早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会 平成27年度(第10期生)共同論文



S

新潟市

教育委員会生涯学習センター 大場 さくら教育委員会中地区公民館 新田 直子

1. はじめに

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会(以下、「マニ研」という)は、地域主権、地方創生の時代を切り拓くべく、各自治体から参加した職員一人一人がそれぞれの自治体の「ありたい姿」の実現に向け、研究と実践を繰り返していく場である。研修ではなくあくまで、「研究会」であり、教えられる場ではなく「自ら考え、見つけ出していく場」であることが、他の職員研修との大きな違いである。

では、教わるのでなければ、参加した私たちがどうやって1年間かけて学びを深めてきたかというと、後の章で詳しく述べることとなるが、終始、対話(ダイアログ)を重ねてきたことにつきる。対話を重ね、そこから得た「気づき」から学んだものは大変大きなものであった。

今年度は全国から76自治体が参加しており、新潟市は東京会場で行われる部会に参加している。新潟市から参加の2名は庁内公募に応募したこともあり、第1回目から意欲的に参加できていたと思う。しかし、意欲の有無にかかわらず、自ら考え実践することの難しさは、「苦行」という言葉がぴったりと感じられるほどの経験でもあった。今年一年ほど、現状と向き合い、考え、実践に繋げるという経験はなかったと思う。

この一年間をここまで過ごしてこられたのも、各部署の関係者皆様方のご協力がなくては成し得なかったことであり、ご協力いただいた皆様に、改めて感謝を申し上げたい。

2. 活動の概要・経過

第1回~第4回の研究会は、関東圏の自治体が東京会場に集合し、8月のシンポジウムと2泊3日の夏季合宿及び1泊2日の第5回は全国の76自治体、270名以上が参加するなど、大規模な研究会だった。

私たち二人は、1年間を通じて、対話を重ね、時にはぶつかり合いながらも「新潟市のありたい姿」に向き合ってきた。

私たちの活動の概要を経過を追って説明する。

2-1 第1回研究会(4月15日)・部会の狙いを知る I・ダイアログに慣れる

人材マネジメント部会とは、「研修会ではなく『研究会』」、「教えられる場ではない『自ら考え、見つけ出していく場』」、「知識は後で学べる『対話の中からの気づき』を体感」する場所であること、また、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」ことを通じて、ドミナントロジック(※既成概念)を転換し、「一歩前に踏み出す」ことに、1年間取り組んでいくことを確認した。

その後初回ということもあり、全体で部会の狙いを知り共有するとともに、他都市の職員とグループになって、対話の体験をした。自己紹介や名刺交換などで、どのような経緯で本部会に参加したのか、組織はどんな現状なのか等、他都市の職員と情報交換できた。

帰りの新幹線では、「新潟市のありたい姿」について話し合った。追い求める「ありたい姿」に限界がないことを感じ、早くも二人の中でもやもや感が出てきていた。

さて、第1回目で出たキーワードが、最後まで重要なポイントとなるので、ここで まとめておく。

○ 立ち位置を変える

様々な立場(上司、市民など)に立って物事を考える。

○ 価値前提で考える

事実前提(これまでの既成事実、役所論理など)からの視点ではなく、価値(ありたい姿、本来の目的など)を見据えて考える。

○ 一人称で捉え語る

自分がどうしたいのか、物事を他人事ではなく、自分事として捉える。

○ ドミナントロジックを転換する

過去や前例に過度にとらわれずに考える。

第2回研究会に向け、「所属組織の現状を把握し、整理すること」が課題として出された。具体的には「所属組織の現状はどのような経緯で(歴史)で作られてきたのか」「実態を説明するデータの有無」等を各自調査することだった。

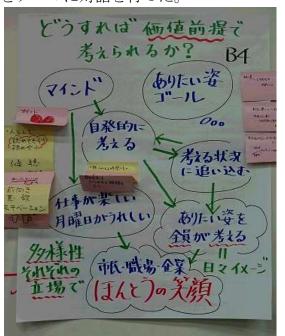
二人での対話を以下のように実施した。

- ●日 時 5月18日(月)午後2時~午後4時30分
- ●会 場 中央公民館
- ●テーマ 新潟市の職員として日々感じること
- ●気づき「市民の幸せのため、市民と同じものを目指せるまちづくりやしくみづくり」 「市民の声を聴く・おもいやり・コミュニケーション」

そのほか人事課などから「新潟市人材育成基本方針」、「過去のマニ研受講者の報告書」、「職員意識調査」等を取り寄せ、調査し、現状を把握することができた。

2-2 第2回研究会(5月21日)・価値前提で考える・ドミナントロジックを知る

第2回研究会では、各自調査してきた資料を基に、対話を行った。さらに午後は、「価値前提で考えるとは」、「ドミナントロジックを知る」ことを目的に、グループに分かれ、「①価値前提で考えるとは?」「②どうすれば価値前提で考えることができるのか?」をテーマに対話を行った。



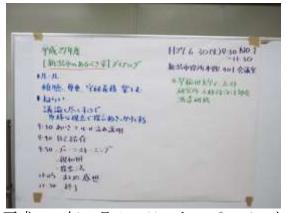
第2回 研究会対話写真

さらに、第3回研究会に向け、「組織変革を進めていくため、3人以上のキーパーソンと対話すること」が課題として出された。

私たち二人は、仕事に取り組む意識や視点をお聞きしたいと思い、上司や異なる分野の職場の皆さんにご協力をいただいた。

○キーパーソンとの対話概要

O TO STOCK THE S			
ねらい	・キーパーソンに対話を体験してもらい、全庁的にひろげ		
	るきっかけとする。		
	・庁内で人脈を広げる。		
テーマ	「新潟市のありたい姿」		
回数	4回		
人数	15人		
メンバー内訳	教育長、中央区長、地域と魅力創造部次長、中央公民館長、		
	石山地区公民館長、中地区公民館職員5人、自主研究グル		
	ープ「コミ研」有志6人		
成果キーワード	「新潟市民は家族~ワンファミリープロジェクト」		
	「違いを認めつつ一体感を持つ」		
	「定住人口確保・健康で暮らしやすい、雇用の場を創出」		
	「交流人口確保・都市+農業・ブランドアピール・日本海		
	交流都市・シビックプライド&市民協働」等		
二人の気づき	5月に2人で対話した気づき「市民と同じものを目指せ		
	る」「市民の声を聴く」等の共通点を発見し、重大なヒン		
	トが隠されているのではないかと感じた。		





