

# 平成27年度 人材マネジメント部会論文

奈良市役所

生活衛生課 杉本真理

地域活動推進課 前田俊教

保護第二課 八幡泰樹

## 目次

第1章	部会に参加するにあたっての自身の状況	P 2
第2章	部会で取り組んだことおよび経験したこと	P 5
第3章	見いだした成果、創り出した変化	P 7
第4章	理想の組織の状態とは	P 17
第5章	それぞれの所属課の現状	P 18
第6章	理想の組織の構築に向けての取り組むシナリオ	P 19
第7章	おわりに（部会に参加しての感想）	P 28

## 第1章 部会に参加するにあたっての自身の状況

### 【1】部会に参加するまでに抱えていた問題意識

**保健所生活衛生課 杉本 係長として3年目を迎えて  
所属長の（課長）の影響力が大きい。**

私が所属する課は、所属長以外の職員の多数が技術職員（獣医師・薬剤師）であり、専門的な業務を担っている。職員の異動はほとんど無い現状。そのため課内の人間関係を良好に保つことが、ジョブローテーションがある他の課より重要である。課の職員もそれを認識し、人間関係を良くすることに努めていた。しかし2年前に所属長が変わり、課の目指すべき方向性が全く課員に示されなくなり、ボトムアップした係の意見は無視され、上から下への一方通行になった。その影響で課員に不信感が生まれ仕事に対する意欲が下がった。人間関係が明らかに悪くなった。課の親睦会を辞めてしまう職員が増え、11人の専門職員中2人が年度途中で退職した。専門職員は転職が事務職より有利で有るため、課の雰囲気が悪くなるとたちまち転職に繋がる。

正直、私も専門職なら転職したいと思っていた。職員数の減少が進み1人当たりの業務量が増加した。現状維持の仕事では通常業務がこなせなくなり、一人一人が無理を強いられる状況であった。しかし個人一人が無理を続けても、出来ることには限界があるし、続かない。組織で職員のモチベーションを上げることを工夫する必用があるのでは？自分が何か出来ることはないのかなあと、暗中模索していた。

**市民活動部地域活動推進課 前田 昇級から2年目の係長職員として  
地域の声を聴く力が弱い**

住民の声を聴きニーズにあった行政の必要性が高まっているものの、行政には「大きな声」は聞こえるが、地域内ですら知られていない住民の声、まだ言葉になっていない声が埋もれているのが現状である。

このままでは「市役所は住民の声を聴かない」「いや、ちゃんと聴いています」の水掛け論になる可能性もあるのではないかと懸念し、その対策として職員が対話能力を鍛え今まで聞こえなかった声を集めることで今までよりも多様な住民の声が集められるのではないかと考えた。

**保健福祉部保護第二課 八幡 生活保護ケースワーカーを担当する者として  
厳しい組織体制の中、改善策が出せていない**

現在奈良市役所は、職員の全体数が削減され、更に残業時間の縮減が迫られ、職員一人ひとりの負担が増加している。そのため職員一人一人の能力の底上げやスキルアップ、仕事の効率化、仕事へのモチベーションの維持・向上が必要であると感じていた。

また現在私が所属している保護課での問題は大きく2点あると考えた。

1点目は情報共有不足である。保護第一課、第二課合わせて100名弱と大規模な組織であるため、情報共有が難しく、問題点・目的・目標・仕事の進め方等の意識が係毎で異なっている。そのため、全体意識が乏しく、係毎での問題等を共有できておらず、各個人が一人で仕事を進めている様なイメージである。

2点目は組織(保護課)の体制である。保護第一課・保護第二課のケースワーカー53人中、正職員が30人、再任用職員が7人、嘱託職員が16人となっており、ケースワーカーの正職員率が57%と低い水準で業務を進めている。(25年度 正職員率78%、26年度 正職員率64%)。ちなみに他市では正職員率が90%~100%である所がほとんどである。そのため、正職員は各々の係の再任用職員や嘱託職員へのフォローにも回らなければならないが、業務量は年々増えていくため、十分なフォローに当たれていない状況である。すると、再任用職員・嘱託職員の中途退職者が相次ぎ、その穴を残った職員が埋めなければならないという悪循環に陥っている状態である。管理職及び職員全員が、このような状況を認識しているが、特に打開策も打てていないままである。

## 【2】部会参加を決めた動機

### ●杉本

課の雰囲気をよくする方法がないかと暗中模索している時に、部会参加募集の案内をみた。部会の果たす役割が「地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていく地方創世時代の自治体職員・組織を創る」であった。自分に何が出来るのか可能性を見いだしたかったので興味を持った。そして、習得が期待される3つの技術が「ダイアログ」(対話)、「ファシリテーション」、「プレゼンテーション」で、どれも自分がスキルアップしたいと望んでいた技術であった。

他の自治体職員と1年間現実を変える策を考える「研究会」とのことで、自分の悩み解決の糸口になるのではないかと？他の自治体の現状を知ることで、自分の周りの現状も違って見えるのではないかと？等色々期待して参加を希望した。

### ●前田

平成26年度から係長級に昇級した。同期の職員が「係長」になっていく中で「係長級」であっても部下がいない仕事である。仕事内容に不満がある訳ではないが、現在に至るまで後輩に対する指導経験も乏しく、仕事において「マネジメント」する機会が他の係長級職員よりも少ないように感じ、不安に思う面もある。

また、地区の自治連合会担当職員として各地区自治連合会の会議に参加する機会も多い。その中で「もっと効率的な組織運用ができるのではないかと？」という関心があった。

上記2点の動機から、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ようと考えたのが最初の理由である。

●八幡

上記で挙げた様な厳しい職場体制の中で、本研究会へ参加する余裕はあるのか？という不安があったが、何もせずには状況は何も改善されないと思い、本研究会にて「組織とはどのように変えていくのか」を考えていきたいと参加を決心した。

また、この研究会を通じて、自らが問題解決に向けて考え、動き、先輩職員・同期・後輩等に少しでも影響を与えることができればと思い本研究会に参加した。

## 第2章 部会で取り組んだことおよび経験したこと

### 【1】この一年で与えられた課題と課題に対する取り組み

課題に対する取り組みについて以下に記述する。

第一回研究会後の課題は「組織の現状・問題について対話を行う」であった。私達（本研究会へ参加した奈良市職員3人）はまずここで躓いた。後述するが、問題とは2種類あり、あるべき姿を共有できていないと、ある人にとっては問題であっても、他者にとっては問題となり得ないことが起きる。私達は奈良市のあるべき姿を対話（共有）できていないまま、ただ組織の現状を話し合っていた。結局第二回研究会では、3人での意見をまとめずに個々が自分の考えをまとめて準備することとなった。

第二回研究会後の課題では「組織のキーマンを3人以上見つけて、対話を実施する」というものであった。

まず三人で話し合ったが、奈良市という組織が大きすぎて「キーマン」を誰にするか悩み、決められなかった。そこで、過去のマネ友が今回の参加者フォローのための集まりの場で相談してみた。まず、研究会で学んだことに立ち返り「価値前提で考えて行動している」、「自発性、利他性で行動している」、「役職に関係なく、変革の支援者」といったイメージに合う人を指すこととなった。この話し合いの中で私達が「キーマンである」と同意できた「観光経済部長」にインタビューと、今の奈良市のキーマンと思う人を紹介してもらいをお願いをし、その方にまた同じお願いをする事に決めて、観光経済部長・奈良ブランド推進課長・障がい福祉課長、三人にインタビューを行うこととなった。3人とも個性は三者三様であったが、人間関係に気を配り自分なりの人生の楽しみ方も身に着けているように感じられた。また、インタビューした3人からは「部下には自ら考え行動できる人間になってほしい」といった思いが受けられた。

