

**平成27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**

**共同論文【東京都港区】**

**子ども家庭支援部子ども家庭課**  
**芝浦港南地区総合支所管理課**  
**総務部契約管財課**

**金田 耕治郎**  
**藪田 祐介**  
**野口 清江**

# 目 次

<b>1 部会での活動</b>	
(1) 組織の現状について .....	1
(2) キーパーソンとのダイアログ .....	2
(3) 夏合宿 .....	2
(4) リベンジ発表 .....	3
<b>2 港区での取組</b>	
(1) ダイアログ研修の実施 .....	3
(2) 人事政策方針の改定 .....	4
(3) 港区版人材マネジメント部会の立ち上げ .....	4
<b>3 次年度以降の取組</b>	
(1) 人マネ活動情報の発信（継続） .....	5
(2) ダイアログ研修の実施（継続・拡大） .....	5
(3) 港区版人材マネジメント部会の開催（継続・発展） ...	5
(4) チーム一丸ミーティングの実施（新規（検討案）） .....	5
(5) 取組をとおして .....	7
<b>4 所感</b>	
(1) 金田 耕治郎 .....	7
(2) 霧田 祐介 .....	8
(3) 野口 清江 .....	9

港区としては、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加は、今年度で2回目となった。

平成26年度は、「目の前の課題に対して職員自らが考え行動すること」をありたい姿として掲げ、ダイアログを人材マネジメント部会員の各所属で実践し、また、人材マネジメント部会の活動についての周知を行った。平成27年度は、平成26年度の活動を引き継ぐとともに、ありたい姿に近づいていくためのさらなる行動が求められる1年となった。

## 1 部会での活動

### (1) 組織の現状について

平成27年4月15日開催の第1回研究会での課題は、「組織の現状について調べること」であった。

私たちは、まず、各自で組織の現状について調べ、さらにそれを持ち寄り、ダイアログを実践することとした。ダイアログにて得られた組織の現状は次のとおりであった。

#### ① 職員目線での現状

職員は、思考の段階にはまだ突入していない。これは、理想像を検討する機会がなく、物事を価値前提で考えられていないことが主な原因である。

また、担当業務に忙殺されており、担当以外の業務は「他人事」と考えがちである。

#### ② 管理職、特別職目線での現状

平成18年度の区役所・支所改革により、総合支所中心の区政運営に転換した。現在、区は多様な主体と連携し、課題の解決に向けた取組を行っているが、今後、区民の更なる参画、協働により、取組を進めていく必要がある。

民間との役割分担の見直しや、職員の適正配置を進める中、職員には「先見性のある政策を創造する区政運営を推進する力」が求められている。

ダイアログを行った結果、職員の立場、管理職の立場、区民の立場等、様々な立場に立って物事を考えることが有効であるという気づきを得られた。また、組織の現状、歴史を議論することで、今の職員に求められていることが明確になった。さらに、平成26年度に掲げたありたい姿である「目の前の課題に対して職員自らが考え行動すること」について理解を深めることができた。

## (2) キーパーソンとのダイアログ

平成27年5月21日開催の第2回研究会での課題は、「3人以上のキーパーソンを特定し、ダイアログすること」であった。

私たちは、まず、キーパーソンを特定するためにダイアログを行った。ダイアログの結果、平成26年度の人材マネジメント部会に参加した「マネ友(※)」である人権・男女平等参画担当課長、今後活動を広げていく上で連携することとなる人材育成推進担当課長、前区役所改革推進担当課長であり、若手課長である契約管財課長をキーパーソンに選んだ。

キーパーソンとのダイアログで得られた気づきは次のとおりであった。

- ・ 管理職と一般職とで、意識に差があり、管理職はありたい姿を考えやすい状況にある。
- ・ 区としてのありたい姿と、職員個人としてのありたい姿を両立していくことや、ありたい姿を導き出していく力も重要である。
- ・ 人材育成の本丸は管理職である。活動に当たって管理職を巻き込んでいくことが大切である。

