

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  
参加者論文

静岡市 長谷川 智  
近田 邦晃  
有賀 彩乃

## 1 はじめに

静岡市は、平成 19 年度から早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に参加し、今年度で 9 年目となります。これまでは人事課職員がメンバーに入っていましたが、今年度は初めて人事課以外の部署の職員 3 人が参加しました。

部会についての予備知識も乏しく、互いのこともよく知りませんでした。静岡市を良くしていくためにどうしたらよいかという共通の目的のもと、頻繁に集まり対話をすることで結束力が高まったと感じています。

## 2 夏合宿に向けた取り組み

第 1 回研究会に参加後、何をすればよいのか、どのように動いたらよいのかわからなかった私たちは、まず過年度の部会参加者（マネ友）に、取り組みの過程や成果等を聞きました。また、所属長等のキーパーソンインタビューでは、総じて組織における課長や係長といった中間管理職の役割の重要性や個々の職員の当事者意識の重要性を共通して認識しているということに気づくことができました。



(キーパーソンインタビューの様子)

1. ありたい姿を目指した着眼点

<b>現一状</b> 【H24実施全職員アンケートの結果より】 ・職務は現状に満足している。 ・新たな課題や仕事への意欲が低い。 【H26実施全職員アンケートの結果より】 1. <上司からの部下に向き合っているもの> 責任感を持ち、自ら考え課題発見・提示し業務を遂行することを期待。 2. <部下から上司に向き合っているもの> 仕事結果に対する責任感を持ち、コミュニケーション能力の向上や、組織活性化の役割を期待。 3. <組織としての課題点> ビジョンに対する意識が薄い。 ⇒仕事の目的が共有されていない可能性	<b>組織・人材のありたい姿(状態)</b> 使命感・責任感を持ち、自ら考え行動している職員が増えていく 【部下】仕事の目的を把握し、責任感を持って行動している 【上司】部下の自律的な行動・仕事を促している 【職員】業務の目的が共有されており、目標達成に向けて、全員の役割が果たされている。
<b>今、着眼して取り組むこと</b> ・職場における信頼関係の構築のために、互いに認め合う(他者を評価する)ことの重要性を職員に気づいてもらい、職員のモチベーション向上につなげる。	

2015年10月 静岡市

(ありたい姿に向けた検討)

一方で、昨年度人事課が実施した全職員アンケートの分析を行い、組織の現状の把握とありたい姿について検討を行いました。

ありたい姿については、静岡市の人材育成ビジョンの目指す人材像である「使命感と熱意を持ち、自ら考え行動している職員」が増えていくとしました。

これを実現するために、当事者意識を持たせるための取り組みとして、市民と接する機会の多い窓口業務のある区役所に焦点を当てた施策と、組織のキーパーソンである中間管理職に焦点を当てた施策を考えました。

### 3 夏合宿後の取り組み

夏合宿での幹事団の指摘事項や、マネ友からのアドバイスを受け、ありたい姿や施策について再度検討しました。

施策のうち、区役所に焦点を当てた施策については、駿河区役所の市民応対向上プロジェクトチームである「駿河スマイルプロジェクト」のメンバーで、部会でも取り上げられた「やらされ感とは？ どうしたらやりたい感に変わるのか？」をテーマとしてダイアログを行いました。日ごろの業務で各自が感じていることを共有し、やりがいにつなげるにはどうしたらよいかダイアログを行い、モチベーションの向上につなげる機会を作りました。



(駿河区役所でのダイアログの様子)

プロジェクトチームに参加している職員は元々意識の高い職員が多かったため、意見も活発に出てダイアログはスムーズに行うことができました。しかし、職員は日常の業務に追われ忙しいため余裕がなく、何のため誰のために仕事を行っているかや、市民目線で仕事をするということを常に意識しながら仕事を

行っている職員ばかりいるわけではないように感じました。どうしたら一歩進んだ意識を持ちながら仕事をするようになるかを考えなければならぬと感じました。

中間管理職に焦点を当てた施策については、夏合宿前は対象を中間管理職に絞っていましたが、全職員に対象を変更しモチベーションの向上につながるようなアンケートを作成し実施しようと考えました。アンケートは、静岡市職員になった動機や仕事においてやりがいを感じる時など、職場の人間関係に焦点を当てた内容とし、職員に自分自身を振り返ってもらい仕事へのやる気につなげてもらおうと考えました。

しかし、アンケートの実施について、マネ友でもある人事課職員に相談した際、「まず、ありたい姿について本当に3人で腹落ちしているか。ありたい姿がはっきりしていれば、施策は自然と出てくる。」と指摘されました。

