

平成 28 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

2017.3

Contents

Section 0	はじめに	2
Section 1	現状把握とキーパーソンとの対話	3
1.1	第1回研究会	
1.2	子ども未来局の現状把握	
1.3	マネ友の取組	
1.4	キーパーソンとの対話	
Section 2	あるべき姿と施策	9
2.1	あるべき姿の設定	
2.2	施策の検討	
Section 3	係長にお願い研修	11
Section 4	チーム力向上マネジメントⅡ	12
Section 5	課長とのダイアログ	16
Section 6	局長からの宿題	17
Section 7	マネ友の取組み	19
7.1	課長特別研修	
7.2	働き方見直し業務	
Section 8	そして、また、取組みへ	21
Section 9	最後に	23

さいたま市が「早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会」へ参加するようになって、今年度で3期目となる。平成26年度及び平成27年度の部会参加者（今後、「マネ友」という。）は局・区もさまざまであったが、今年度は、1つの局・区を選定し、その局・区から3名を推薦するという方法が取られ、「子ども未来局」が選ばれた。

まず、始めにパンフレットを読んだけれど、いまいち“ピン”とこない。私たちは、「一体、何をやるのだろうか・・・？」という、頭の中に“？”ばかり浮かばせながら、第1回研究会に臨んだ。

組織の変革

私たちにとって、正直、荷が重いと感じた。私たちが「組織変革」する？ただ、局長が私たちを選んでくれたのだし、3人も、今の子ども未来局は何かがうまくいってないところがあるのではないかと感じていた。

そして、3人が共通して思うのは、

みんなが本当の「笑顔」になれるように

そのために、「私たちができることは何だろうか？」と、自分自身あるいは3人で対話してきた。そして、いろいろな方と対話してきた。

この論文では、次年度以降の取組みの一助となるよう、皆さまに御一読いただき、少しでも変化するきっかけとなるよう、私たち3人の励みとなるよう、現状把握、キーパーソンとの対話、あるべき姿の設定、施策の実践など、子ども未来局が取り組んできたこと、失敗、成果、などなどをここに記したいと思う。

Section 1 現状把握とキーパーソンとの対話

1.1 第1回研究会

第1回研究会はいきなり対話（ダイアログ）から始まった。テーマは「お互いを知り合う」。ここで対話（ダイアログ）が「話す」の中でどの位置にあたるのかを初めて知った。（Figure 1）

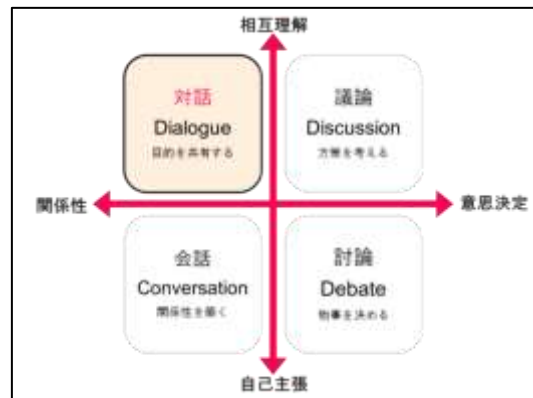


Figure 1

集団での思考や相互作用の高い話し合いを実現するのに必要なコミュニケーション方法が対話（ダイアログ）である。

グループ（5、6人）での対話（ダイアログ）に少し慣れてきたところで本題に入った。

『組織変革とは何か、どうすれば組織は変えられるのか』

それにはまず、組織の「あるべき姿」に対して、現在、どの位置にいるのか把握する必要がある。（Figure 2）

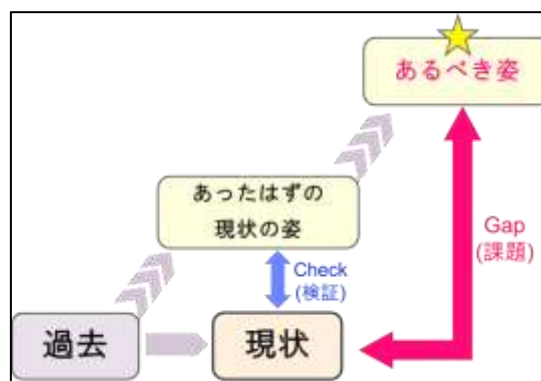


Figure 2

組織の現状を把握し、「あるべき姿」を実現するのにあたり重要なことは、複雑で難易度の高い課題に対しては、関わる全ての人たちが、立場を超えてお互いに理解し合い、共に

考え、皆で答えを出し、自分たちのできるところから一歩ずつ進んでいくことが重要である。この課題の解決に向け、有効な手段が対話（ダイアログ）である

対話（ダイアログ）にあたっては、4つのキーワード（Figure 3）を念頭に置くことが重要である。すなわち、（自治体等の）価値を前提とし、自分事として、相手の立場から、過去に囚われずに考えながら、対話（ダイアログ）することが重要である。