ダイアログを終えて、今回特定したキーパーソンを巻き込み、キーパーソンと連携して活動することを確認した。

### ※マネ友

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会へ参加した職員

## (3) 夏合宿

平成27年7月8日開催の第3回研究会での課題は、今年度実施する施策と、期待される変化・効果について検討し、夏合宿で発表することであった。

どのような施策を実施すればありたい姿に近づくことができるか、定期的にダイアログを行い検討した。結果、施策内容を次のとおりとした。

- ① ダイアログ研修の実施
- ② 「港区人事政策方針」への職員が考えた「ありたい姿」の反映
- ③ 課単位でのダイアログの実施

この施策を実施することにより、ありたい姿から物事を考えることを学び、価値前提で考えることのできる職員が育つであろうと考えた。

夏合宿での発表では、「ダイアログは目的ではなくツールである」、「人事政策方針にどのような記載を盛り込むのかをもっと具体的にすべき」、「課単位でのダイアログの実施について、ダイアログを検証する必要があるのか」といった指摘を受けた。

また、他自治体の発表を聞き、現状の把握が不十分であること、ダイアログで全てが解決するのではなく、ダイアログでどのような成果が得られるかが大事であることといった気づきを得ることができた。

これらの指摘や、他自治体の発表を聞いて得られた新たな気づきを基に、10月のリベンジ発表に向けて施策を再検討することになった。

#### **(4) リベンジ発表**

平成27年10月27日開催の第4回研究会での課題は、夏合宿での指摘や気づきを踏まえて、再検討した施策を改めて発表した。人材育成推進担当及び平成26年度のマネ友を巻き込んで再検討した施策については、次章で述べる。

## **2 港区での取組**

私たちは、人材マネジメント部会での活動と並行して、部会での研究を踏まえた港区独自の取組として、次のような取組を実施した。

### **(1) ダイアログ研修の実施**

#### **①経過**

まず、部会でのこれまでの活動を踏まえ、ダイアログの手法や価値前提の考え方を職員に周知する方法を検討した。その上で、人材育成担当部門に対し、職層研修の研修項目として「ダイアログ研修」の実施を提案した。

#### **②目的**

ダイアログ研修は、職員が「価値前提」で考えることの重要性を体感することや、ダイアログを用いた課題抽出技法を習得することにより、職員自らがダイアログを体得し、ダイアログを各職場においても活用してもらうことをねらいとした。

#### **③研修の概要**

ダイアログ研修は、職員2年目研修、主任主事3年目研修及び係長3年目研修の3つの職層研修において、今年度の部会メンバーが講師となり、計4回、163名の職員を対象に実施した。

研修では、「ありがたい姿（職員像）を『価値前提』で考える」ことをテーマに、職場の現状及び課題、ありがたい姿、あるべき職員像などをグループでダイアログし、発表を行った。

受講した職員へのアンケートでは、「考え方に新たな視点を導入できた。」「ありがたい姿を考えるよいきっかけになった。」等の声が聞かれた。

今後、継続して研修を実施し、対象を管理職等の上位の職層まで拡大することにより、ダイアログの手法を職員に広く浸透させていきたい。

## **(2) 人事政策方針の改定**

### **①経過**

港区は、今年度、港区人事政策方針の改定年であった。これに合わせ、ダイアログ研修で話し合った職員の「ありたい姿」を新しい人事政策方針に反映させることを検討した。

### **②目的及び効果**

前述のダイアログ研修では、価値前提の考え方にに基づき、職員が「ありたい姿（職員像）」について対話し、気づき、理解、納得して、理想とする職員像を導き出した。

これを研修の中だけで終わせることなく、区の人事政策方針で生かしていくことにより、職員が方針の策定に関わり、その中身に納得し、今後方針に掲げる「ありたい姿」に沿って行動することをねらいとした。

### **③人事政策方針改定への反映**

新しい人事政策方針の改定においては、職員同士が互いに助け合い、組織目標の共有することや、新しいことに挑戦する熱意を持つことなど、ダイアログ研修で出されたさまざまな意見が反映された。