平成27年6月30日 キーパーソンとの対話写真

2-3 第3回研究会 (7月8日)・シナリオを考える I

第3回研究会では、事前課題の「3人以上のキーパーソンと対話」を基に、他市町村の職員同士で気づきを共有した。

さらに、その気づきを踏まえ「やらされ感とは何か、どうすればやりたい感に変わるのか」をテーマにグループごとに対話を行った。

第3回研究会より戻った後、キーパーソンとの対話と、第3回の気付きを経て、二人で改めて「新潟市のありたい姿」を見直した。

迷いが確信に変わったキーワードもあった。しかし、市内外、国内外から見た「新

潟市のありたい姿」という新しい視点があまりにも大きく漠然としているため、自分たちの気づきと新しい視点をどう施策に結び付けるのか、及び多様な価値観を認めあいながら、「オールニイガタ」という一体感をどうやって持つのか迷いながら、シンポジウムを迎えた。

2-4 シンポジウム (8月3日)・部会の狙いを知るⅡ

部会参加者だけでなく、組織人材マネジメントを担う経営層向けに啓発的な情報提供を行うシンポジウムが開催された。

経営層が提言をどう受け止め、自治体経営にどう活かしていくか、何が幹部に求められるのかに焦点を当てた内容であった。

「改革はまず自分がやるという『自責文化』に変える必要性がある」、「価値前提型で全体最適を目指す」、「部会は研修ではなく、自ら考え、気づく研究会である」、「立ち位置を『社会・生活者』に置く」、「双方向の対話によって納得感(腹落ち)を得て、新たな行動を引き起こす」等が提言された。

事例研究は、どの自治体も苦労を重ね、自ら本気で取り組み、様々な人を巻き込みながら、努力を継続して実施したものであり、また取り組んでいる施策は大変大きなものとも感じた。

このシンポジウムを聞いたことにより、私たちの中で迷いが生じ始めた。取り組くもうとしている施策があまりにも大きく「果たして私たちはこれでいいのか。私たちは何ができるんだろう・・・」と不安になった。

施策への迷いとともに、課題提出の締切りへのあせりもあり、周囲へ協力を求めた。 まずは、人事課へ相談し、二人とも納得しきれていない内容にするどい指摘を得る ことができた。「なぜ今ここに参加しているのか」二人が立ち返るきっかけともなり、 課題をすべて作りかえることにした。

2-5 夏季合宿(8月19日~21日)・シナリオを考えるⅡ

合宿の1日目に選抜自治体の発表や幹事との対話があった。選抜自治体への幹事の 指摘を受け、私たちは夜遅くまでホテルで発表準備をした。

私たちの発表は、自治体ごとに「所属組織のありたい姿とは?それにむけて何に目を向けて取り組むことが必要か」「どんな施策に取り組むのか」についてだった。

私たちは、「組織人材のありたい姿」について、以下3点を掲げた。

- ① ワークライフバランスが取れており、働きやすい職場
- ② 多様な価値観や立場の人を自分ごとと捉え、「お互いさま」の意識があふれる職場
- ③ 市民と同じ方向を目指し、信頼関係を築ける職員

その実現のため、職場復帰職員メンター等の施策を提言した。(巻末資料参照)

他の自治体の発表は、同様の課題の自治体もあったが、自治体の規模等により、アプローチが異なり大変興味深く学びが多かった。新潟市ほどの規模の組織では、一人一人の職員へ働きかけと、組織全体への仕掛けの両方のアプローチが必要であり、新潟市民全員の笑顔のために、「いったい私たちに何ができるんだろうか」とあきらめに似た気持ちも浮かんだ。

パワーポイント作成時点では、二人で対話を重ねてはいたが、お互いに納得しきれていなかった。繰り返し「なぜ私たちは参加しているのか?」と、2人で対話したことにより、お互いの想いのすり合わせ、つまり二人の間での十分な腹落ち、合意形成が大切だと気づいた。

その中で二人の想いの異なる点と共通項を見出し、発表を迎えた。

発表後、幹事団や他の自治体から温かくたくさんのコメントをいただいた。

幹事団や他の自治体からの改善点は、施策を実施する主語を1人称にし、簡潔にするとともに、年次計画を立てること、そして過去のマネ友の施策との関連性と継続性を指摘するものだった。また、施策の制度化に向けて人事課とも相談するよう激励もいただいた。

合宿終了後、人事課へ報告し、施策の実現性などについてアドバイスをいただき、 メンター制度およびファシリテーション研修については、お互いの協力体制を確認で きた。

その後、市民協働課、中央公民館、職場、友人への相談、過去のマネ友と2回対話を実施し、さらに二人でも合計9回実施した。結果として、

- 多様な価値観を認め合い、ときには寄り添い信頼関係を築く
- メンター制度の導入にむけたアンケートの実施
- ファシリテーションスキルアップ研修の実施
- 市民協働の推進のためには、ワークライフバランスの推進が必要
- 市民協働の前に、職場内協働が必要
- 人それぞれのペースで私たちが納得してできることをする などの学びを得ることができた。

2-6 第4回研究会(10月27日)・シナリオを考えるⅢ

夏合宿での幹事や他自治体からのコメントや周囲からのアドバイス等を踏まえて修正に修正を重ね、改めて自治体ごとに「所属組織のありたい姿とは」「取り組む施策」についてリベンジ発表を迎えた。

出馬部会長から「一見うまく練られているようだけど、なんだか納得できない・・・」と言われ、頭が真っ白になり理論的に反論できなかった。

私たちはかなりショックを受け、その後マニ研について考えることを拒否してしまった。11月から12月中旬まで仕事が繁忙期になり、心に引っかかりながらも再度向き合うことができなかった。

幸い、人事課とタッグを組んでいたメンター制度や生涯学習部門でのファシリテーション研修については、実施に向け動き出し始めていた。

今になって冷静に考えると、夏の合宿後、二人で対話を重ねる際、施策に合うように「新潟市のありたい姿」を見直してしまった。以前あった「お互いさまの意識を持つ」「新潟市全体で一体感を持つ」等が抜け落ちてしまったことに気がついた。

2-7 第5回研究会(1月28日、29日)・プロセスを振り返る・自らにコミット する

1日目には、1年間の活動を総括し、出馬部会長から「改めて、部会とは何だったのか」についての講話と、鬼丸昌也さん(NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者)から特別講演をいただいた。