Figure 3

この、4つのキーワードのような考え方を皆ができるようにするためにも、やはり対話（ダイアログ）が有効であり、対話（ダイアログ）を重ねることにより、意識が変わり、思考が変われば、行動も変わる。そして、成果（あるべき姿に近づく）を生むことができる。（Figure 4）

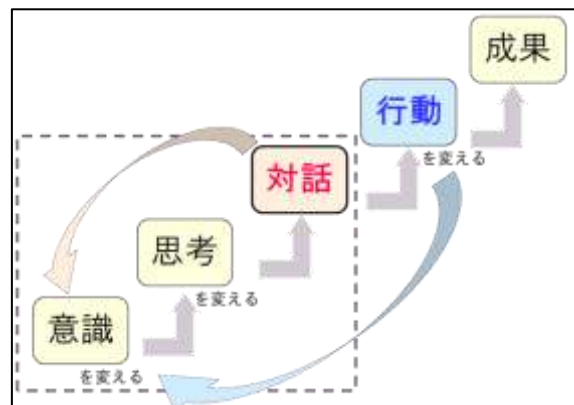


Figure 4

この後、「組織とは何か」というテーマで対話（ダイアログ）が行われた。第1回では、とにかく双方向の対話（ダイアログ）に慣れることに注力されていた。

一日中対話（ダイアログ）を行っていると、同じグループの参加者と関係性の向上、相互理解が図られたという感覚を覚えた。

メンバーは、対話（ダイアログ）の力を感じながら、第1回の課題に臨むことになった。

1.2 子ども未来局の現状把握

第1回研究会課題

1. 組織の現状をどのようにすれば把握できるか。
2. 組織の現状を見てくる。
3. 組織変革に不可欠なキーパーソンを見つけてくる。

まず、どのように現状を把握するかについてメンバーで話し合った。

さいたま市では、全庁的に「職員の働きがいや職場環境等に関するアンケート」が行われており、「仕事への満足感」などで、「強く感じている」「少し感じている」の合計は80%近いという結果であった。ただし、有効回答数は33%であることから、必ずしも「子ども未来局」としての現状を反映していない恐れがあった。

そこで、「何に対して、現状はどうか」の「何に」を設定し、子ども未来局内に無記名アンケートを行うことにした。

子ども未来局内アンケート

質問事項：次の問いに、自由に、一言で御回答ください。（複数回答可）

1. 「さいたま市がめざす職員像¹」と「さいたま市役所のあるべき姿²」の実現にあたり、現在の局（部・課）内の課題は何だと思えますか。
2. 仕事の負担感を感じる時はどんな時ですか、また、仕事の達成感を感じる時はどんな時ですか。
3. 仕事において、他と連携するために大事なことは何だと思えますか。

その結果、どの質問事項においても概ね以下のカテゴリーについての課題が挙げられた。

子ども未来局内アンケート結果

1. 組織のこと（局が大きく、組織の一体感が生まれにくい、など）
2. 仕事量のこと（日々の業務に追われている、など）
3. 職員意識のこと（仕事に対する意識に温度差がある、など）
4. コミュニケーションのこと（多忙によりコミュニケーションが不足している、など。）

今回行ったアンケート結果を踏まえ、メンバーで対話（ダイアログ）を行った。

¹ 「さいたま市がめざす職員像」：「さいたま市人財育成指針」（平成25年4月）より

² 「さいたま市役所のあるべき姿」：「さいたま市人財育成指針」（平成25年4月）より

子ども未来局内アンケート結果を踏まえた、メンバーの対話（ダイアログ）内容

- ・自分の仕事だけを頑張る人が増えているが、周囲の協力なしでは仕事はできないことをわかっているのか。
- ・チームワークがない。どうしたら作れるのか。
- ・業務分担は話し合いを持つことが必要。
- ・「何のために仕事をするのか？」という疑問を持って仕事をしているのか。
- ・使命感に燃えること。
- ・意識改革が必要。
- ・（変革は）皆が関わらないと変えられない。皆に参加させないとできない。

アンケート結果を見て、メンバーはやはり「変えることなんてできるのだろうか？」と
思った。アンケート結果から見えてきた課題が、その人の考え方によるものが多いからだ。
少し、遠い目になりつつ、マネ友との対話（ダイアログ）に臨んだ。

1.3 マネ友との対話

アンケートを実施するとともに、マネ友たちで構成される自主研究グループ「人材マネ
ジメント部会」と初顔合わせをした。

今回は第1回研究会課題である、「現状把握とキーパーソンの設定」について対話（ダイ
アログ）をした。「子ども未来局はどうならないといけないのか?」、「インタビューに際し
ては、どのようなテーマを設定するかが大事。」という意見をいただき、やはり、子ども未
来局の現状が分からないとキーパーソンインタビューのテーマも設定できないと考えた。

そこで、マネ友はどのように現状把握し、課題に向けた取組みを行ったのか調べてみた。

平成26年度

組織・人材の現状

1. 組織として持つ大きな目的が共有されていない
 2. 相手の立場に立って考える風潮に欠ける
 3. 信頼関係（構築努力）の欠如
- 一方で、①職員個々の能力は高く、②貢献意欲も旺盛である。