この課題については、質問内容からインタビューのまとめまで3人が意見を交わしながらまとめることができた。

第三回研究会後の課題（夏季合宿に向けての課題）については、「組織の現状」で意見が合わないため「案」も3人での調整が終わらず、ぎりぎりになってから最も完成度が高い杉本案を基礎として未完成なままで発表した。

幹事団の指摘により「組合の要望」になりかねないとの指摘を受け、さらにジョブローテーションについて取り組むならばまずは人事課と協議を行うべきだとアドバイスを受けた。

発表後に再度3人で話し合い「3人の意見」になっていないことから、もう一度夏期合

宿の発表を全面的に見直して10月の第四回研究会では3人が納得できる発表を目指すことで合意した。

9月上旬から新しい案を出し合い、夏期合宿でのアドバイスも受けて人事課との協議を検討する。(結果として夏期合宿の発表も生かした案を作っていくこととなった)

9月末に人事課との協議を行う。ジョブローテーションは公表していないが既にあることが判明。3人で意見が合わないのであれば個々の職場の現状を見直すことで共通の問題を見つけていく方法もあるのではないかとアドバイスを受けた。

10月上旬から中旬にかけて3人個々の職場の現状を再度見直して何度も話し合い(ダイアログ) 深めていった。

秋発表の約一週間前に2回目の人事課との協議を行う。組織を良くする正解はなく、3人がもっとよく考えて自分達の言葉で施策を考えるようにアドバイスと激励を受けた。

人事課との協議も踏まえて3人で再度対話を重ねて資料作りを行い、第四回研究会で10月発表を行った。

この発表をベースにして12月初めに人事課と協議を行い、人事課から「まとめたものを職員提案制度に提出をしてはどうか」とアドバイスを受けた。

その後、自分たちの意見を公表すること・うまくいけば組織を動かす可能性があること、意見が採用されなくても職員提案制度で審査してもらうことで、自分達だけでは気が付かない指摘を受け、より良い意見にすることができるのではないかと考え、1月中旬に3人で対話して決めた内容を職員提案制度の書式にまとめて行政経営課に提出した。職員提案制度については、2月に市役所内から提出されたものをまとめて協議する予定との話であった。

2月上旬、1月28日・29日に実施された第五回研究会を受けて論文作成の協議を始めた。

## 第3章 見いだした成果、創り出した変化

### 【1】この一年の研究会で学んだこと

この部会では、何度も「研修」ではなく「研究会」であることが強調されていた。実際、従来の研修とは異なり、部会の課題を遂行する中で、「組織を良くするためにどうしたら良いのか」を考えて考え抜いて、話し合っ話し合い尽くすという過程の中で様々な学びを得ることができた。

まず、全5回の研究会・夏季シンポジウム・夏季合宿への参加にて学んだ知識を下記に挙げる。

#### 1.ダイアログとは

ダイアログとは対話＝目的を共有することである。

客観的事実を互いに一つの事実として理解するためには、共有が必要である。

会話＝関係性を築く、議論＝方策を考える、討論＝物事を決める、とは異なる。

#### ① ダイアログをする上で意識すること

- ・チェンジリーダー(雰囲気を変えることができる)になる
- ・常に前向きな言葉で場・雰囲気を作る
- ・まずは目標・目的を共有
- ・言葉の定義
- ・段取りを決める
- ・役割分担(ファシリテーター、書記、タイムキーパー、発表者)
- ・話を聞く姿勢・表情を意識。
- ・立ち位置を変える。特に若手が集まって話をする時「自分たちの立ち位置」「市民の立ち位置」では考えようとするが、「管理職(マネジメントを行う職員)の立ち位置」で考えることを忘れやすい。
- ・価値前提で考える → ドミナントロジックを転換し、一歩前に踏み出す
- ・一人称で捉え語る
- ・成果物(アウトプット)よりも状態(プロセス)が大切
- ・部会の目的・目標・進め方の共有。納得感について
- ・抽象と具体(具体的な事例でないと対策が出来ない)
- ・話し合いになっているか。まとめるだけになっていないか

#### ② ダイアログ(対話)の質を高めていく方法

- ・計画段階でチェックポイントを決めておく(段取り八分)



- ・プロセスは忘れてしまうので記録に残す
  - \* 記録の残し方が重用（発散→収束の流れを残す）
  - \* 聴覚よりも視覚の方が印象に残る
  - \* 書記は発言をまとめず、拾う・記録する
  - \* 「どうまとめたか」より「どう話し合ったか」が重用
  - \* 実践をして、終わったらすぐ反省して振り返る（アフターアクションレビュー）
    - ① やろうとした事は何だったか
    - ② 結果はどうだったか
    - ③ なぜそうなったか
    - ④ 次に何に気をつけるか
- ・プロセスを改善する
- ・すっきり感よりモヤモヤ感（常に上を目指しているから・・・）
- ・意見を交換するということは互いの意見の交流でもある 「知恵」の成立
- ・「どうしてそう思うかも」含めて言うことが大事
- ・相手の意見を否定せずに違う意見が言えるか
- ・答えに終わりはない。追求、研究し続ける。
- ・実践と反省を繰り返し少しずつダイアログの質を高めていく。

### ③ ダイアログの際の役割分担

ダイアログを行うに当たっては、メンバーの中でそれぞれ役割を担い進めていく。

※役割分担を交代して経験を積むことでそれぞれの役割を複数の視点から見る事ができるようになり、より良い会議進行を目指すための「気付き」が生まれる。

<ファシリテーター>

ダイアログの運営・管理の責任者（コントロールする人）であり、ダイアログの方向性を決めていく。話し合っているみんなが主体で有るという軸でいられるかが重要である。

<タイムキーパー>

ダイアログの方向性が決まった後にダイアログの中のテーマの時間配分を行い、グループとしての結論を導いていく。

<書記>

発言をまとめず、メンバーの意見を記録する。発表用の資料のレイアウトを考え、聴覚よりも視覚の方が印象に残ることを踏まえて分かりやすく作っていく。記録の残し方が重要である。どう話し合ったのか途中経過も記録。つぶやきも拾うのが理想。

<発表者>

ダイアログの流れを理解し、結論に至った背景も踏まえて他者に分かりやすく伝える。

## 2. 「問題」と「課題」について

問題とは現状(実際の姿)と目標(あるべき姿)との差異

課題とは、問題を解決するために、行動を起こすことを意思表示したもの

### ○問題の2つの種類

①あるべき姿(目標)が明確に定まっており、共有できている場合

②あるべき姿(目標)が人・状況により異なる(定まっていない)場合

①のケースは、目標が組織・集団の中で明確に共有されているが、現状がその目標との間に差異を生じている。このケースでは、組織・集団内の誰もが問題を認識する。

②のケースは、組織・集団のメンバー間で、目標(あるべき姿)が定まっていない時。

メンバー一人一人が描く目標(あるべき姿)が異なれば、人により問題の認識も異なる。

例えば、「一国の人口減少化」の問題も、ある人によっては年金問題の深刻化から大きな問題と捉えるが、地球全体規模で考えると人口が急増している現代では大した問題ではないと考える人もいる。

## 3. 他責ではなく、自責で考え・行動する

例えば「残業を減らすにはどうすればよいか？」と考えていたとする。その時に「職員数が削減されてしまっているから難しい…」と考えてしまうと、それは外部環境であり他責である。「自分達では変えられない…」とため息をついて終わってしまう。