2日目は、北川顧問、出馬部会長はじめ幹事団から温かい応援メッセージをいただき、改めて自分がどのように行動していくのか宣言した。ここでは、①自分ができることを、カタツムリの歩みでもいいから継続していくこと②できないことは人を巻き込み、ともに協働していくことを学んだ。

3. 施策実践後に見出した成果

第2章で触れたとおり、これまでの活動・経過の中でも、多くの気づきはあったが、何より驚かされたのは、実践の後に初めて気付かされたことが多くあったことだ。

3-1 育児休業取得者サポート制度(仮称)

当初、育児中の職員を周りの職員がサポートすることによって、そこから『お互い様』の気持ちが職場で生まれていけたらとの思いから、私たち二人はメンター制度を提案した。

しかし、人事課職員と意見を出し合う中で、『メンター』という単語が分かりにくい、 硬いイメージがある、との意見が出た。サポートを受ける職員、サポートする職員、 両方の職員にとって受け入れやすい制度にすることが重要だと考え、メンターから『サ ポート制度』へ変更した。

この制度化を実現するにあたり、ニーズがあるのか、業務をこなした上でさらにサポートしたいと考える職員はいるのか、冷静に見定めなければならないとして、人事課から全庁職員に向けアンケートを実施することとなった。

育児休業取得者サポート制度(仮称)では、全庁職員のうち利用してみたいという 回答は約300名、また、方法を工夫した場合に利用したいという回答を含めると、その倍もの回答数を得た。また、制度を利用の有無に関わらず、この制度に必要性を感じたかどうかの質問には、約70%から必要と回答を得た。

相談したい内容としては、「育児をしながら働き続けるコツ」が 23.9%、「私生活や 職場での時間の使い方 (ワーク・ライフ・バランス)」が 14.3%、「子育てに対する不 安」が 13.6%と仕事と子育てを絡めた内容が多くみられた。

また、相談したい相手として、自分より3歳以上年上の先輩(49%)が多く、相談相手のキャリアとして同じ職位や経験年数の人(51.3%)が多かった。職場では、職場ならではのサポート体制が求められていることの表れと感じられる。

3-2 ファシリテーション職員研修

まず、私たちがファシリテーション職員研修に取り組むにあたって、単なるファシリテーションの技術を学ぶ場にはしたくなかった。

そもそも、なぜ私たちがファシリテーション研修に取り組んだのかというと、最初の段階で、新潟市の「ありたい姿」は、職員にとっても市民にとっても共通のものであるはずだと考えたからだ。その共通したものを見出すための方法として対話があがったが、対話をする手段を知らなかった。その後、手段としてファシリテーションが挙がってきた。

繰り返すが、ファシリテーションは、あくまで手段である。ファシリテーションのスキルを学ぶ場でありながらも、何か目的なのか、その目的を果たすためにはファシリテーターは何を心がけなければならないのかを、できれば見つけられる研修にしたかった。

今回の研修は、私たち二人にとっても、「ファシリテーションは手段である」ことは分かっていても、どのように活用したらよいのか本当の意味で理解できていなかったこともあり、改めてファシリテーションとは何か、ファシリテーターの役割は何かを見直す機会となった。連続2回の研修で、「ファシリテーターの役割とは何か」を各グループで話し合った。「日ごろから職員同士のコミュニケーションが大切であり、その

上で会議の進め方が決まる」との意見も出された。「たとえ会議にファシリテーターが一人いても上手い結論は導き出されない。常日頃からのお互いの信頼関係が大切であり、その中で出される意見が重要である」という意見が多かった。二人で対話した時に出たキーワード(信頼関係、雰囲気づくり等)も多く出されていたことに驚いた。

■ ファシリテーション研修で参加者からのコメント(抜粋)

- ・ 参加前はファシリテーションを学ぶことだけに意識が強くあったが、「ファシリテーション自体が目的なのではなく、あくまで手段である」という話に感動しました。
- 発芽促進剤は何より分かりやすい説明だ。
- ファシリテーターとは人々の相互関係に関与する人。
- 「対話の大切さ」=ファシリテーションのスタート
- 人と人を共通の思いでつづる。
- たくさんの人の意見を引き出してまとめることは、行政の仕事でとても大切なことだと思いました。
- ・ 単にペンを指の間にはさむのがファシリテーションではないというところに共感 しました。どんな場面で、どんな機会をとらえてできるか話し合ってみると、仕事 の場面で活かせるヒントが得られると思います。
- ・ 今までぼんやりしていたファシリテーターの役割がとても明確になり、有意義な 研修だった。

参加者からは、ほぼ有意義だったとのコメントを得ることができた。

今後の課題としては、ファシリテーションを実践で活用する場合、どの職場でも業務多忙な中で、具体的にどのように取り込んでいくかが課題だと感じた。例えば会議のやり方を改善する研修、所属長や係長を対象としたチームビルディング研修など具体的なテーマを設け、組織内や対市民と多様な価値観を認め合いながら共感し対話できる職員へ変わるきっかけとして、少しずつでも定着し参加者を増やしていけたらと考える。

4. 二人で見出した新潟市のありたい姿

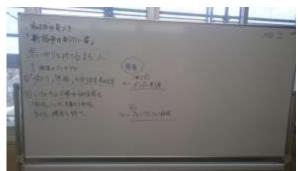
研究会への参加を終えるにあたり、二人で整理をしたいと考え、改めて対話を重 ね結論づけた。





(2月19日のホワイトボードの写真)





(2月25日のホワイトボードの写真)

4-1 新潟市の「ありたい姿」について

二人で対話を重ねて出た新潟市の「ありたい姿」は

「思いやりを持てる まち、ひと」である。

それを実現するために必要なものは、以下のとおりである。

- ① 「ゆとり」「余裕」を作りだし、産み出す。
- ② いろいろな立場や価値観を「知る」ことが大事であることを知り、さらに「知る」 機会を持つ。
 - ① ②を踏まえた施策を打ち出すことが必要だと考えた。

5. 次年度に向けた展望

新潟市は平成18年からマニ研に参加し、今年で10年目となる。マニ研に参加している自治体の中では古くから参加している自治体の1つである。しかし、「今後、庁内でどのように職員同士がつながっていくのか」が課題であると参加して感じた。来年度以降の施策の展望を以下に記しておく。

5-1 育児休業取得者サポーター制度(仮称)

今回実施したアンケート結果を踏まえ、制度の実現化をめざし、人事課とともに内容を精査していきたいと考えている。

この制度が、職場の雰囲気づくり・職員間のコミュニケーションの起爆剤のような 役割となり、職員同士が助け合えることで、さらによりよい新潟市を皆で目指すこと ができればよいと願っている。