問題は、組織としての「歯車」を噛みあわせる手立てをどうするか

組織・人材のありたい姿

- 常に対話が行われ、共感する姿勢を醸成するなかで、
1. 仕事の目的や、これを支える価値観が確実に共有され、確実に引き継がれる組織
 2. 仲間を思いやることが行動の基本となっている組織

取り組んだ施策	
	トップと管理職のダイアログ（課長特別研修）
今後の取組	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課長とともに係長職にも影響を与える取組みを期待 ・ マネ友との自主研修グループの立ち上げ

平成27年度	
組織・人材の現状	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織の巨大化により、目的が共有されないまま、多忙な業務に翻弄されている 2. 立場、所属の違いによる、職員の意識の乖離 3. 職員間の信頼関係（コミュニティ）の欠如
組織・人材のありたい姿	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全ての職員が、「市民のしあわせ」を意識しながら、仕事に専念している 2. それぞれの組織が、組織目標を明確にし、他部署とも、適切なサポートや連携を行っている 3. ミドルマネジメント層による経営管理が定着し、職員間の信頼関係が養われている
取り組んだ施策	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ CS90人材マネジメント部会⇒各区役所間、各局筆頭課のダイアログ⇒マネ友と検討 ・ チーム力向上マネジメント
今後の取組	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ CS90人材マネジメント部会・チーム力向上

現状については、平成26年度、平成27年度さほど変わらない。しかも、子ども未来局のアンケート結果もほぼ同様である。もしかして子ども未来局の現状は、さいたま市全体の現状と変わらないのではないかと考えた。

平成26年度及び平成27年度はマネ友たちが所属する局・区もさまざまであるため、なかなか一体感をもって取組みを実施することが困難だったと思う。

今年度は1つの局が選定された。その局から「変革」のモデルを作り、そこから広げていこうというねらいがあるのではないかと考えた。

1.4 キーパーソンとの対話

第2回の研究会の課題は、「キーパーソンとの対話（ダイアログ）」であった。

「キーパーソン」とは、「組織変革」の取組みに巻き込みたい人、巻き込むべき人で、以下の3つの条件に当てはまる人ということだった。

「キーパーソン」の条件
1. 何かあったら相談できる
2. この人抜きでは変革できない
3. この人と一緒に変えていきたい

そこで、現状把握の際に行ったアンケート結果を持って、子ども未来局幹部職員（課長以上）と、以前子ども未来局に関わりがあった方（局長級）と1対3で対話（ダイアログ）を行った。

それぞれ貴重な機会となったが、共通認識として、コミュニケーション、対話、チームワーク、人材育成の重要性が挙げられた。

前回までの部会参加者の取組みとして、「トップと管理者とのダイアログ」を「課長特別研修³」で行っている。このような施策により、課長級以上は市長との対話の機会があるなど、市長の考えが届いているように感じたが、係長以下には届いていないのではないかと、係長以下に届けるためには課長以上を巻き込まないといけないということに気が付いた。

³ 「課長特別研修」：Section 7 で後述。

2.1 あるべき姿の設定

アンケート結果と子ども未来局幹部職員との対話（ダイアログ）から、「組織・人材の現状」を以下のようにまとめた。

これからも人員や財源が限られる中で、職員がやりがいを持ち、より良い住民サービスを提供できる「市」として存在するためには、という観点から次のとおり「ありたい姿」を考えた。

1. ありたい姿を目指した着眼点



<p style="text-align: center;">組織・人材の現状</p> <p>1. 目標・目的が共有できていないため、組織に一体感・連携が生まれない <small>「トップと管理職のダイアログ 調査結果分析」により、トップの思いは部長級まで届いているが、全員に行き渡っているわけではない。</small></p> <p>2. 職員間の信頼関係が弱いため、意思疎通が図りにくい <small>日々の業務で忙しい中、お互いのサポートができていなかったり、単独で業務を受け持っている場合、他の職員はその業務について知らないため、「話す」ことも少なくなっている。</small></p> <p>3. 市民の立場に立って考えることや新しいことを生み出す力が不足している。 <small>日々の業務に忙殺される中で、自分の担当業務について「誰のために」「何を目的として」といった根本的にあるもの考えずに仕事をこなしている。そのため事業創生の仕事となり、市民の立場に立った価値創生の仕事ができにくい。</small></p>	<p style="text-align: center;">組織・人材のありたい姿(状態)</p> <p>すべての職員が、さいたま市職員として地域と組織に貢献することに誇りを感じることができ きる組織 <small>活気にあふれ、職員の間で意思疎通が円滑に図られている組織</small></p>
<p style="text-align: center;">取り組むシナリオのコンセプト</p> <p>1. 市長の想いをみんなに届けたい！ 2. 対話でみんなのことをもっと知りたい！ 3. 価値前提でみんなと一緒に考えたい！</p>	

2016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



この「ありたい姿」は、「さいたま市人財育成指針」に掲げられている、「さいたま市役所のあるべき姿」と同じものである。

これまで、さまざまな方と対話（ダイアログ）を行ってきて、さいたま市役所組織として「ありたい姿・理想の姿」というものは、職員が意欲を持って、生き生きと働ける組織であること、生活者起点で考え、地域に貢献する組織であることと考えた。