しかし「自分たちの仕事の効率が悪い」とか「作業量の縮減に努めていない」と自責で考えた場合、自分達で考え動くことができる。

問題発見をするときに大切なことは、「他責ではなく自責で問題を考える」ことである。例えば「社会が悪い」「経済が悪い」「政治が悪い」と言っていては何も動かない。問題の本質が外部環境にあったとしても、それでもあえて他責ではなく自責で問題を考えてみる。

## 4. 一人称で考える・立ち位置を変える

「一人称で考える」とは、自分自身の考えを一般化せずに、「私」を主語にして話すことで、自分がどう動くのかを主体的に考え語ること。他人任せ、他課が頼りの改革では変化を生むことはできない。

しかし、「一人称で考える」と「一人で見ると判断すること」は別である。後者について述べると、人間は大量の情報があった場合見たいものを見てしまう傾向があり、判断から感情をいくら排除しようとしてもつい感情(好き・嫌い)が判断に入ってしまう。複数の人間で考える事・それぞれが立ち位置を変えて考える事が重要である。

## 5. ドミナントロジック(思い込み)の打破

「去年と同じ仕事をすれば良い」「休暇は取らない方が立派である」「組織を変えること

はできない」等のいわゆる公務員にありがちな思い込み(ドミナントロジック)を押し、トライアンドエラーを繰り返しながら最適解を模索していく。

## 6. 価値前提で考える

「価値前提」で考えるとは仕事をする際に

- ☆  $\left\{ \begin{array}{l} \text{「何を大切にしているか」} \\ \text{「何を目指しているか」} \\ \text{「何の為にやっているか」} \end{array} \right.$

の「何」の部分をしっかりと考え踏まえたうえで、どうすれば実現できるのかを考えること、これに対し、「事実前提」で考えるとは、目の前にある事実を既にあるものと受け入れた上で事実を基に考えることである。例えば「組織を良くしていこう」と考えるのであれば、☆を踏まえて将来の理想像を描き、そのためにどうすればいいか・どう優先順位をつけていけばいいかを考えるのが価値前提であり、組織の現状を見て事実を受け入れたうえで考えていくのが事実前提である。事実前提は前例主義・横並び主義に陥りやすい面がある。

事実を踏まえるのはどちらの考え方をする際にも必要である。事実を踏まえないで価値前提で考えようとする「説得力のない理想論」になる恐れがある。事実を踏まえるだけで☆の考え方をしないで考えると優先順位付けの基準があいまいになりその場その場での「ご都合主義」に陥りやすい。

仕事内容によっては事実前提でうまくいく場合もある。しかし「組織変革」「計画作成」等これから先の未来を考えると、今までの経験や知識が必ずしもあてはまらない事があり、☆を踏まえて価値前提で考えることが重要である。

## 7. 動機付けの種類

○外発的動機付け「～しなければならない」(心が疲れやすい)

- ①. 権限…職務命令
- ②. お金…給与
- ③. 恐怖…リストラ 動機付けが恐怖になると、挑戦できなくなる  
⇒面白いことをしなくなる。

○内発的動機付け「～したい」

- ④. 共感…頭だけでなく心から共有に同意できた状態。  
共有から「ことば」を使い、共感を高めていく。語らなければならない。  
語っていく事で、協力・協賛が得られる。
- ⑤. 信頼…「あの人が言うのだったらやる」という状態  
正さよりも信頼が動機付けになる。

つまり、他人からの動機づけが、必ずしも外発的動機付けではないことがわかる。

以下のように、複数の動機づけがあるのが理想。

- ・上司は「思いを語り」「背中を見せる」(①を④、⑤にするのが理想)
- ・組織・制度で動機付けする。
- ・自分自身で動機付けをする。

そのためには「目的 志」が必要。自分で動機付けをしている人を見ると、他人も動機付けられる。

## 8.高い成果を上げるチームワークに必要な5要素

- ①目的(根本的な思い：誰が何のために)・目標(多数選べる：目的を達成する為に何をするか)を共有している
- ②リーダーがいる  
リーダーとは、目的達成のために影響力を発揮する人(1人ではない)  
リーダーシップとは、目的達成をするための行動を起こす影響力  
\*影響力とは、その人から波紋の様に広がり、自らの意見で動き、志や人を想う気持ち、多様性、双方向性である。
- ③メンバーの適材適所・役割分担ができていて：相互理解ができていなければ実現は難しい。
- ④オープンなコミュニケーション：お互いに尊重しながらも、違うことは違うと本音で言い合える。
- ⑤仕事の効果が目的に真っ直ぐ向かっているか明らかにしたうえで、効率性を追求している。(真っ直ぐに向かっているか見極めが大切→高いパフォーマンスに影響する)

対人影響力としてのリーダーシップ(相手の段階的内面変化)

「理解」→ 説明 ・準備 ・タイミング ・話し方&見せ方

「受容」→ 確認 ・十分な対話時間 ・的確な応答 ・懸念点の解消

「共感」→ 信頼 ・寄り添う姿勢 ・共有出来る志 ・責任への立脚

「覚悟」→ 支援 ・具体的行動イメージ ・アイデア出し ・3現主義の併走  
(現場・現実・現物)

## 【2】本研究会を終え、見出したこと

### 1.「組織・人材の現状」を明確にすることの重要性

課題を検討していくなかで、「組織をより良くする」ためには、「正確な現状の把握」が必要であると学んだ。

組織の現状を把握していくためには単に“コミュニケーションが不足している”、“雰囲気が悪い”、といった抽象的な話で終わらせずに、「なぜコミュニケーションが不足しているのだろう」「なぜ雰囲気が悪いのだろう」というように、奈良市が抱える課題や、その課題の原因を深く追求し、具体的原因を探ることが重要であると学んだ。そこを明確にしないと「よくある職場の不満の愚痴」になってしまい、「みんな共通の本当のありたい姿」が見えて来ないと分かった。

正確な現状把握をするために注意点として、個人での現状把握は多くの情報を整理する時に無意識に自分の好む情報を選んでしまったり、いくら注意してもつい感情（好き・嫌い）が入ったりするため、1人で見て判断するのは危険である。意見を交換し知恵を出し合い共有する必要がある。例えば奈良市と市民との関係について考える場合、(1)担当職員(2)市民(3)監督職員(4)管理職(5)市役所としての視点、等色々な立ち位置で考えてみる事が大事である。

繰り返しになるが、「組織をより良くする」ためには、「正確な現状の把握」が必要である。例えば私達は「奈良市にはジョブローテーション制度はない」と現状を認識し、「なぜジョブローテーションを導入すべきか」「ジョブローテーションを導入するためにどう働きかけていくか」について話し合った。しかし、人事課と話し合った結果「実は公表していないだけでジョブローテーション制度は奈良市にもある」という事が分かった。結果「ジョブローテーションの導入」案は「ジョブローテーションの見える化」案に変更していくことになった。もしも人事課が「非公開であるから」と言って最後まで奈良市にジョブローテーション制度があることを教えてくれなかったならば私達は全く無駄な論文項目を作るようになっていただろう。このように現状認識を誤ると、その後でいくらダイアログを積み重ねて案を作ったとしても無効な案になってしまうのである。

### 2.目的を共有することの重要性

「組織、人材の現状」を明確にすることを共有した次には、目的（あるべき姿）を共有する必要がある。目的を共有しても目的に至る為の目標と目標に向かうための手段はたくさんの方がある。「目的」を忘れて目標・手段について話し合うと現状認識を共有できても話がすれ違うことになる。そうなった時に原点となる「目的」に立ち返ることが必要になる。私達3人は仕事内容が全く異なるため、ここに注意しないと話し合いがすれ違うことになっていた。