5-2 ファシリテーション職員研修の実施

平成28年2月に生涯学習部門で、ファシリテーションスキルアップ検証研修を実施した。アンケート結果をもとに人事課に研修の報告を行い、次年度以降の研修の実施について提案を行う。今後も人事課とともに、有効的な研修のあり方を探っていく。

全職員が一人一人の多様な価値観や生き方を認め合い、さまざまな立場を尊重しながら、お互いの人材育成に努める。まずは私たちが職場において核となり働きかけていく。

5-3 新潟市マニ研参加者(新潟市マネ友)同士のつながりについて

年度当初の引き継ぎの際に、過去のマネ友の名簿や卒論を提示するとともに、時期を見てオフサイトミーティングを開催することを声掛けするなど、まずは、ゆるーいつながりを大切にしながら後輩へのサポートを続けていく。

6. 自らの学び

生涯学習センター 大場 さくら

入庁して12年目となり、その間に3回の産休・育休をとり、まだまだ仕事での経験が足りないと半分コンプレックスに感じていた中で、とにかく何か経験したいと思ったことが、今回研究会に参加したきっかけでした。

出馬部会長に言われた「一年後必ず変わっている」という言葉が、当初は魔法の言葉のように感じて、ワクワクしたことを覚えています。最初の頃は、好奇心もあり楽しく参加させていただいていましたが、一年間を通して、これまでにない程に自分を見直す機会となり、正直苦しくなる時期もありました。結果的に、周りの皆さんに助けられながら施策に取り組めたことで、初めて気付かされたことも多くあり、反省とともに、これまでいかに自分が狭い視野の中でしか物事を見ていなかったかを思い知らされることとなりました。

何が大切か。今感じるのは、ごくごく当たり前のことですが、社会も組織も人が作り、人が動かしているということ。人が人を動かし、それが組織となり、社会となっているということです。当初、私は何ができるかと自問自答していましたが、考えてみれば、私一人でできることなど何もなかったのです。だからこそ、人とのつながりが必要なのだと改めて思いました。施策まで求められることに負担を感じていた頃もありましたが、今になってみると、実践をした上で気付かされることも多いこと、だからこそ一ヶ月後、半年先ではなく「一年後」だったのだとおもいました。研究会への参加は修了しましたが、まだまだ自問自答することは続くと思います。来年度以降の参加者へ襷をつなぐためにも、自らの学びは続けたいと思っています。

1年間を通してたくさんのことを気づかせてくれたマニフェスト研究会の幹事・事務局の皆様、快く研究会へ送り出してくれた職場の皆様、いつも応援してくれた人事課の皆様と新潟市マネ友の皆様、忙しい時にも関わらず快くご協力いただいたキーパーソンの皆様、何よりも支えになってくれた家族と、一緒に悩み歩んでくれた相棒の新田さんに心から感謝します。ありがとうございました。

中地区公民館 新田 直子

中地区公民館で4年目を迎え、新しいことにチャレンジしたいと考えていたところに、人事課の派遣研修募集の掲示板を見て、私のための研修?だと勝手に思い、深く考えず申し込みました。

年間10日間、幹事団からの熱いサポートの中、東京で全国の自治体職員とともに 学べる貴重な機会をいただきました。

一年間部会の課題に向き合うことで、新潟市の現状や課題の調査・考察や施策の提

案など、庁内外の方々へ報告、相談する機会が増えて、様々な視点を学び、貴重な人脈を得ました。

また、発表準備のため、論理的思考、文章作成能力、自己表現力、プレゼンテーションスキルなどを学ぶこともできましたし、自分にそれが足りないことも実感できました・・・

多様な価値観にふれるたび、日々自分自身は何を大切に考え、これから私はどう行動していくべきなのか、迷い苦しみ試行錯誤してきました。新潟市の代表としてのプレッシャーも少なからずありました。

でも、最終的には「自分ができる小さな一歩に全力を注げばいい」と、気持ちも少し強くなりました(笑)

今後は、提案した施策について人事課とタッグを組みながら、サポートをしていく とともに、主宰する自主研究グループでファシリテーションスキル等を学び続けるな ど、ワクワクしながらそして楽しみながら活動を続けていきたいと考えています。

私は、一人一人が仕事と生活を両立できることにより、多様な経験が蓄積され、組織として環境の変化に柔軟、迅速に対応できると考えています。

新潟市役所は、意欲と能力を持って様々な働き方や生き方に挑戦できる機会が提供されており、特に子育てや介護の必要な時期など個人の置かれた状況に応じて、多様で柔軟な働き方を選択する制度は整っていると思います。

私たちの施策をきっかけにして、職場に「お互い様」の意識が醸成され、管理職や職員の意識が変わり、チームワークがさらに向上し、結果として職員満足度の向上、仕事への意欲の向上による生産性の向上につながっていったらいいなと思います。

組織、地域は人の集合体。誰もが貢献意欲をもって、地域のありたい姿やそれを実現するための戦略を住民とともに考え抜き実行していくことで、新潟市は、一体感を持ったオール新潟のチームとなり、きっと笑顔があふれ続けると信じています。

終わりに、マニフェスト研究所の幹事団、事務局の皆さま、新潟市及び全国のマネ友の皆さま、職場の上司、同僚の皆さま、相談やたくさん愚痴を聴いてくれた友人、キーパーソンの皆さま、人事課はじめ関係各課の皆さま、快く送り出してくれた家族、こんなめんどくさい新田に付き合ってくれた相棒の大場さんのおかげで、区切りを迎えることができました。この場を借りて感謝申し上げます。ありがとうございました。

- 7. 巻末資料(8月、10月発表PPT)
- (1) 8月発表 PPT

新田、大場が感じたこと

≪マニフェスト研究会へ参加した動機≫

- ・仕事に対する自らの経験不足を感じ、自分を成長させたいと思った。
- ・育休明けに職場復帰をしたときに感じた孤独感や不安を、他 の人にさせたくない!という想いがあった。
- ・市民協働として、地元市民(コミ協等)と協力して事業を実施したときの失敗経験。



人と人とが繋がるって難しい・・・ だけど、信頼関係を築けたなら、その土地の財産になる。

2015年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

1

【新潟市】

1. ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

- 1. 仕事と家庭生活の両立を推進。
- 2. 業務が多様化し増加したが、 職員数は年々減少。
- 3. 残業時間が年々増加し、職員は 時間的、精神的に余裕がない。
- 4. 市民協働を全庁的に推奨