この方向性と「さいたま市役所のあるべき姿」は合致しており、組織内での同意も得やすいものであること、長期的な観点で考えられているものであることから、「ありたい姿」として設定した。

子ども未来局のアンケートに既に「あるべき姿」と設定して、アンケートを行ってしまっているため、必然と言えば必然だが・・・

2.2 施策の検討

このように設定した「ありたい姿」に近づくための施策を考える際に重視したのは、係長の意識変化である。Section 1で述べたように、子ども未来局の現状を考えた際に、局内の課長級以上までは、市長の思いが届いていると感じたが、課長と係長とでは、まだ意識にギャップがあるのではないかと考えたためである。

この点を踏まえ、メンバーは3つの施策を考えた。

まず第1の施策は、「係長にお願い研修」である。この研修は、係長の意識変化と気づきを促すための取組みである。メンバーが部会に参加して実践している対話（ダイアログ）を、係長にも習得、実践してもらい、さらには、係長の意識変化と業務本来の目的・目標の再確認、部内係長が横のつながりを形成することをねらいとするものである。

第2の施策は、「チーム力向上マネジメントⅡ」と題したものである。これは、昨年度のマネ友2期生が、働きがいのある職場づくりの実践に向けて、所属長である課長が中心となってチーム力を向上させる取組み「チーム力向上マネジメント」を実施しており、昨年度は課単位であったものを今年度は係で行うこととし、係長の意識の向上を図るとともに、係内での目標の共有と相互理解を深めることがねらいである。

第3の施策は、「課長とのダイアログ」である。これは、課長と係長が皆を理解する取組みであり、目標・目的を深く考えることを促し、目標・目的を真に共有することがねらいである。皆が皆をより理解し、目標・目的のベクトルを合わせ、やりたい感で仕事することができるようになることを期待している。

以降のSectionでこの3つの施策の実践について記す。

Section 3 係長にお願い研修

メンバーが講師となり、局内の係長に研修を実施した。研修は各部ごとに実施し、部会の目的や部会が大切にしているキーワード並びに対話（ダイアログ）について説明を行い、理解を促したうえで対話（ダイアログ）の実践を行った。

「係長にお願い研修」のねらい

1. マネ友1期生の施策である「課長特別研修⁴」の効果を下の職員にも波及させるべく、係長の意識変化と気づきを促す。
2. これから取り組む施策の目的を理解し「チーム力向上マネジメントⅡ」や「課長とのダイアログ」でポイントとなる対話（ダイアログ）のスキルを習得する。
3. 部内係長間の横のつながりを形成する。

研修の効果を測るためアンケートを実施した。部会の目的、キーワードや対話（ダイアログ）とはどのようなものかについては概ね理解をいただけた結果となった。対話（ダイアログ）を係で実践できるかとの問いに「できそうだ」との回答も得ることができた。

具体的な意見として、「自らの仕事を基本から考えるいい機会となった」「意識改革につながりそう。」「組織改革のひとつのツールである対話を広めようという趣旨を理解した。この研修のような取り組みを行うことが遠回りのようで実はとても重要なことかとも思った。」などがあった。

局内の中には、以前から所属内で対話（ダイアログ）を行っている課所もあった。研修でメンバーを交えたダイアログの実践に取り組む中、普段から対話（ダイアログ）を心掛けているところは、課内や係内の雰囲気も良く、組織としての運営がうまくいっている様子が感じ取れた。メンバーで考えたこれから始める施策の目指す方向は間違っていないかもしれない。でも、一抹の不安もあった。1回の研修で参加いただいた係長全員が本当に「対話（ダイアログ）」を分かってくれたのか……。

⁴ 「課長特別研修」：Section 7で後述

Section 4 チーム力向上マネジメントⅡ

係長がファシリテーターとなり、「担当する事業の目的」「係のありたい姿」等について係内で対話（ダイアログ）を行った。

「チーム力向上マネジメントⅡ」のねらい

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| 1. 対話（ダイアログ）の良さや必要性を感じてもらう。 | } やらされ感からの脱却
⇒ +
自ら考え行動する職員へ |
| 2. 係員相互の思いや考え方を知る。 | |
| 3. 価値前提で担当業務を考えられるようになる。 | |

施策のねらいを感じてもらえたかの検証は、参加者の感想から考察する。

「チーム力向上マネジメントⅡ」主な感想

①対話をした感想

- ・対話という手法を用いることで効果的に係員の考えを聞くことができた。
- ・係員がどのような気持ちで仕事に取り組む、どんなことを考えているのか共有できた。
- ・係員の様々な考えを聞くことができた。
- ・若手であるため普段なかなか伝えられないことも否定を恐れず伝えることができた。
- ・違う意見でも否定しない対話は、意見や考えを言いやすい。
- ・他の係員の考え方について、共感できる部分と違う視点もあることを知ることができた。
- ・同じ所属で同じ目標で業務をしているが、立場や職種の違いで感じていることや考えていることがそれぞれ違うことが分かった。
- ・自分の気づかなかった視点からの意見もあり、話をすることで初めてわかることがあると改めて感じる機会となった。