## **(3) 港区版人材マネジメント部会の立ち上げ**

### **①背景**

私たちが、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会での研究をもとに、区の施策として具体化していくことを検討するためには、さまざまな角度から検討、調整等を行う必要が生じた。そこで、これまで部会に参加した職員の知恵や経験も拝借しながら、人材マネジメントの関係職員で施策について話し合う検討組織を立ち上げることとなった。

### **②目的**

新たな検討組織である「港区版人材マネジメント部会」は、区の人材マネジメント施策の内容の検討や施策の実施状況の検証を行うことにより、施策の効果を高め、区の人材マネジメントの取組の強化、推進を図ることを目的とするものである。

### **③港区版人材マネジメント部会の概要**

港区版人材マネジメント部会は、これまで早稲田大学の人材マネジメント部会に参加した職員や今年度の参加職員、人材育成担当部門の職員からなり、自主的な勉強会という位置づけで立ち上げた。

部会では、実効性のある人材マネジメント施策の検討や、実施した施策の検証等、PDCAサイクルに基づく施策の進捗管理を行うこととし、キックオフの会議では、今年度第4回研究会で発表した区が取り組むべき施策について、活発な意見交換を行うことができた。

今後も定期的に部会を開催し、施策に関する様々な意見を交わすことにより、施策の実施効果を高めていきたい。

### **3 次年度以降の取組**

これまでの活動を踏まえ、私たちは次年度以降における以下の取組の実施に向け、調整を行っている。

#### **(1) 人マネ活動情報の発信（継続）**

区の庁内掲示板等を活用し、人材マネジメント部会での区の関わりや活動内容の周知、区の職員の意識改革を行うため、引き続き情報発信し、一層の効果的な庁内浸透を図る。

#### **(2) ダイアログ研修の実施（継続・拡大）**

職層研修を活用し、職場の課題や「ありたい姿」、解決策等を話し合う「ダイアログ研修」について、対象職員を拡大して実施する。

前述のアンケート結果からも、ダイアログ研修は職員が価値前提で考える契機となることが期待できるものであり、次年度以降は、新任研修など他の職層における研修でもダイアログ研修を行う。

#### **(3) 港区版人材マネジメント部会の開催（継続・発展）**

今年度立ち上げた港区版人材マネジメント部会を活用し、実効性のある人材マネジメント施策の検討や、実施した施策の検証等、PDCAサイクルに基づく施策の進捗管理を定期的に行う。

部会の構成メンバーは、これまでに早稲田大学の人材マネジメント部会に参加した職員、人材育成担当部門の職員のほか、来年度人材マネジメント参加予定の職員ややる気溢れるキーパーソン等を巻きこみ、拡大を図る。