また、現状認識した後に目的を持たずに組織・職場の改善を行おうとすると「できるこ

とから始めよう」と理由をつけて「どっちが楽か、効率的か」で考えがちになる。自分の中に皆と共有する目的・あるべき姿を持ち、目的に合った目標を作ることが重要である。

### 3.ダイアログの重要性

組織を良くするには、まず職員一人一人の意識の改革が必要である。その際に有効な手段が「対話（ダイアログ）」である。ダイアログは、意見を出し合って話し合いを行うことである。ディベートとは異なり、白黒つけるのではなく、対話していく過程を重要とするものである。その対話の中で、自らの考え・意見を整理し、自分に無い意見を聞き、多様性を認めて“気づき”を与えるものである。相手の意見を否定せずに違う意見を言い、双方が共通理解を深めるプロセスを大切にすることが特徴である。「どうまとめたか」より「どう話し合ったか」が重用。実際にダイアログを行うに当たっては、メンバーの中でそれぞれ役割を担い進めていく。

ダイアログを行う際には、発言する言葉を選び雰囲気作りをしていくことも大切である。楽しい話をすれば場の雰囲気も楽しいものになるし、発言もしやすくなる。きつい口調で話をすれば全体の雰囲気もギスギスし、ダイアログではなく相手を言い負かすディベートになる恐れが出てくる。

意見を交換するという事は、互いの経験の交流でもある。例えば私達3人は組織の現状を把握するためにお互いの職場の現状について話しをして意見を交換した。これはお互いの職場の一部を間接的に経験するという一面を持っていた。意見の交換も「互いの経験」に基づいているので同様であろう。

### 4.組織活性化への組織変革のプロセス

組織の活性化を図るためには、組織変革を図る必要がある。しかしながら、組織変革だけでは変わらない。最終的には「人」である。そして、組織変革が必要とされる場合、その変革のプロセスとしては、

#### ①「意識・思考」の変化（気づき）

自発性・・・「仕事だから」ではない

利他性・・・誰かのため、住民のためなど「～のため」なしに変えるのは難しい

（正しいことを言っても人は動かない）

明瞭性・・・言葉を定義する。表現を具体的に

なりたいたい姿になりたいたいと思ひ、努力をすることが大事

#### ②「対話」の変化.

#### ③「行動」の変化.

#### ④「成果」の変化

というプロセスが必要となることを学んだ。このプロセスは順を追って変えていくことが重要なものであり、順を飛ばすような急激な変革を図ろうとすると、周囲からの批判によ

り継続が困難になるため、「共感」が重要である。

人で微力で変える事ができなくても、キーマン（力のある人）を見方につけて、キーパーソンを増やしていくことで、組織を変える第一歩となる。

組織を良くする際に有効な手段の一つが「対話（ダイアログ）」である。

他に忘れてはいけないものとして、「自分がどう動くか」がある。周囲の職員は他の職員が働いている姿、動いている姿を（全部ではないが思った以上に）見ている。いくら正しい現状把握をし、ダイアログでいい意見を出しても日頃の行動が伴っていなければ「お前が言うな」になるし、行動も伴っていればキーマンを味方につけやすくなるし、周囲に対して「背中で語る」ことになり説得力を与える場合もある。

## 5.「組織をより良くするため」個人の思考と能力の高め方

組織を活性化させるために、以下のことが求められる。

- ・「一人称で捉えて語る、立ち位置を変える（第3章－【1】－4）」
- ・「自己を客観視する」
- ・「ドミナントロジックの打破＝固定観念に気付き、より望ましい新たな確信に置き換えていく（第3章－【1】－5）」
- ・「価値前提で考える（第3章－【1】－6）」
- ・「綿密な計画の立案」
- ・「一歩踏み出す勇気」（依存→自立）

「自己を客観視する」とは自分自身について現状認識すること、つまり自らの力に気が付くことである。人は多かれ少なかれ自分の都合の良い事を信じ、自分の都合の悪いことをから目をそらす傾向にある。これを克服するには自己分析及び周囲の人間からの自分では気が付いていない自分についての指摘が不可欠である。時には自分のレベルが自分で思っていたよりも低い事に気付く時もあるかも知れない。しかし、そのことを自覚すれば個人の思考と能力を高めるために自ら一歩前に進んでいく事ができる。

組織を良くしていくためには正確な現状把握に基づいた「緻密な計画の立案」が必要である。立案の際にはもちろん「自分よりも一つ高い視点」等立ち位置を変えながら考えていくことを忘れてはならない。

また、考えるだけではなく「一歩踏み出す勇気」を持って実践していく事が不可欠である。実践して動かないと分からない事も多い。口先だけで実践していない人の考えを周囲で受け入れてくれることは無い。組織をよくしていくために考えて実践していく事によりよい方法・考えに近づく可能性が増え、実践している姿を周囲が見ることで結果として周囲の人と語り合う時の説得力にもなってくるのである。

結局、「組織をより良くするため」に個人の思考と能力を高めていくには、一人の力では限界があり協力者がいた方がいいと言える。組織の活性化を図るためには、そのような考えを持つ協力しあえる人材を、組織全体や各部署における「人材マネジメント」により増やしていくことが必要である。

## 6.「組織をより良くするため」のマネジメントについて

行政においてマネジメントを行うのは主に管理職であるという考え方がある。3人の中でも「マネジメントの際には課長がキーマンになる」という意見もあった。この考え方が間違っている訳ではないが、

- ・現在3人の中で「部下がいる立場」の職員が、現係長である杉本一人だけである
- ・マネジメントは必ずしも管理職だけが行うものではなく例えば係長が係員に対してマネジメントを行うこともあれば、生活保護のケースワーカーが受給者に対してマネジメントに近い事を行うこともある

以上の2点から、より「立ち位置を変えて考える」「一人称で考える」ことをしやすいようにこの章では「理想の管理職像」ではなく「理想のマネジメント」について考えていく事とする。

まず最初に大切なのは「より広い視野での現状認識」である。現状認識は個人の思考と能力を高める時にも不可欠であるが、特にマネジメントする際には周囲に与える影響力が大きいので、自分自身に対する現状認識も組織の現状・周囲の環境についての現状も、個人の思考と能力を高める時以上により広い視野かつ高水準で行うことが求められる。

次に、仕事の中で「あるべき姿」を目指すための志・ビジョンを描き部下に周知し組織で共有することが必要である。

幹事団からの応援メッセージの中で「『目的』に向かうための『目標』・『手段』はたくさんある」との言葉があった。また、現役管理職公務員の幹事から「自治体は一人一人が同じ方向を向いていない」との指摘もあった。仮に個々の職員の能力が高かったとしても組織の中で志・ビジョンが共有できていなければ効率的な組織になることはできない。

その次に仕事の中での優先順位づけをしなければならない。組織の一部を担い仕事をしている個々の職員には組織全体を見渡して重要性を判断するのは困難である。また、組織の中での職員数が変わらない限り効率化を図ったとしても「できる仕事の量」は限界があるため、できない仕事を切り捨てていくためにも優先順位付けは不可欠である。

何を、いつまでに、誰が、どんなやり方とどれ程の経営資源を用いて、どのような状態にしていくのか、今後行う仕事と任せ方を決めていくのがマネジメントする職員（部課長）の責任事項である。限りある経営資源を有効活用するためには、



- ・発想の起点を「組織」ではなく「社会」に置く。

社会における価値は日々変化していく。地方公務員が地域の幸せと発展に貢献し続ける組織を目指すためには「社会の中で人は何を感じているか」を重視してその深層についても考えていくべきである。