②テーマに基づき対話の機会を設定したことへの感想

- ・自分たちの業務を見つめ直す良い機会となった。
- ・改善すべき点の意見を出し合う機会となった。
- ・飲みニケーションも最近はないため、他のメンバーの気持ちを聞くいい機会となった。

③対話の場を設けたが課題が見えた感想

- ・進行が難しかった。相互理解を深めることを目的としたかったが、結論ばかり求められてしまった。
- ・施策の意図するところをよく理解できていなかったため、聞かれたことだけを話し、なんとなく過ごしてしまった。
- ・人数が多かったためか、対話というより意見発表の場となってしまったのが少し残念だった。

概ね対話（ダイアログ）の良さを感じてもらい、係内での相互理解を深めることができた。また、忙しい中でも一定の時間を割いて対話（ダイアログ）に取り組むと新しいことを得られる可能性を感じた。

反面、グループの人数やファシリテーターの進め方によっては、思ったような効果が得られないこともわかった。自分達だけでなく、巻き込んだ職員のスキルの習得レベルも重要であることがわかる。

やはり「係長にお願い研修」終了後に感じた一抹の不安は的中した。1回の研修では、係長全員が、対話（ダイアログ）を始めとしたスキルアップを図ることができたわけではなかった。これについては次年度以降の課題である。

対話（ダイアログ）を行ったことで具体的な変化や成果があったかについては、アンケートに回答した職員のうち6割程度が何らかの変化を感じていた。

施策による変化や成果
①係内で具体的な行動を起こした。
<ul style="list-style-type: none">・今後も定期的に係内ミーティングを試行する予定。・職員の業務標準化を目指し、係内でルール作りをすることとなった。・対話をする中で、改善すべき点を共有することができ、さっそく改善することとなった。係の行動力にも驚いた。
②係の雰囲気が変わった。
<ul style="list-style-type: none">・他の係員の考えを聞いたことで認め合える時間が増えた。・係内の統一感を感じることができた。・問題点が浮き彫りになり、係内で共有されたので、解決策を作る意欲が強くなり一体感が強まった。・係が話しやすい雰囲気になった。・係内での気遣いが以前より増した。・細かなことでも報告・連絡・相談の機会が増えた。・相手方の考え方をすることで、意見交換がスムーズになった。・係内の各々が主体的に取り組む意識が向上したように感じる。
③自らの意識等が変わった。
<ul style="list-style-type: none">・係員全員が自分の仕事の目的を考えると「組織のあるべき姿」を考えることにつながるようになった。今後も意識したい。・係長として係を統率することに注力するだけでなく、係員の声を聴く機会を増やしていく必要があることに立ち返ることができた。・余裕がないと自分本位となりがちだが、相手の立場もよく考慮して行動できるよう努めようと思った。・先を見据えた取り組みをしていこうと意欲がわいた。

- ・自分の自己主張が強いことに気づき、少し抑えることを意識するようになった。
- ・お互い意見を言い合ってもいいと思えるようになった。
- ・自分の考えを積極的に伝えることを意識するようになった。
- ・他のメンバーが何を思っているかを知れただけでも安心感が違う。
- ・対話したメンバーに親近感がわいた。
- ・自分の職位に求められる役割をより意識して仕事をするようになった。
- ・相手の立場を考慮しながら、耳を傾け話し合うきっかけとなった。
- ・係に求められた役割を意識して仕事をするようになった。

④大切なことを再認識できた

- ・業務の目的を改めて共有できた。
- ・コミュニケーションの大切さを改めて感じる事ができた。
- ・チームとしての一体感があることを再認識した。

初めての、しかも与えられた機会での取り組みであったが、予想をしていたよりも多くの変化があったとの意見をいただいた。具体的に係で改善等を始めた課所もあり、メンバーの期待を超えた効果を得られた部分もあった。

また、取り組んだ結果、得られるメリットを体感してもらえたことで、今回限りではなく継続していこう、という意欲につながられたのではないかと考える。価値前提で業務を考えるきっかけとなるような意識の変化を感じた職員もいたことをみると、このような対話（ダイアログ）を継続していく必要性を感じている。

チーム力向上マネジメントⅡについては、当初の想定を超えた成果を得られたが、その要因は、ファシリテーターとなる係長の意識・意欲によるところが大きかったことと推察される。

そこで、与えられた課題にどうして取り組もうと思ったのかを伺った。

どうして取り組もうと思ったのか

①日頃の問題意識からや今回の施策に期待するところから

- ・あるべき姿を考える良いきっかけになると思った。
- ・日頃から業務を行う中で疑問に思うことが多々あるため。
- ・ダイアログが課内の雰囲気やコミュニケーションの変化をもたらすことを期待して。
- ・係員の考えを知る、また、係内でお互いの考えを聞くことで考えの幅を広げるチャンスと思った。
- ・与えられたきっかけが普段気づかない発見につながる可能性があること期待できたから。
- ・これまでも気にかけてきたことだったから。