組織・人材のありたい姿(状態)

- 1 ワークライフバランスがとれており、働きやすい艦場で、一人ひとりが生き生きと仕事ができ、艦員と市民の満足度が高く維急している状態。
- 2 職員一人ひとりが多様な価値観や立場の人を自分事と捉え、寄り添い、「お互いさま」の意識があふれる 職場
- 3 市民と同じ方向を目指し、信頼関係を築ける職員

取組むシナリオのコンセプト

①職場で互いに理解し合える関係づくり ②市民の声を敏感に感じ、考え、共感し 対等の立場で対話できる人材を育成

2015年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

組織、人材の現状

●仕事と家庭生活の両立を推進

・平成17年3月新潟市特定事業主行動計画を策定後10年間、両立を支援。十分な成果を得られず、第3期行動計画で、「職員一人ひとりが自分自身に関わることとしての意識醸成」「男性職員が子育でを積極的・主体的に担うことの促進」「職場の理解・支援が得られやすくなる意識啓発・職場環境づくり」を重点項目としている。

→職員アンケートにより、「職場では自由に意見や提案がでるなど、みんなが協力しあう雰囲気があると思うか」が 74.7%。 意識は高め。 管理職対象のイクボス研修を実施。 育休取得人数は、女性はH22:111名→H26:125名、 男性はH22:3名→H26:8名であり、男性はまだまだ少ない。 職員数が減る中、女性職員数は増加している。 H22.4:2,999人/7,573人(39.6%)、H26.4:3,017人/7,345人(41.0%)

●業務の多様化と職員数の減少

新潟市は農業特区に指定され、都市と農業の融合を推進。国際会議(G7新潟農業大臣会合)、芸術祭等のイベント、高齢者施設の整備等、日々新しい行政課題への対応が課題。

職員数は、普通会計部門 H17:6,389人→H27:5,537人。(▲852人)。

●職員の余裕がない

- ・残業時間の増加 (総時間) H22:1,042,000時間→ H26:1,172,234時間
- ・職員アンケートにより、「仕事を進める上で過度の精神的負担を感じることがある」が64.3%

●市民協働の推奨

- ・「にいがた未来ビジョン」の目指す都市像:「市民と地域が学び高め合う、安心協働都市」
- ・「新潟市人材育成基本方針」の「目指すべき職員像」: パートナーシップ~市民との協働によるまちづくり~
- ·市民協働事業の増加【総事業数】 H20:560事業→H25:1,414事業

2015年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

2

[新潟市] 2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
職場復帰職員 メンター♡の設 定	同じ職場で共感できる立場の職員(主査クラス)が、職場復帰の職員(主に産休育休明け)に対しサポートする役目として身近につく。復帰前にはメンターを決定し、あらかじめ連絡を取り、安心して職場復帰できるよう、環境を整備する。また、メンター研修や所属長研修も実施する。 →すぐ近くにいる職員がSOSを受け取れる環境をつくる。まずメンターから職場全体で支え合う雰囲気作りを行う。	職場復帰したときに相談し、時にはSOSを出せる相手が決まっていることで、不安感を解消し、安心して、仕事に前向きな職員を増やす。メンターを担うことで、次世代のリーダーの育成にもつなげる。
~市役所から発信~ 子育で応援 カフェOPEN♪	まずは私たちが、試験的に平成27年10月頃、実施。主 に子育て中の職員が、安心して仕事と子育でに向き合え るよう、情報交換や仲間づくりなどができ、気軽に集まれ る機会を昼休みに設ける。開催後、報告を庁内掲示板へ 掲載する。→気軽に参加できる時間帯、場所を工夫。各 区役所で開催するなどハードルを下げる。	出産・子育でに対して負い目・不 安を軽くし、楽しく子育でし、仕事 と家庭を両立できる職員を増や す。市役所から発信していき、将 来的に全市に広げるきっかけと する。
各職場での会 議のやり方の 見直し	現在、階層別研修で、市民協働研修を実施。しかし市民協働の本質やスキルを学ぶ内容ではない。そこで、各職場での会議を見直し、ファシリテーションを取り入れる。まずは、公民館職員が人材育成を目的に人事課とタッグを組み、各職場へ出前講座(会議でファシリテーターを務める)を行う。各職場では、会議を実体験しながらファシリテーションスキルを習得する。公民館と人事課で調整し、来年度以降実施。→既存の公民館職員スキルの活用。	相手が言いたいこと・考えていることを感じて共感し、市民の立場に立ち、会話や対話を重ねる術を学び、市民と信頼関係を結ぶことができる職員の育成。

2015年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

キーパーソンとのダイアログで見えてきたもの

- ① 2人で最初のダイアログでの気づき
- ・市民と同じものを目指せるまちづくり
- ・市民の声を聴く・おもいやり・コミュニケーション
- ② 2回目のダイアログでの<u>オールニイガタ</u>への気づき
- ・新潟市は家族~ワンファミリープロジェクト
- ③ 3回目のダイヤログでの新しい視点の気づき
- →定住人口の確保電雇用の場と暮らしやすさ
- →交流人口の増大で食や田舎や水辺の魅力と市民とともに発信する力
- ・健康で暮らしやすい・都市と農業・ブランドアピール・日本交流都市・シビックプライド&市民参加

④全体を通じた気づき

- 初めてダイアログをしたときの気づきが、確信へ変わった。
- 新しい視点の気づきを得た。
- ⑤人事課への相談を経て
- ・オールニイガタも重要だが、組織や望みが大きすぎてぼやけてしまうため、私たちが実感できる最初のダイアログの気づきヘシフトした。今後人事課へ継続して相談することとし、励ましと応援をもらった。

2015年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

5

【新潟市】

過去のマネ友の取り組みとつながり

- 過去の取り組み
- ① 平成18年度からマニ研へ職員を派遣し、平成24年度から 庁内公募が始まる。平成26年度からワークライフバランス推進 のための施策を実践中。
- ② 平成27年度は、新潟市のありたい姿の方向性が同じでなかったため、過去のマネ友と積極的につながれなかった。
- ③ 今後お互いに共通点が見いだせれば、協力していく。

