が考える改革案も取り入れながら、人マネ参加者がチームとなり、改革への取り組みを継続していくことを宣言する。

1年間共に励んだ全国のマネ友の皆さん、毎回私たちに気づきを与えてくれた幹事団の皆さん、部会の運営をしていただいた事務局の皆さんに感謝を申し上げ、結びとする。

●参加した職員の思い

小田島佳子

部会に参加する度に、多くの気づきや刺激を受けるものの、いざ職場に戻り部会のキーワードである「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の転換」を、常に意識し、日々の業務にあたることは、私にとってなかなか難しいものでした。

しかし、毎回出される課題を通して、3人で一年間モヤモヤしながら、それを解消するためにダイアログを重ね、悩み抜いていくなかで、自分のなかに少しずつ「熱い思い」が生まれ、一步踏み出し、仲間と共に具体的な行動に移せたことは、私にとって今までにない貴重な経験となりました。周りの人の心を動かし共感を得るためには、「熱い思い」を持ち続けることが必要不可欠であり、一人では不可能なことも、思いが伝わり共感しあえる仲間となら変化や成果につながることに気づくことができました。

日々の業務に追われても、私のなかにある、この「熱い思い」を絶やさぬよう、共感しあえる仲間を増やし、ゆっくりでも、一步一步進み続けていきたいと思います。

菊池 喜彦

前向きな話（ダイアログ）が自分にも、他人にも明日への糧になるのではと感じています。

この部会に参加し、あっという間の1年でしたが、なんとなく立ち位置を変え、目線を変えながら市民や職員と話すことができはじめたと思います。

もともと、話をするのがあまりうまくないと感じていましたが、自分なりに一生懸命思いを伝えれば、言葉は足りなくても、人は分かり合えるのかなあと思うことが今回の部会に参加した成果だと思っています。

糠森千明

この部会に参加できたことを、本当に心から感謝しています。

なぜなら、日々の業務に追われ、自分自身何も改善できていない現実と、職場全体の改善が必要だと思いつつも、具体的に一步を踏み出せずにモヤモヤしていたものが、この部会で仲間とともに改革について考える機会をいただき、そして今、具体的に取り組みを始めることができたからです。

この研究会では毎回出される課題に3人がダイアログを重ね、1年をかけてありたい姿とその姿に近づくための取り組みを考えてきました。入庁してこれまで、こんなに時間をかけて自分たちの職場について議論したことはありませんでした。この過程こそがまさに研究会に参加する大きな意義だと私は確信しています。

価値前提で考える、一人称で語る、ドミナントロジックの転換、これを忘れずに人マネ参加者がチームとなり改革の取り組みを続けていきたいと思っています。