#### **(4) チーム一丸ミーティングの実施（新規（検討案））**

「価値前提で考える」「ありたい姿をイメージし、実践する」ことを、一部の職員だけではなく、区全体として取り組んでいくため、区で実施して

いる「あったかマナー向上委員会」(※)の活動の一環として、平成28年度下半期から「チーム一丸ミーティング」を実施する。

#### ①各職場での取組

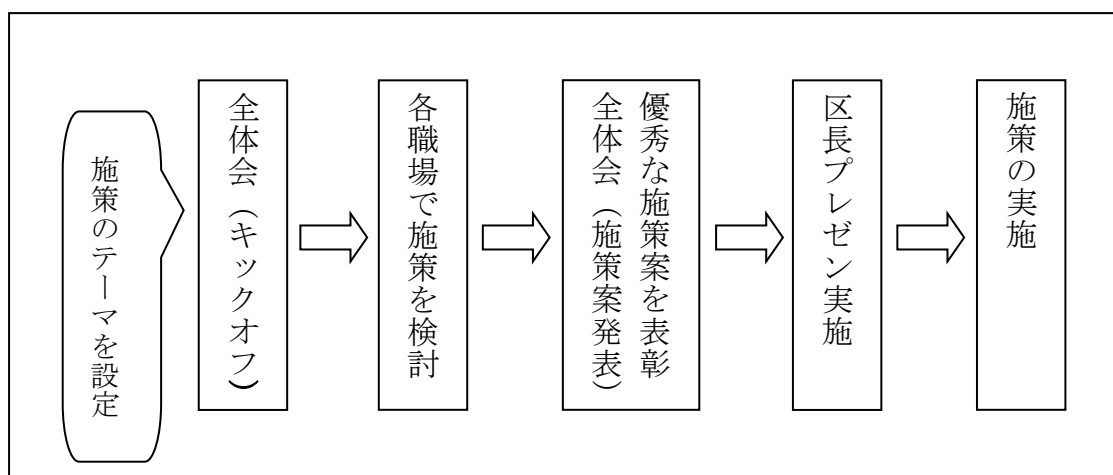
職員が職場の課題を共有し、一丸となって解決に向けた施策を検討したり、求められる職員像(あるべき姿)を徹底的に話し合い、実現に向けた施策を検討する。

職員一人ひとりが、担当業務だけでなく、区民ニーズや他の業務について問題意識を持ち、共に考え解決を図る仕組みとして構築する。

#### ②全体会での取組

チーム一丸ミーティング全体会(各職場から1名)で、職員の資質向上を目指し、人材育成施策を検討する。

#### ○取組例



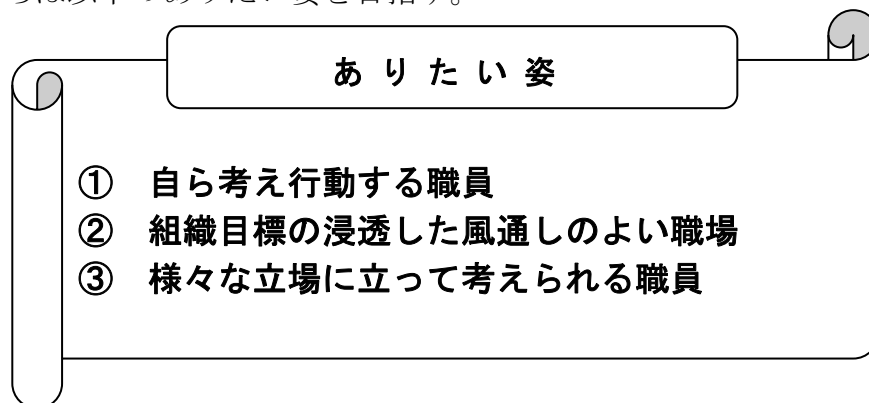
#### ※あったかマナー向上委員会

区民満足度向上のため、各職場で接遇マナー向上や窓口等の環境改善を行う全庁的な取組



## (5) 取組をととして

港区版人材マネジメント部会においてこれらの取組を検討の上実施し、さらにその取組内容を検証することによって各活動を有機的に結合させ、私たちは以下のありたい姿を目指す。



## 4 所感

### (1) 金田 耕治郎

人材マネジメント部会でのこの1年は、不安や焦りもあったが、一方で、沢山の出会いや気づきがあり、刺激的で充実したものだと思った。

はじめにこの部会に参加してからしばらくは、部会に派遣された自分に何が求められているのか、具体的にイメージすることは難しかった。これまでの役所生活において、人材や組織のマネジメントに関わる機会がほとんどなかったこともある。

しかし、夏合宿において、他自治体の発表を聞き、幹事団との対話を行う中で、改めてこの部会に参加し、自分たちが取り組むべき課題を参加メンバーとともに再確認することができた。

多くの自治体では人口減少や財源不足などの課題を抱えているが、港区の状況は異なる。今後も見込まれる人口の増加に対応し、港区ならではの質の高い住民サービスを提供していくため、政策を実現する限られた人材が最大限力を発揮できるよう、人材マネジメントの観点から必要な施策を考えていかなければならないことを認識した。