2015年8月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会



新潟市民の笑顔を増やすために

~市民と向き合い、対話できる職員を増やす~





2015年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

【新潟市】

<u>1 まえがき</u>



≪人材マネジメント部会へ参加した動機≫

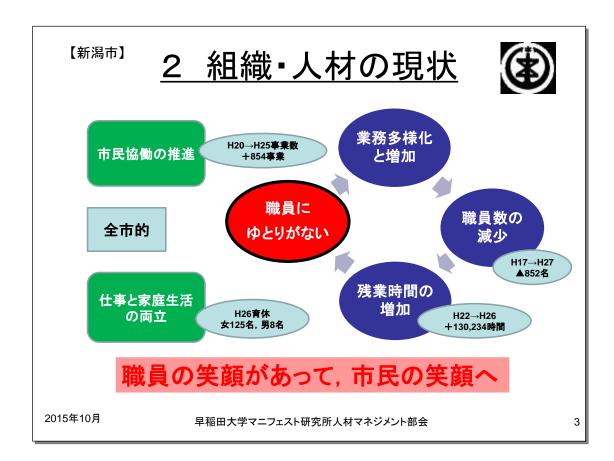
- ●仕事の経験不足による、自己啓発意欲の高揚。
- ●育休明けの職場復帰の際, 孤独感や不安感を持ち, 仕事と家庭の両立に悩んだ経験。
 - ●市民との<mark>協働事業の大失敗</mark>経験。 人と人とがつながるって難しい・・・



本当の笑顔のために、私たちは何ができる?

2015年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会



^[新潟市]3 組織・人材のありたい姿

- 1 ワークライフバランスがとれ、一人ひとりが、 生き生きと仕事ができる職員・組織。
- 2 多様な価値観や立場を共感し認めあい、時には寄り添い、 協力し合える職員・組織。
- 3 職員間や市民と対話によるマネジメントを実践する 職員・組織。



職員同士そして市民と向き合い, 対話する職員へ

2015年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会



「渦市民の 笑顔のために



2015年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

【新潟市】

4 取り組むシナリオのコンセプト



- 1 職員が自らの立場・状況を発信できる 什組みづくり
- 2 職場で互いに分かり合い信頼関係を築ける 什組みづくり
- 3 市民の声を敏感に感じ、考え、共感し、 対等の立場で対話できる人材の育成

2015年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

5 施策①



施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か
職場復帰 職員メン ター♡の設 定	●誰が:私たちが ●どのようなことを ・定期的に面談を重ねるメンター制度を, 人事課へ改善 提案し, 共に検討していく。 ●概要 ・復帰前にメンターを決定し, 情報共有・相談を通じ, 対 象職員が復帰後も, 継続して支援。 ●目的:仕事と家庭の両立支援 ●メンター:同職場で共感できる職員(主査クラス) ●対象:主に産休育休明けの職員 ●課題:実施時期は未定・ニーズ調査の必要性。

2015年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

職員の不安解消そして人材育成できる組織へ

_

^{【新潟市】}5 施策①の期待される変化・効果



期待される変化・効果

- ●対象職員が、自らの立場や状況を発信し、互いに分かりあうことで、不安が解消され、円滑な職場復帰を支援する。
- ●対象職員が, 生き生きと仕事ができる意欲が高まる。
- ●復職後の職員が、制約のある中働くことで、ワークバランスがとれ、働き続けられる働き方改革へ。
- ●職場内で共感し協力しあう雰囲気を高め、組織全体が信頼関係で結ばれる。
- ●メンターの人材育成意識が高まり、次世代のリーダーが育成される。

一人ひとりの職員の笑顔が、組織全体の笑顔へ

2015年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

施策

5 施策②



ファシリ テーション スキルを習

得する機会

の提供

誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か

●誰が:私たちが

●いつ:H27:生涯学習部, H28:実践研修(公募式)への導入検討

●どのようなことを: 対話を重ね, 傾聴し共感したり, お互いの自主的な考えを引き出す研修の実施。

●目的:対話できる人材の育成

●対象:生涯学習部職員⇒区総務課及び地域課等 職員⇒全職員へ

●工夫:まず私たちが、研修講師のサポートをして、 既存公民館職員スキルの活用へ。

職員同士及び市民に共感し、対話できる職員へ

2015年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

_

^{【新潟市】}5 施策②の期待される変化・効果



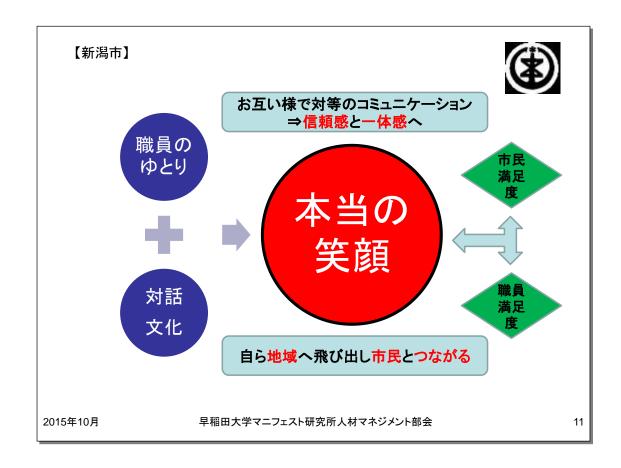
期待される変化・効果

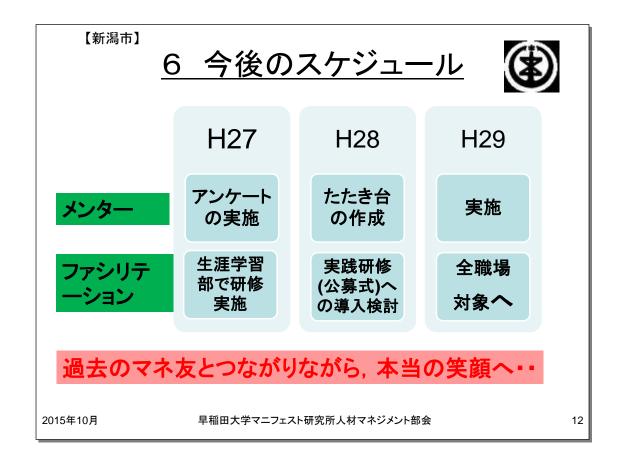
- ●職員同士や市民が、対話することで、共感しお互いに腹落ちして、信頼関係を結ぶことできる職員の育成。
- ●新潟市の明るい未来のために、職員同士や市民 が多様な価値観を認め合いながら、同じ方向を向き、 一体感を持って仕事や協働事業ができる。
- ●市役所組織, 地域全体の活性化。
- ●人と人の絆を紡ぎ出す。