そこで初めて、私たちがありたい姿として描いていた「使命感と熱意を持ち、自ら考え行動している職員が増えていく」というのは3人で考えたありたい姿ではなく、出来上がったありたい姿を当てはめただけであったということに気づきました。

静岡市の人材育成ビジョンや過去のマネ友の歴史を意識するあまり、今年度参加者の3人の中で、静岡市をどんな組織にしていきたいのか、そのために何をすべきかを腹落ちできていませんでした。

そこで、再度3人で部会の原点である「静岡市のありたい姿とは何か」について対話を行いました。

対話と分析を重ねた結果、組織全体のビジョンを各職員の仕事と結び付け、所属ごと共有化されている状態が、3人が求めるありたい姿であるという結論に至りました。

#### 4 次年度に向けての取り組み

組織のビジョンを各職員の仕事に結び付けて共有するための仕掛けを提案し、実現に向け関係各課と調整中です。

また、区役所では引き続きダイアログを継続して実施し、区役所全体を巻き込んで、仲間を増やしていきます。

## 5 3人の気づき

振り返れば、あっという間の、密度の濃い1年間でした。

前半は、組織・人材マネジメントについて、自分がいかに無意識・無自覚であったかに気付かされました。

組織内インタビューでは先輩方の知見に触れ、合宿ではいわば「同業他社」の仲間たちと意見を交わし、皆目指す方向は同じなことに心強さを感じました。

後半は、チーム3人で、組織のあるべき姿に向けての取組みについて、毎週のように対話を繰り返しました。一つのテーマで、これほどまでに語り合うことができるものなのかと、我ながら驚きました。対話は今なお続いています。

研究会の1年間を通じ、組織の目的、政策・施策、そしてこれらを実行する組織のあり方とを結び付けて捉えることができるようになったように感じます。

とは言え、研究会はゴールではなく通過点です。日々の仕事の中で、事実前提に立ってしまっている自分にふと気づく瞬間。それに気づけるだけ成長はしているのですが、さらに一步、二歩と踏み出して、真に目的を達成する組織づくりに関与できるよう取り組んでいきます。

【長谷川 智】

私が、まず第1回研究会に参加した感想は、日常の役所生活から離された「なんだここは？」という非現実的な空間にいたような感覚がありました。それからの一年間は、かなり脳に汗をかき、また、いままでの自分をいちから見つめ直す場であったと思います。

一年間の部会や合宿、参加者や過去のマネ友とのダイアログを通じて一番学んだことは、「あるべき姿で考える（価値前提というフレーズでは浸透しにくかったので…）」ことでした。自治体に勤めている私たちは、部署の違いはあるにしろ、前任者から業務内容を引継ぎし、それを定められたスケジュールで業務をこなすことが仕事と考えてる人が多く、特に窓口業務等、定常的な職場ではその傾向はかなり強く、自分も経験上そうであったかと思えます。

しかし、目線をパソコンや書類・施設という「業務」から切り換え、行政サービスの対象者「ヒト」の目線に立つというだけで、相手が何を求めているのかを考えます。常に自ら考えて仕事ができるようになるのです。これはもう「目からウロコ」状態でした。

ということで、今後は、この「気づき」を肝に銘じ業務に励みます。かつ、微力ながらも「気づける」仲間を増やせるよう行動を起こしていきたいと思えます。

【近田 邦晃】

あまり深く考えずに参加することを決め、何のために参加するのかよくわからないまま第1回研究会の日を迎えてから、色々なことを考え行動することを求められた一年でした。

これまでの私は、目の前にある仕事をいかに早く効率よく行うか考えて仕事を行うことが自分の役割であり、組織の働きやすさやどうしたら良くなるかを考えるのは課長や係長の役割だと考えていました。

しかし、部会に参加したことでほんとうの笑顔のある職場とは何かを意識しながら仕事を行うようになりました。私は、窓口業務のある部署に所属していますが、市民目線で仕事を行うためには職員一人一人が自分の役割を果たすことが大事、職員一人一人が自分の役割を果たすために私には何ができるかを考えるようになりました。自分のことだけでなく、係の職員全体がどうしたら働きやすくなるか考え行動するというより高い視点を意識することができるようになったと感じています。また、職場全体のことを考え行動している仲間やマネ友の存在に気づくことができました。

部会で学び感じたことを忘れずに、微力であるが無力ではない自分の力を信じて、色々なことを考え行動に移していきたいと思います。

【有賀 彩乃】