- ・価値前提で組織を客観視する。

自組織の存在価値は何かを社会の視点から考え、優先順位の判断基準を見つける。

- ・何をどうすべきか決断する。

上記2項目に加え、組織としての現状・実力（財政力・実力）を踏まえたうえで何をどうするかべきか、決断する。

という事が必要になる。

以下の場合、現場職員の意欲が削がれ、マネジメントが機能していない組織となる。

- ・発想の視点を社会に置かないで考え、住民ニーズが変化していても気が付かない。
- ・事実前提だけで物事を見て、立ち位置を変えずに優先順位をつけた場合、自身（マネジメントする職員）に有利な順位づけとなり、費用対効果が悪化する。
- ・組織の現状・実力を正確に把握せずに計画・立案を行った結果、企画倒れとなる。
- ・新たな業務が増えていく一方で、優先順位を決めないで業務を進めた結果、効率化を図ることが困難になり、負担が増えるばかりである。（ブラック企業化）。

理想のマネジメントを行うには、発想の視点を「社会」においた上で組織と社会、自己に対して現状把握を行う事・適切な現状把握に基づき分析して志やビジョンを作り上げる事・志やビジョンの共有化が必要である。

新たな業務が増えた場合は、その業務も含めて優先順位付けを行い、優先順位の低い業務は廃止を検討すべきである。結果、仕事内容は年々変化していくことになるだろう。ただ、研究会の中で複数の幹事から「変化していくことこそ安定である」という考え方を提示していただいた。「社会は日々変化していく以上、組織の安定のためには組織も日々変化が必要である」、「組織は日々変化していくので変化していく状態が普通である」、どちらの考え方をしても納得できる面がある。

マネジメントしていくためには「経営幹部からの指示をどう受け止め、どのように進めるかの検討」が必要である。より良いマネジメントを行うためには個々の部署が経営幹部からの通達に個別に対応していただくだけではなく、マネジメントする人間同士（部課長等の組織長同士、係長等の業務リーダー同士がチームとして連携していく事で大きな変化が生まれるのではないだろうか。

## 第4章 理想の組織の状態とは

この部会に参加し、理想の組織（奈良市役所）について考えたときに、抽象的であるが組織全体の風通しの悪さが理想の組織になれない原因の一つではないかと気付いた。

予算削減、人員削減、業務量の増加と「負」の要素がどんどん増えていく中で、奈良市役所で働こうと希望に満ちていた入庁当初の頃にはみんなが持っていたらう「志」や「夢・希望」が打ち砕かれ、例え持ち続けていても疲弊する中でしぼんでいき、元気がなくなっている。そして笑顔が消えていった。

現状は厳しいが、職員多数の元気がなくなり、笑顔が無くなってしまうと、例え一部の希望を持ち続けている職員や、入庁したてのやる気がある職員がいくら頑張っても、どれだけ優秀な社会人経験者を採用しても、組織の根本が変わらない限り、組織としては崩壊に近づいているといえる。その崩壊を防ぐためには、今私たちが置かれている厳しい現状を職員全員が把握し、共有する必要があるのではないだろうか。

一部の職員や管理職だけで、組織をよくすることは出来ない。可能な限り、開かれた組織にすることで、職員全員が同じ問題意識を持てるのではと考えた。そこで次の3つを組織の理想の姿として、今後の取り組むシナリオを考えていった。

### ①職員全員が本当の笑顔で働ける組織。

組織全体で職員のモチベーションを上げよう取り組み、職員自身もモチベーションを上げる工夫をしよう積極的に考えられる

### ②職員が個々のキャリアプラン（将来設計）を考えた上で、意欲的に仕事に取り組める組織。

### ③課の中で問題のある現状を、課全体で見直し、従来の体制にとらわれずに雇用体系や能力に応じた柔軟な仕事の分配が出来る組織。

## 第5章 それぞれの所属課の現状

### ①所属長（課長）の影響力が大きい。

所属長が変わり、他機関との連携が悪くなる、会議の報告がない、課内に組織の情報が入らず孤立するなどの悪影響が出ている。既に今年度専門職員11人中2名が年度内退職し人材不足になっている。

（生活衛生課・長が業務の無い事務職、他の職員の多くは薬剤師・獣医師等専門職）

### ②仕事にあいまいな点が多く、独立独歩な職員が多い

「市役所の仕事」と「自治会がする仕事」、「勤務時間」と「勤務時間外」の境目があいまいな時がある。

仕事の基準が法律で明確化されていないため慣習や情に左右される割合が高い。

個々の仕事が自己完結していることが多く、内部事情まで分かる

職員が担当しかいないためチェック機能に乏しい。

情報共有が個々の職員同士でされており課全体としては不十分。

（地域活動推進課 地区調整員、全員部下なし係長級主任）

### ③年々非正規職員の割合が増えており、その離職率も高いため、職員の負担が増えている。また、毎年新たな業務が増えるばかりで、日々の業務の簡素化や見直し等の検討がなされていない。管理職・係長・係員もそれぞれ危機感を抱いているが、課全体として何が問題であるかを共有できておらず、打開策も打てていない状態である。

（保護第一・第二課 ケースワーカーの半数が嘱託・再任用職員）

## 第6章 理想の組織の構築に向けての取り組むシナリオ

「奈良市役所を元気にしよう！！」ということに特化し、下記の4つの組織の元気化プランを考えた

### 【1】ジョブローテーションの「見える化」

現在明確化されていないジョブローテーションを「見える化」する等で職員に「異動後の将来」を意識し考えることを促し、意欲向上をめざす。

#### 〔現状〕

奈良市にはジョブローテーション制度が存在する。しかし、公にはされておらず、職員のほとんどがその存在を知らない。そのため、配属年数が不明確であり、職員は「いつまで同じ課で働き続けなければならないのだろうか?」、「どうせ自分の希望する部署には異動できない」といった、人事異動への不信感・不安間を募らせてしまっている。

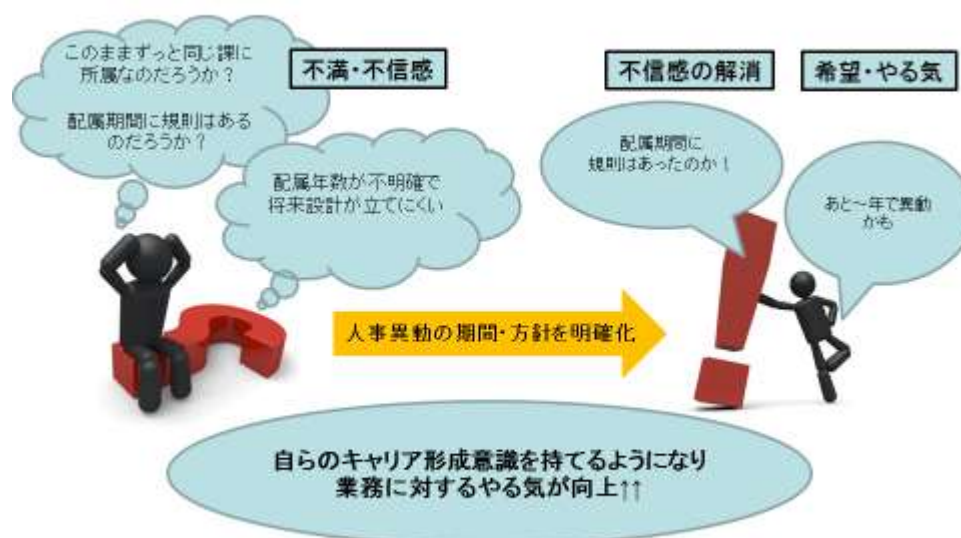
#### 〔ありがたい姿〕

職員が奈良市のジョブローテーション制度を理解し、人事異動に期待を膨らませ、自らキャリア形成意識を持って仕事に励むことができています。

#### 〔課題〕

ジョブローテーション制度を公開することで全職員に理解してもらう  
＝ジョブローテーションの見える化(明瞭化)