一人ひとりの信頼関係が、本当の笑顔へ

2015年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会





終わりに



私たちの想いを継続していくために、 一歩前へ踏み出します。



本日は,ご清聴ありがとうございました(^_^)/

2015年10月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

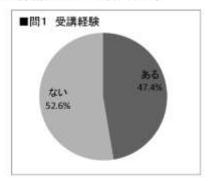
8. 巻末資料 (ファシリテーションスキルアップ職員研修 アンケート結果)

ファシリテーションスキルアップ職員研修 事前アンケート集計

参加者数: 24人 アンケート協力者数: 19人 回収率: 79.2%

■問1 これまでファシリテーションスキル関連の講座を受講したことはありますか。

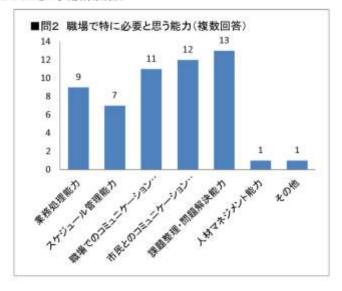
ある	9	47.4%
ない	10	52.6%
計	19	



■間2 あなたが職場で特に必要と思う能力を選んでください。(複数回答)

業務処理能力	9	47.4%
スケジュール管理能力	7	36.8%
職場でのコミュニケーション能力	11	57.9%
市民とのコミュニケーション能力	12	63.2%
課題整理·問題解決能力	13	68.4%
人材マネジメント能力	1	5.3%
その他	1	5.3%
計	53	

「その他」記述意見 ・プレゼンテーション能力

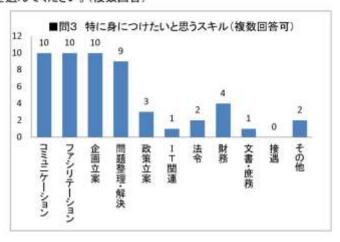


■問3 あなたが特に身につけたいと思うスキルを選んでください。(複数回答)

コミュニケーション	10	52.6%
ファシリテーション	10	52.6%
企画立案	10	52.6%
問題整理·解決	9	47.4%
政策立案	3	15.8%
IT関連	1	5.3%
法令	2	10.5%
財務	4	21.1%
文書·庶務	1	5.3%
接遇	0	0.0%
その他	2	10.5%
計	52	

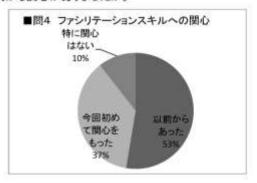
「その他」記述意見

- ・メンタル系トレーニング
- ·資料作成



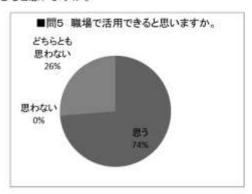
■問4 ファシリテーションスキルについては、以前から関心がありましたか。

以前からあった	10	52.6%
今回初めて関心をもった	7	36.8%
特に関心はない	2	10.5%
81	19	



■問5 ファシリテーションスキルは職場で活用できると思いますか。

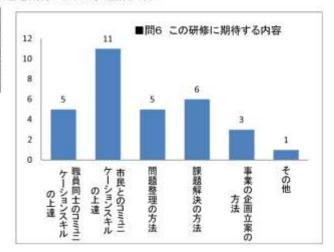
思う	14	73.7%
思わない	0	0.0%
どちらとも思わない	5	26.3%
計	19	



■問6 今回のファシリテーション研修にどんな内容を期待しますか。(複数回答)

職員同士のコミュニケーション	5	26.3%
市民とのコミュニケーションスキ	11	57.9%
問題整理の方法	5	26.3%
課題解決の方法	6	31.6%
事業の企画立案の方法	3	15.8%
その他	1	5.3%
計	31	

「その他」記述意見 ・企画会議をスムーズに進められるようなファシリ テーターの技術



■【アンケート番外編】 講座終了後直後の感想

第1回目 終了後

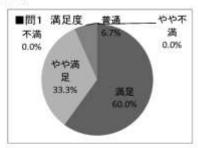
NO	内容				
1	チームが円滑に機能することには有効だと思う。職場で時間がさけるかどうかが課題です。				
2	ファシリテーションについて難しく考えていましたが、もっと気楽に、私でもできそう かもと思いました。今後の講座などに活かせたらいいなあと思います。				
3	ホワイトボードを使ってファシリテーションだと思っている人が多くいると思う。目的 は何かを考えることが大切だと感じた。				
4	参加前はファシリテーションを学ぶことだけに意識が強くあったが、「ファシリテーション自体が目的なのではなく、あくまで手段である」という話に感動しました。				
5	チーム内で様々なことを話し合うことで一体感もでて、とても楽しかったです。				
6	今ひとつ分からない。ムダをムダにしない方便かもしれない。それは貴重である。				
7	発芽促進剤は何より分かりやすい説明だ。				
8	ファシリテーションの基本的な考え方がわかりました。ありがとうございます。				
9	チームでの仕事の取り組み方について考える良い機会となりました。楽しく参加させて頂きました。				
10	非常に楽しく分かりやすい内容であった。さらに、ファシリテーションスキルを深めていきたいと思った。				
11	ファシリテーターとは人々の相互関係に関与する人。心にとめておきます。				
12	ファシリテーション研修は初めてでしたが、参加したよかったです。話し合うことで色 んな気づきを得て、協力することで一体感を感じて、仕事に活かせたらいいです。				
13	時間があっという間に過ぎました。たくさんのワークの中に、色々な意味があること を知り、今までのファシリテーションとは違った体験でした。ありがとうございました。 チームっていいですね。				
14	「その人の背景を知る」ということをもっと仕事でも活かしていこうと思った。より市民 の意見を取り入れるために・・・。				
15	「対話の大切さ」=ファシリテーションのスタート				
16	人と人を共通の思いでつづる				

ファシリテーションスキルアップ職員研修 事後アンケート集計

参加者数: 24 人 アンケート協力者数: 15 人 回収率: 62.5%

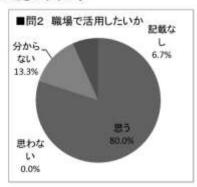
■問1 今回の研修の満足度についてお聞かせください。

満足	9	60.0%
やや満足	5	33.3%
普通	1	6.7%
やや不満	0	0.0%
不満	0	0.0%
X +	15	2000000



■問2 ファシリテーションスキルは職場で活用したいと思いますか。

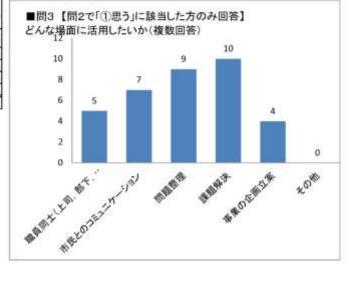
思う	12	80.0%
思わない	0	0.0%
分からない	2	13.3%
記載なし	1	6.7%
計	15	