②課題として

- ・依頼があったから。
- ・宿題的なところから。

8割程度の係長に、依頼に基づく課題というよりは、施策に取り組むことで何らかの変化が得られるきっかけと考えてもらえた。

事前に係長への研修を行ったことで、メンバーが習得してきた知識を共有し、施策のねらいを理解してもらえたことで共感を得ることができ、自分事として施策に取り組んでもらうことができたのではないかと考える。係長にお願い研修は、ただの説明ではなく、対話の実践も含め実施したが、まさに「説明では人は動かない！体感して共感してもらうことが大事！」ということを経験した。

今回は課題として対話（ダイアログ）に取り組んでいただいたが、メンバーが目指すのは、対話（ダイアログ）の場をわざわざ設けなくても「自然とダイアログが生まれる職場」である。参加者にそのような職場となるために必要なことやアイデアを問いかけてみた。

自然と対話（ダイアログ）が生まれる職場となるために

①継続性

- ・ 繰り返し実践する。
- ・ 定期的に対話の機会を設ける。
- ・ 継続していくこと。
- ・ 定期的なミーティング等を実施する。
- ・ 対話の機会を増やしていくこと。
- ・ 各課内の研修に対話を入れる。

②日頃からの信頼関係づくり

- ・ 仕事以外にも職員間の親睦を深める機会を作っていくこと。発言しやすい雰囲気づくり。
- ・ 日頃からのコミュニケーション（雑談・時間外での交流）
- ・ 自分の担当外への無関心や仕事の押し付け合いを取り払う。
- ・ 普段からの気づかいや心掛け。
- ・ 職員同士の思いやり、助け合い
- ・ 自分の思いを伝えやすく、否定されない職場環境・人間関係
- ・ 職位に関係なく、対等な立場で語り合える環境を構築すること。

③その他

- ・ 何でもありである考え。アイデアを出さない限り何の展開もしない。
- ・ 一人で考えるより対話をした方が、メリットが大きいと思ってもらえること。
- ・ 途中で口を挟まずに相手の話を聞くことを意識する。（傾聴のスキル習得）
- ・ 周りを楽しませるサービス精神。
- ・ 会話＋心のゆとり＋お互いを認め合うこと＋組織・個人としての向上心

対話（ダイアログ）のスキルを上げるためには、定期的なミーティング等の機会を活用し、継続していくことがポイントであることが分かる。その上で、普段から声をあげやすい職場環境づくり、信頼関係の構築が重要である。

Section 5 課長とのダイアログ

係内での対話（ダイアログ）の結果を踏まえ、係長と課長が対話（ダイアログ）を実施する。その中で、課の目的・目標及び目指すべき姿を導き出し、結果を課員へフィードバックする。

「課長とのダイアログ」のねらい

係員の思いを踏まえ、自分たちの課の使命や目的を課長が示すことで、課員が仕事に対する意義・目標・目的を共有する。

アンケートを実施した時点では、まだ課長とのダイアログまで終了している課所は少なかったが、実施したところから寄せられた感想は次のとおりである。

「課長とのダイアログ」の感想

- ・ 課長の考えを聞くよい機会となった。
- ・ 課長に係員の考えを伝える機会が少ないため、良い機会となった。
- ・ 課長から、組織の長としての自覚（キャプテンシー：統率する力、指導力）を持ってほしいとの意見をもらい、もう少しキャプテンシーを持たなければと感じた。
- ・ 課としての目的をひとつにするところが難しい。
- ・ 課長の考える「あるべき姿」には共感できるが、現在の係員の考え方との隔たりが大きく悩みが深まった。

課長との対話（ダイアログ）では、課としての目的・目標のベクトルを合わせることを目的としたために、難しい取組みとなったようだ。

さいたま市では、人事評価制度の中で年度ごとに課の目標から自分の目標を導き出し業務を遂行しているが、そもそも自分たちの課が何のために存在しているのかという観点から考え始めるとすぐに答えは出ないようだ。しかし、答えがすぐに出ない状態を知ったことだけでも意味があったのではないか。課題の存在に気付くことで、次に自分たちが取り組むべきことが見えてくるのだから。

今回の施策に取り組んだ結果、「自然とダイアログが生まれる職場＝職員の笑顔がある職場」となるためには、やはり対話（ダイアログ）の継続、日頃の信頼関係の構築、そして、組織をまとめるキーパーソン（課長・係長）の高い意識や統率力が必要であることがわかった。そして、今日から職員みんなでできることは、今回の施策で感じた思いを忘れないよう、まずは普段の何気ない「会話」から始めてみる。時には仕事を離れての交流を深めてみよう。