## ジョブローテーションの「見える化」による変化



## 【2】「対話タイム」の導入

仕事で経験した 成功事例、失敗事例を 話しましょう！！

各職場の不満を減らし、組織力向上のため職場内で週1回、成功事例、失敗事例を話し合う「対話タイム」を制度として導入する。

- ①毎週（週末等）、隙間時間をみつけてその週の仕事で、一番嬉しかったこと（成功事例等）と、困難に感じたこと（失敗事例）を話し合う。
- ②管理職同士も話し合いを実施する。所属長にも振り返る時間を与え、課の運営をよりスムーズにしていく。
- ③月に1回程度管理職と監督職との対話タイムも設ける。

(工夫すること)

制度導入当初は、やらされ感であっても実施する。ありのままを聴き、お互いを褒めあい共感し、相手を幸せな気分に来ることを目指した時間にする。繰り返すことで褒めあうことを習慣化していく。話すことで、悩んでいる職員を早期に見つけることが可能になる。一週間を振り返ることで新たな気づき生まれ、仕事に対する取り組み方が変わる。意識して話す機会を作ることで、コミュニケーションが向上し、安心感を与えあう。お互い良い気分にしあうことで課全体の雰囲気が良くなり、それが奈良市役所全体の「褒めあい認め合う」風土を作っていく。

## 「対話タイム」導入後に期待される変化



③現在ある職員ポータルを利用し、監督職員が情報・悩みを発信・共有できるメールリストを作成する

(期待される効果)

係員が一つ上の視点を持てるように OJT を行うことで係員の意識が向上し、監督職のやる気も向上し、係が活性化する。

監督職員のメンタルが強くなることで、今までより係員に目を配ることができるようになり、病気休暇職員が出る可能性を減らしていく。

各職場で日常的に発生している「珍しい事例」「注意が必要な事例」「疑問点」等、これらの情報の多くはその職場内で消化され外に出ることは少ない。職場の域を超えて情報が共有できれば他の職場の監督職員も同じ学びの機会が得られ、情報格差の是正につながる。

#### 【4】管理職の資質向上を図る取り組み

各課毎の求められる管理職としての行動指針を現在ある人事考課の目標設定シートを参考にしながら現在より適材適所配置することを目的に課全体で策定し、共有する。

(期待される効果)

管理職が自身の知識と経験で培ったキャリアに、その課の部下が求める行動指針をプラスして課を運営する。管理職が変わるだけで課の雰囲気が悪くなることを防ぐ。(安心感を生む)

新任管理職も業務遂行しやすくなる。

#### 【5】4つのシナリオ「組織の元気化プラン」の「職員提案制度」への提案

##### ○職員提案制度

「奈良市職員提案規定」に基づく提案制度で、行政運営の効率向上を図るとともに、広く職員から事務事業の改善に関する提案を求める制度で、再任用職員・臨時職員・非常勤嘱託職員及び県からの派遣職員を含む全ての市職員が提案を提出することができる。

平成28年2月現在この制度は、

- ①事務事業の処理運営に関すること。
- ②市民サービスの向上に関すること。
- ③経費の節減又は収入の増加に関すること。
- ④組織の活性化に関すること。
- ⑤上記のほか行政運営の効率向上に関すること。

について意見を募集する「審査型」と、テーマを決めて所属課において職員自ら業

務改善を行い、実際に取り組を実施することにより、職員の業務効率化への意識改革を図る「取組型」の2種類がある。

なお、平成26年度提案型職員提案制度は、7月を職員提案強化月間として取り組み、テーマは「時間外勤務縮減につながる業務改善～時間の有効活用～」であった。(平成27年度は実施されていない)

当市は組織が大規模であるため、組織に影響を与えるためには、3人が発信するだけでは影響力が弱いと考えた。そこで現在有る「職員提案制度」を利用することを検討した。この制度で採用されると、市役所全体の施策として、担当課が決められ、施策として導入されていく。新しい施策を市役所全体に導入したいなら、一番の効果的で近道であると考えた。

今回は下記の4件を「審査型」の職員提案制度を利用した提案を行なった。その目的は、

- ① 自分たちの意見を公表し公の立場から審査してもらうこと。
- ② 採用されれば一つの成果となり、採用されない場合はよりよい意見に修正する機会を得ることができること。

の大きく2つが上げられる。なお、平成27年度に同制度による提案は他1名から2件あったとのこと。2月に審査予定であったがまだ審査されていない。

## 【審査型】提案票

提案者	所属	生活衛生課、地域活動推進課 保護第二課	提出年月日	平成	年	月	日
	職種	事務職	※受理日	平成	年	月	日
	氏名	杉本真理、前田俊教、八幡泰樹	※受理番号	第 号			
			参考資料	枚			
提案題名	ジョブローテーションの「見える化」						
提案の種類	奈良市職員提案規程第2条第		号				
	組織の活性化に関すること			該当			

## 内容説明

## ①現状及びその問題点

配属年数が不明確で将来設計が立てにくい。  
このままずっと同じ課に所属なのだろうか？という不安。  
配属期間にルールはあるのだろうか？

## ②提案の目的

現在明確化されていないジョブローテーションを「見える化」する等で職員に「異動後の将来」を意識し考えることを促し、意欲向上をめざす。

## ③具体的な実施方法

人事課にジョブローテーションの「見える化」について提案する。

## ④実施により期待できる具体的な効果

人事異動の期間・方針を明確にすることで、自らのキャリア形成意識を持てるようになり、将来を考えることで業務に対するやる気が向上する。  
将来像を描けることで、現状に適應できずメンタルでの病気休職の職員が回復する可能性が出来る。新たなメンタル病休職員を減らせる。将来が見えず退職していく優秀な職員を引き留めることが出来る。

## ⑤実施に必要なコスト（人的コスト等も含む）

特に必要なし

- 【注意】1 2人以上の者が共同して提案する場合は、氏名を連署し、代表者はその旨を記入してください。
- 2 参考資料がある場合は、提案票に添付してください。
- 3 提案はこのシート1枚に収まるようにしてください。
- 4 ※欄は記入しないでください。



## 【審査型】提案票

提案者	所属	生活衛生課、地域活動推進課 保護第二課	提出年月日	平成 年 月 日
	職種	事務職	※受理日	平成 年 月 日
	氏名	杉本真理、前田俊教、八幡泰樹	※受理番号	第 号
			参考資料	枚
提案題名	「対話タイム」の導入 仕事で経験した成功事例、失敗事例を 話しましょう！！			
提案の種類	奈良市職員提案規程第2条第 号			
	組織の活性化に関すること			該当

## 内容説明

## ①現状及びその問題点

課によっては、所属長の異動により管理職と係長・係員とのコミュニケーションが円れず日々の業務に支障をきたし、職員が年度途中で退職する等不都合が生じている。

## ②提案の目的

職員全員が本当の笑顔で働ける職場。組織全体で職員のモチベーションを上げようと取り組む。職員も自分自身のモチベーションを上げる工夫をする。  
各職場の不満を減らし、組織力向上を図る。  
係員も課の体制を見直す機会を設ける。また、その意見を管理職に伝える機会を作り、課全体で問題意識を共有していく。