■問3【問2で「①思う」に該当した方のみ回答】 どのような場面に活用したいと思いましたか。(複数回答)

職員同士(上司, 部下, 同僚) のコミュニケーション	5	33.3%
市民とのコミュニケーション	7	46.7%
問題整理	9	60.0%
課題解決	10	66.7%
事業の企画立案	4	26.7%
その他	0	0.0%
計	35	

「その他」 記述意見

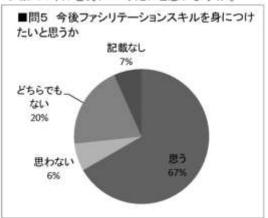


■問4【問2で「②思わない」に該当した方のみ回答】 理由をお聞かせください。

なし

■問5 今後このような研修があれば、よりファシリテーションスキルを身につけたいと思いますか。

思う	10	66.7%
思わない	1	6.7%
どちらでもない	3	20.0%
記載なし	1	6.7%
2 +	15	——usarawa



問6. これまで関わった業務(現・旧職場問わず)において、ファシリテーションがあれば改善できたのにと思う業務があればお書きください。

NO	内容
1	・市民ボランティアと協働で行うイベント企画(イベント内容検討、チラシ作り、役割決めなど)・講座後の文章づくり(受講生が協力して制作する
2	市民ボランティアグループ結成のための話合い
3	企画委員(講座参加者)との企画会議
4	企画会議
5	市町村合併時に、各自治体ごとの対応が異なる業務があり、その調整に苦労しました。きめられた期限内に結論を出す必要がある中、何が問題なのか、何を優先すべきなのか、どう話し合っていくべきなのか、整理できずうまく対応できませんでした。
6	予算要求前に事業見直しを行う場合などにも活用できると思う。日頃の係体制の問題の洗い出しなど・・・全ての職場で使えるのでは?挙げればきりがない。

問7、研修を受講した感想などお聞かせください。

NO	内容
1	・「ずぐに使える」内容としては少し難しかったが、ファシリテーションがいかに大切で、仕事に活かすことができるかはよく分かった。今後さらに学んでいきたい。 ・研修タイトルは「スキルアップ」というより、技術的な「入門」または「仕事に役に立つ」などの方がしっくりくる気がした。
2	ファシリテーターの自己満足で終わる危険性もある。表面的なきれいさやまとまっているかのようなイメージはあっても、実は掘り下げが足りなかったりすることもある。 ファシリのスキル以前にコミュニケーション能力など、別の資質向上が必要なのではないだろうか。
3	グループワークを通してファシリテーションの役割について、知ることができてとてもよかったです。ファシリテーターは、意見を出し合う人たちが主体的に話し合えるよう良い雰囲気を作ったりと、主役ではなく脇役的存在であるけれど、意見をまとめあげるためにとても重要な役割を持っていることを知ることができました。
4	何かスイッチが入ったような気分になる良い研修機会でした。
5	新たな気づきが多い研修でした。同じ職場の人と同じ研修を受けられることがとても よいと思います。
6	「ファシリテーション」という言葉に身構え過ぎず、日々の業務・生活の中で少しでも 取り入れられるよう意識してみようと感じた。
7	単にペンを指の間に挟むのがファシリテーションではないというところに共感しました。無理やりまとめたり、ファシリテーターの主観でまとめたりすることも気をつけなくては・・・と思います。毎日の仕事に追われている状況で、どんな場面で、どんな機会を捉えてできるか話し合ってみると、仕事の場面で活かせるヒントが得られると思います。
8	皆で何かを作り上げる形の事業においては、様々な意味での「最適解」を見つける ことが重要かと思いますが、そこに向けての建設的な話し合いを行うために必要な ポイントなどを学べて参考になりました。ありがとうございました。
9	今までぼんやりしていたファシリテーターの役割がとても明確になり、有意義な研修 だった。
10	これまで会議、集会等で感じていた疑問や不満が、今回の研修で明快に整理され すっきりしました。
11	職場の雰囲気づくりやコミュニケーションにすぐ取り入れたいと考えております。
12	受講する前は、会議を円滑に行うためだけの手法の一つと考えていましたが、内容は大分思ったものと違っていました。受講後は物事(絡み合っていることもある)を、整理しながら、前に進めていく考え方という風に私は捉えていますが。「この仕事のやり方が本当にベストなのか?」と思う場面が個人作業でも、所属全体の業務の中でも時折ありますが、今まではその問題を整理できず、自分の中でも、他人に対してもイメージや感覚でしか表せないことが多くありました。(なんかおかしい、違う気がする・・・など。) 受講した技術を、課題の整理や、状況を他社に明確に伝えられる言葉や表現にするなど、業務の中でも活かしていければいいと思っています。

■【アンケート番外編】講座終了後直後の感想

第2回目 終了後

ИО	内容
1	視野が広がった気がします。仕事に活かせるように、忘れないように、意識します。 役所がさらに良くなりますように!
2	ファシリテーションは奥が深い!!でも「やりがいがある」と感じました。
3	ファシリテーションの役割が前よりもだいぶ明確になった。場の雰囲気づくりも大事な んだなと改めて感じた。
4	「ファシリテーション」という単語に身構え過ぎず、日頃から取り入れていこうと思いました。二日間ありがとうございました。
5	ファシリテーターの役割が今回の研修でよく分かりました。たくさんの人の意見を引き出してまとめることは、行政の仕事でとても大切なことだと思いました。
6	ファシリテーションとは、〇〇しなければならないというイメージがありましたが、2回の研修を受けて、もっと幅広いものなんだなと感じました。まずは、整理整頓から始めたいと思います。
7	会議を時間内に上手にまとめることが重要なのではなく、参加者の思いをできるだけ引き出すことが大切なのかなと思いました。
8	Facilitativeな人でありたいと思いました。「ファシリテーション」という言葉について考えるよい機会となりました。が、研修の名称が違った方がもっと目的をとらえやすかったのかもしれません。とても学びの多い研修でした。
9	明後日から実践します。(明日は休みなので・・・笑)
10	2回目のみ参加だったが、問題なく受けることができた。「ファシリテーション」について、認識を改めることができた。
11	チャレンジしつづけます。ありがとうございました。
12	ファシリテーションは手段であること。その時々でやることは変わってくること。日頃からの心がけが大切だと感じました。