職場においても「笑い」は必要！（寄せられた職員の意見より）

Section 6 局長からの宿題

チーム力向上マネジメントⅡ～課長とのダイアログを行ったことを前提に、局長から各所属長に宿題を出していただいた。

時間外勤務縮減に向けた具体的検討について

以下のことについて、課全体で検討し、次回の局内連絡会議で主な意見及び運営方針を報告してください。

職員が
継続的に午後8時までには退庁できるようにするには
どうすればよいか。

留意事項

- (1) 対話により検討する。その際、対話しやすい雰囲気となるように心掛ける。
- (2) 必ず、課の職員全員が少なくとも1回は対話できるような機会を設ける。
- (3) 「仕事が多いため、できない。」等の結論で終わらせないようにする。
- (4) 突飛な意見も歓迎する。優等生的な意見にだけにならないようにする。
- (5) 職員一人一人の働き方について振り返る機会とする。
- (6) 時間外勤務の中には、非効率的な働き方が潜んでいることもある。時間外勤務の内容を振り返り、非効率的な働き方をあぶり出すようにする。
- (7) 検討する中で、「なぜ、そういう意見なのか。」ということを大切にし、発言者の思いを受け止め、参加者が「気づき」を得られるよう心掛ける。

この取組みは、午後8時に帰るのが目的ではなく、皆が早く帰れるようになるにはどうすればよいか、そのために何をすべきなのか、何ができるのか、ということのを皆で考え、共有することが目的で、この対話（ダイアログ）の中から、業務スクラップなどの話が出たら良いなどと密かに考えている。

この取組みはこの論文執筆している現在行われている。いち早く取り組んでくださった方から報告事項のメモを御提供いただいた。

主な意見 ～|課～

- ・ 通常、業務終了後は速やかに帰るようにしているが、残業せざるを得ない事情もある。
- ・ そのスキルのある専門職に偏ってしまう。また、事務職も、事務的な仕事はその一人に偏ってしまう。
- ・ 翌日で間に合う業務は残業せずに、翌日行うようにしている。 など

時間外勤務縮減に向けた課の運営方針 ～I課～

- ・計画的な業務遂行を行うと同時に、突発的な業務に対しても、**優先順位を検討し**、適切な遂行を図っていく。
- ・**業務内容・量の適切な配分とその見直しを定期的に行う。**
- ・自分の業務をこなすだけでなく、**少しでも余裕があるときは、他の人の業務にも目を配り、積極的に声をかけ、手伝うように心がける。** など

主な意見 ～N課～

- ・実際問題、仕事量を減らすわけにはいかないし、きちんと整理し、仕事をこなしたら毎日午後8時には仕事は終わらないことから、仕事は午後8時までと決めて、終わらなければ、次の日に仕事を回すことを徹底すれば良いのでは。
- ・事業者からの相談を完全予約制にし、飛び込みの相談は受けないなど、日々のスケジュール管理を徹底する。
- ・年間スケジュール、月間スケジュール、週間スケジュール、1日のスケジュール管理を行い、効率的に業務を行えば、急ぎの仕事やそうでない仕事の割り振りが可能となる。
- ・時間外に作業すれば良いという意識、残業時間を含めた作業スケジュールを立てているなど、残業するのが当たり前の意識を変える。 など

時間外勤務縮減に向けた課の運営方針 ～N課～

- ・**上司のマネジメント・進捗管理の徹底**
- ・課長が係長に、係長は係員に対して、**予め仕事の目標と期限を提示する。**
- ・係長は係内の業務の進行管理等を必ず行い、毎週1回かかさずミーティングを行い、**業務の平準化を図り共通認識を持つ。**
- ・段取りに沿って業務を進め、担当者は上司に報告と相談することを徹底し、**思い込みで業務を進めない。**
- ・**職員の意識改革**
- ・担当者間の**コミュニケーション**を図り、重複して行っているような業務をなくす。 など

いくつか赤字に反転させたのには理由がある。夏季シンポジウムの出馬部会長の講演「組織変革の本質」といくつか共通項があるからだ。

業務多忙の子ども未来局にあって、対話（ダイアログ）の機会を作ることも大変なことであることは容易に想像できる。しかしながら、どんなに忙しくてもこのような対話（ダイアログ）の機会を設けることで、少しずつ意識が変わり、少しずつ行動が変わり、少しずつ成果が出て、少しずつ子ども未来局が変わっていくのではないだろうか。