## ③具体的な実施方法

- ①毎週（週末等）、隙間時間を見つけてその週の仕事で、一番嬉しかったこと（成功事例等）と、困難に感じたこと（失敗事例）を話し合う。
- ②管理職同士も話し合いを実施する。所属長にも振り返る時間を与え、課の運営をよりスムーズにしてい
- ③月に1回程度管理職と監督職との対話タイムも設ける。

## ④実施により期待できる具体的な効果

- ・話すことで、悩んでいる職員を早期に見つけることが可能になる。
- ・一週間で振り返ることで新たな気づき生まれ、仕事に対する取り組み方が変わる。
- ・話す機会を作ることで、コミュニケーションが向上し、安心感を与えあう。
- ・お互い良い気分にしあうことで課全体の雰囲気良くなり、それが奈良市役所全体の「褒めあい認め合う」風土を作っていく。
- ・全職員が対話力をあげることで、市民対応にも変化が期待できる。

## ⑤実施に必要なコスト（人的コスト等も含む）

特に必要なし

【注意】1 2人以上の者が共同して提案する場合は、氏名を連署し、代表者はその旨を記入してください。

- 2 参考資料がある場合は、提案票に添付してください。
- 3 提案はこのシート1枚に収まるようにしてください。
- 4 ※欄は記入しないでください。

## 【審査型】提案票

提案者	所属	生活衛生課、地域活動推進課 保護第二課		提出年月日	平成	年	月	日
	職種	事務職		※受理日	平成	年	月	日
	氏名	杉本真理、前田俊教、八幡泰樹		※受理番号	第 号			
				参考資料			枚	
提案題名	係長級職員のやる気向上プラン							
提案の種類	奈良市職員提案規程第2条第		号					
	組織の活性化に関すること						該当	
内容説明								
①現状及びその問題点								
組織のキーパーソンである係長級に業務や精神的な負担が多い。病休職員の率も高い。係長級が元気になることで、組織全体の元気化（活性化）につながる。 管理職の資質により、係長級職員の育成が出来ていない。負担だけ押しつけている課も有る。								
②提案の目的								
①係員が「1つ上の視点を持つ」という意識を向上させる。 ②係長職員のモチベーションが上がり、今まで以上に係運営が可能になる。 ③職域を超えた係長職員間の学びの場提供と情報格差の是正								
③具体的な実施方法								
①職員と係長級職員が相互に積極的に対話をしながら仕事を進めOJTを行っていく。 ②係長級職員向けの研修は現在実施されていないが、メンタルヘルスケア等リフレッシュする力と自己管理能力を養うことを重視した研修を提案する。 ③現在ある職員ポータルを利用し、係長級職員が情報・悩みを発信・共有できるメーリングリストを作成する。								
④実施により期待できる具体的な効果								
・係員が1つ上の視点を持てるようにOJTを行うことで係員の意識が向上し、監督職のやる気も向上し、係が活性化する。 ・監督職員のメンタルが強くなることで、今までより係員に目を配ることができるようになり、病気休職職員が出る可能性を減らしていく。 ・各職場で日常的に発生している「珍しい事例」「注意が必要な事例」「疑問点」等、これらの情報の多くはその職場内で消化され外に出ることは少ない。職場の域を超えて情報が共有できれば他の職場の監督職員も同じ学びの機会が得られ、情報格差の是正につながる。								
⑤実施に必要なコスト（人的コスト等も含む）								
研修に伴う費用								

- 【注意】1 2人以上の者が共同して提案する場合は、氏名を連署し、代表者はその旨を記入してください。
- 2 参考資料がある場合は、提案票に添付してください。
- 3 提案はこのシート1枚に収まるようにしてください。
- 4 ※欄は記入しないでください。

## 【審査型】提案票

提案者	所 属	生活衛生課、地域活動推進課 保護第二課	提出年月日	平成 年 月 日
	職 種	事務職	※受理日	平成 年 月 日
	氏 名	杉本真理、前田俊教、八幡泰樹	※受理番号	第 号
			参考資料	枚
提 案 題 名		各所属長の「次年度計画」見える化		
提 案 の 種 類		奈良市職員提案規程第2条第 号		
		組織の活性化に関すること	該当	
<b>内容説明</b>				
<b>①現状及びその問題点</b>				
<p>・課長の異動・市全体の方針変更等で課・課長の方針が変わることがあるが、それがどのように変わるかが課全体に周知されていない場合がある。その場合、新しい方針に部下の<b>実際に業務を担っている</b>職員視点からの意見（課長が出席すべき会議・対外的仕事における相手方キーマンが誰か等）を反映する機会が乏しくなる。また「現状どおり」でいく場合も周知しなければ職員視点からの改善意見を反映する機会が乏しくなる。</p> <p>意見交換の場が無い場合、課内方針の不徹底・問題点発見の機会喪失・職員内での不満増加等の問題が考えられるが、現状課内での意見交換の場を設けているかどうかは課長個人のやり方に左右されており、課内で意見交換できているかどうか客観的に分かりづらい。</p>				
<b>②提案の目的</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織全体で、次年度計画について検討する機会を設ける。</li> <li>・所属長が「部下が何を求めているかを」意識するようにする。</li> <li>・所属長の変更によって生じる問題を縮減する。</li> </ul>				
<b>③具体的な実施方法</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・所属長が次年度計画案を作成し、全員回覧等で職員の意見を反省させながら課で共有する次年度計画を作成する。（毎年3月に実施が理想と考える）</li> <li>・各課で特化している業務や法改正等で新設・変更又は削減される業務を課全体で共有し、所属長一人だけでなく職員全員が良く考えて漏れがないよう作成し、把握する。</li> </ul>				
<b>④実施により期待できる具体的な効果</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・課の運営における計画・目標が全職員と共有でき、職場に安心感・安定感が生まれる。</li> <li>・課全体で共有した引継ぎ文書になる。</li> <li>・所属長の資質低下で課全体が低下する事を防止できる。</li> <li>・新任管理職も業務遂行しやすくなる。</li> <li>・役職を持っていない職員に、自分の仕事だけでなく課全体の事を考える機会を設けることができる。</li> </ul>				
<b>⑤実施に必要なコスト（人的コスト等も含む）</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に必要なし。</li> </ul>				

- 【注意】1 2人以上の者が共同して提案する場合は、氏名を連署し、代表者はその旨を記入してください。
- 2 参考資料がある場合は、提案票に添付してください。
  - 3 提案はこのシート1枚に収まるようにしてください。
  - 4 ※欄は記入しないでください。

【6】 これからの取り組みについて

私達はこの研究会を通して、組織を動かす・変えることはもちろんのこと、一人の人間を動かす、変えることすら難しいことを痛感した。けれども、私達には本研究会へ参加した過年度の仲間がいる。

当市では本研究会への参加は6期目となり、今年度と過年度の人材マネジメント部会参加メンバー(マネ友)を合わせると16人となる。しかし、各年度での施策の共有や引継ぎが上手くできていないのが実情であり、年度毎で0からスタートしてしまっていることが非常に残念なことである。人材マネジメント参加者全員が1度集結して、ダイアログをしていくことから始めるべきである。

例えば、長期的な施策については1年では成果を見いだせない為、過去のマネ友も含めて話し合いをし、しっかりとした「かたち」にし、次年度に引き継いでいく、中・短期的な案は当該年度の参加者3人の意向を強く出すなど、研究会に参加する奈良市としての体制づくりを話し合っ、研究会参加の意義を新たに見出していく。