夏合宿を終え、部会に参加する原点に立ち返ったことで、その先にあるありたい姿を見据え、私たちが取り組むべきことを一連のシナリオとして描くことができた。

今後は、私たち人材マネジメント部会のメンバーのほか、庁内のやる気溢れるキーパーソンも巻き込みながら、知恵と経験を結集して、港区職員の意識改革と「ありたい姿」の実現に向けて取り組んでいきたい。

## (2) 霧田 祐介

少しずつ、薄れていっていたように思う。

役所に入区してはじめてのうちは、前例にとわられず区民のために何をすべきなのか考えながら、上司や同僚に助けを得ながら、事務を進めていた。しかしながら、区役所勤務の年数が経っていくうちに、区民視点という気持ちは変わらないが「昨年度は、以前は、どのように行っていたのか」を考えるようになってしまっていた。

そのような中、今回の人材マネジメント部会への参加は、そのような自分の意識を変えるきっかけとしては十分すぎるものであり、ハンマーで頭を殴られたような衝撃を受けた。

人材マネジメント部会では、毎回、「職場の現状と、なぜそのような現状になっているのか調査すること」「3人のキーパーソン（中間管理職）とダイアログを行い、そこからどのような気づきがあったか考えてくること」といった宿題が出された。そうした課題や各回の研究会をとおして、組織や職員の「ありたい姿」とは何か、組織を変えていくにはどのようにすればよいか、自分のこととして考える癖ができてくるようになる。

特に夏合宿の発表は、職場の現状とありたい姿、そしてその両者のギャップを埋めるためにどのような施策を展開していくかを具体的に提示するものであったが、こうした点を事細かに考え、日々の活動の中で実践し、検証し、そしてまた実践することにより、自分自身も、そのありたい姿に一步一步近づいていけるように感じた。

1月に開催された第5回研究会では、数十年後の自治体がどのようなになっているか問題提起があったが、そこで自分が、具体的な未来の港区イメージ像を十分描けていなかったことに、わが事ながら愕然とした。こうした意味からも、普段からありたい姿を考えることの重要性を再認識した。

Facebook等SNS上では、毎日のように各自治体における「ありたい姿を考える」ダイアログの様子が報告されている。

私も、引き続き自分が中心となってマネ友やキーパーソンの皆さんとともに、ダイアログ等をとおしてありたい姿の実現に向けてチャレンジしていきたい。

### (3) 野口 清江

思い返せばこれまでの役所生活の中で、「組織はどうしたら変えられるか」、「ありたい姿、あるべき姿とは何か」について立ち止まって考えたことはなかったのではないかと思う。担当業務を遂行する上でも、価値前提で考えるよりも、事実前提で考えることの方が圧倒的に多く、それについて特段の疑問は感じていなかった。そんな私にとって、人材マネジメント部会への参加したことは、大きな財産となった。

第1回目の研究会で、組織の現状を調べ、それについて部会メンバーとダイアログをする機会を与えられた。それにより、現在区がどのような課題を抱えているのか、職員一人ひとりはどうのような状況にあるのかを立ち止まって考えることとなった。このダイアログをきっかけに、私はようやく、ありたい姿と現状とのギャップを意識することができた。

ありたい姿と現状とのギャップを意識すると、次はどうしたらそのギャップを埋めることができるだろうかと考えるようになった。ダイアログというツールが、「自ら考え行動する職員」の育成にとって、とても有効であることを体感することができたと思う。

部会メンバーと、ギャップを埋めるための様々な施策についてダイアログをした時間は、とても有意義なものとなった。また、他自治体の職員との交流できたことも、たくさんの気づきを得られるきっかけとなった。このような研究活動は、まさに「腹落ち」の連続であった。

組織を変えること、人材を育成することはとても難しく、「これを実施したら必ず効果がある」という施策はない。思考錯誤して様々な施策を打ち出し、失敗と成功を繰り返していかなくてはならない。そして組織は、常に変わり続けなくてはならない。

今後、私たちは、庁内のキーパーソンと連携しながら、「ありたい姿」を実現するために様々なチャレンジをしていきたいと思う。