平成27年1月に「組織の元気化プラン」4つを職員提案制度にて提出した。現在、審査会待ちの状態である。

審査会にて採用が決まれば、施策担当の課と連携しより良い制度にしていく関わりをしていく。

不採用であれば、それを元にダイアログを行い、改良案もしくは新たな案を職員提案制度へ再度提案していく。それと共に、過去のマネ友と連携し、「組織を元気にしたい」と思う仲間を増やし、皆の想いを形にしていくため定期的なダイアログの場を設け活動していきたい。

## 第7章 おわりに（部会に参加しての感想）

### 【杉本】

1年間の部会参加を通じて、その間助けてくれたみなさんに対して感謝の気持ちで一杯です。

部会で学んだ事を活かして今すぐ組織を良くできる自信は有りませんが、勤務を続ける限り是非活かし続けて行きたいと強く想っています。そして私たち3人を部会に送り出してくださった「奈良市役所」と「人事課」の皆さまに感謝の意を表します。

1年を通して、沢山の学び、気付き、経験、出会いなど、参加したことで得られたことが多すぎて、感想をまとめるのが大変ですが、今後すぐに意識をしていこうと感じたことは「高い成果を上げるチームが持っている5つの要素」です。

#### 1. 目的・目標を共有している 手段（行動）⇔ 目標 ⇔ 目的

目的と目標の違い1：目標は目的のためにある。

目的と目標の違い2：目標は具体的に、目的は抽象的に。

目的と目標の違い3：目標は見えるモノ、目的は見たいモノ。

目的と目標の違い4：目標は過程、目的は行き先。

目的と目標の違い5：目標は複数、目的はひとつ。

目的と目標の違い6：目標は諦めても目的は諦めない。

目的と目標の違い7：目的は目標の先にある。

#### 2. リーダーがいる（目的を達成するために**影響力を発揮する人**）

#### 3. メンバーの適材適所・役割分担ができています

#### 4. オープンにコミュニケーションしている

#### 5. 仕事の効果性を明らかにしたうえで、効率性を追求している

私は、人もお金も不足している今の組織の現状で、より良く業務を遂行するには、「高い成果を上げる強いチーム作り」が必用だと考えます。この5つの要素を常に意識しながら今は自分の係をより強いチームに、いずれ管理職になった時には自分の課を強いチームにしていくため努力します。奈良市役所の全ての係長、課長が「強いチーム作り」を意識することで、高い成果を上げる組織になれると信じています。私がこの意志を強く持ち、これから関わる人たちと対話・議論を重ね、私から波紋の様に「高い成果を上げるチーム作り」を広げていきたいと想っています。

最後に、理想の「リーダー像」を学びました。それを今後の自分の目標にしていきます。課長になったときは、ただただ権限を振りかざすのではなく、何がその課にとって大切なのかを見極め、周りの変化に合わせて優先順位の判断基準を見つけ、やらなくて良い仕事をいかに早く止めていくか決断できるように、また所属長同士が繋がれるよう積極的に行動し、縦割りを減らし職員が働きやすくなる風土を作ることを目指し自己研鑽を図って行きます。

## 【前田】

この部会に参加する機会を与えて下さったマニ研と人事課の方々、部会参加を応援して下さった職場をはじめとする皆様、ありがとうございました。この研修会で学んだことで特に印象に残っているのは「現状把握の重要性」「目的設定の重要性」「行動することの重要性」です。

### 現状把握の重要性

現状把握に失敗すると、その後の目標設定以降が全部台無しになってしまいます。ジョブローテーションを例に挙げての現状把握の重要性は本文で述べました。もしも人事課で教えてもらえなかったら全く空振りの提案を行なうことになっていたところでは。現状把握の重要性が身にしみました。そして現状とは日々変化していくものである事、ドミナントロジックや思い込みは正確な現状把握を阻害する事、「自分は正確な現状把握ができている」という思い込みは第三者から指摘されても気が付きにくいということも部会と日々の仕事の中で学ぶことができました。

### 目的設定の重要性

私達3人の話し合いは、特に夏期合宿まではばらばらでまとまりがないものでした。合宿後、これではまずいと気がついてダイアログを重ねて3人で同意できる目的が作れてからようやく3人での話し合いができるようになりました。組織の中の問題は色々あります。そこで目的が一致していないと、お互いの意見がどちらも間違っているものではなくても折り合いをつけることが困難になります。

ただ、行政の場合あえて目的を設定していても周知しない場合があります。うまくいけばうまくいった事すら秘され、失敗すれば叩かれる手法です。その正誤を判断できるほど私は事例を知りませんが、表に出さなくても目的がないと迷走しそうな気がします。

### 行動することの重要性

行動することの意義は2つあると感じました。1つは「実際に動かないと何も変わらない」こと、もう1つは「自ら行動していく事が自分の意見の説得力につながっていく」ことです。

実践すること、つまり自分が主体となって組織を良くしていくために行動していくことは、具体的に考えれば考えるほどその難しさが見えてきました。周囲に働きかけるにはまず動かなければいけません。しかし、継続的に動くのは想像以上にエネルギーを使いました。普段からの人間関係ができていないと同じ職員同士でも話すことのハードルが一気に上がります。そして話を聴いてもらっても普段の行動と一致していないと「お前が言うな」でおしまいです。

私も現在係長級職員ですので、近い将来部下を持つ事になるでしょう。この部会で学んだことを実際に仕事で生かしていく時に、形だけを真似することにならないようにこの3つの点には特に注意を払って実践していこうと考えています。

## 【八幡】

### 受身から能動へ

研究会では自らで考え、それを言葉にしてプレゼンを行い、意見を共有する。自らで学び、それを卓上の理論で終わらせるのではなく、実践する。その実践によって得た気づきを考え、言葉にし・・・と繰り返してきた。これまで、ただ与えられた知識を学び、与えられた仕事をこなすだけで満足していた自分にとっては、慣れない事も多く、苦痛を伴うこともあった。また他自治体の参加職員の意識の強さや柔軟な考え方に圧倒され、引け目を感じることもあり、影響を受けることも多かった。

また、問題解決が難しいのは、チームで何が問題であるかを共有できていない点が大いということを学んだ。まずは何が問題であるか(現状把握)を明確にし、それを共有することが最も重要であり、それができていなければ、スタート地点から躓いてしまう。

私の所属する保護課においては、まずは何が問題であるかを各係で共有することから始めなければならぬと感じた。そこで、平成27年10月より全係の指導員と係員1名の計16名で構成された係員会議を月1～2回実施することになった。そこで話し合われた議題や改善案等を係長や管理職へ報告し、係長会議や管理職会議で検討してもらっている。問題を把握した上で、業務改善を中心に意見を出し合い、これまでに、便利ツールの作成や、膨大な過去フォルダの精査、業務簡素化・引継ぎ方法やマニュアルについての検討等が行われている。課全体としては、まだまだ業務改善への意識が高いわけではないが、来年度の新体制に向けての準備が整ってきたと感じる。

研究会へ参加する以前は、保護課の現体制に「CWの数が足りない、正職員率が低すぎる、業務量が多すぎる」等と不満ばかりを募り、他責でしか物事を考えることができなかった。実際に職場環境が厳しいことは事実であるが、どこの部署であってもそういった問題に直面しており、そのような環境の中でも、「どのように改善していけるか、業務で無駄な作業や事務は無いか」と自責で物事を捉えることができるようになった。

人は組織や集団の中にいると、調和を大切にし、そこから自分のはみ出さないように、周囲を乱さないようにと、考え、行動してしまう傾向がある。そのような中で一歩踏み出して行動し、賛同者を見つけ、周囲を巻き込んでいく。来年度はそういった職員を目指していきたい。「組織・人を動かすこと、変えることは難しい」ということを様々な角度から学んだ1年であった。まずは自分から動くこと、変わることから始めていきたい。