Section 7 マネ友の取組み

子ども未来局内のみならず、マネ友が全庁的な取組みを継続し、改善を図りながら展開しているのでここで紹介したい。

7.1 課長特別研修

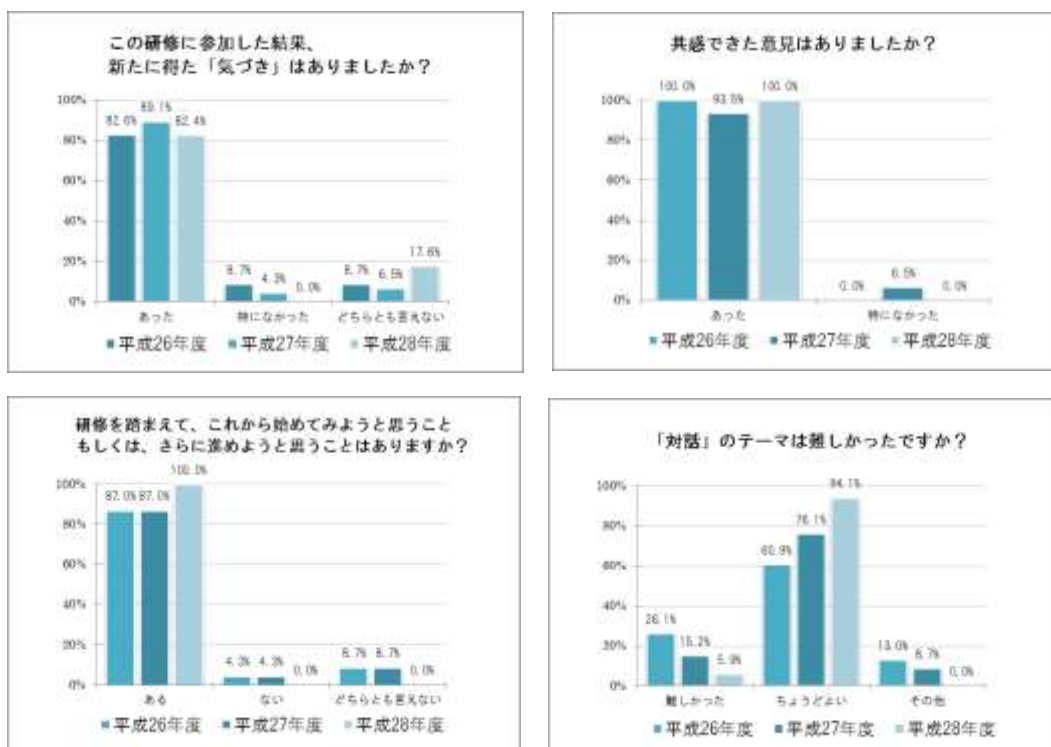
課長特別研修は、平成26年度から継続している取組みである。

この取組みは、現任課長がそれぞれ「市政の経営者」としての自覚のもと、市長と共に一定のテーマについて対話（ダイアログ）することにより、市政の課題等についての情報を共有し、意味づけについても相互に理解を深め、新たな「知」や「気づき」を得て、協同的な活動を進めていくための行動力を一層育む機会（トップと管理者とのダイアログ）とするため実施されている。

また、対話（ダイアログ）を実践することで対話（ダイアログ）の重要性を理解し、各職場においてオープンなコミュニケーションが実現できる組織風土の醸成に資する。

対話（ダイアログ）のテーマは、参加者にとって共有可能なテーマで、「緊急性や即時対応が求められるもの」ではなく、「日々の仕事にとって本質的に重要なもの」を設定している。

以下に、課長特別研修のアンケート結果を示す。



参加者の8割以上が、何らかの「気づき」を得て、「共感」し、何かを始めてみよう、進めてみようとして答えている。

アンケートでの意見はここでは控えるが、この研修を受講した課長は、マネジメントにおける対話（ダイアログ）の重要性を理解していただいていると考えることができる。

7.2 働き方見直し業務

平成27年度からの継続的に行っている取組みとして、「職員働き方見直し業務」がある。この取組みは、いくつかのモデル課が実施する。

この取組みのねらいは、全庁的な共通認識のもと、各職場において常に良質なコミュニケーションを図る機運が醸成され、それぞれの課題を協力して発見、自律的に解決するための方策を導くことができる組織づくりを行うとともに、これら職場を組織として支援する体制のあり方を検討し、抽出することである。

職員働き方見直し業務
①「働き方見直し」意識醸成研修（全2回）
部長、次長、課長級職員等を対象とし、現在組織がおかれている状況及び社会的情勢に関する認識を共有し、本業務の目的達成のために必要とされる取組みへの理解を深めるとともに、これらについてマネジメント層及び当事者として自律的に取り組む機運を高める。
②「働き方見直しミーティング」手法習得支援研修
係長を対象として、平成27年度本業務の一つとして取り組んだ「カエル会議 ⁵ 」について、これを「職場のコミュニケーションを活性化させ、職員がチームとなって働き方その他職場等における課題の発見～解決～振り返りの一連の行為を内発的に行うことができるようにする仕組み（ミーティング）」と位置付け、様々な業務形態がある市役所の各職場において、最適なミーティングの方策を構築・定着できるように支援する。内容は、グループワーク形式及び自組織持ち帰り方式の実践研修。「カエル会議」「ダイアログ」等、内発的行動を導くミーティング手法について学び、各々自組織に最適な手法の検討構築を、効果的な課題発見・解決手順の抽出スキルの習得とともに行う。
③「働き方見直し」取組体制連携支援
職員の「働き方」に深く関与する制度等を所管する部門の課長級等を対象に、「職員のモチベーション向上とともに働きがいのある職場づくりを自律的、内発的に行える組織風土の形成」という本来（副次的）使命を達成するために、既存制度等の洗い出しを行うとともに、効果的な組織間・制度間連携の方策を抽出し、真に職員を支援する仕組みとして提供できるようにすることを目的とし、「カエル会議」「ダイアログ」等、内発的行動を導くミーティング手法を参照しながら、外部コンサルタントによるファシリテーションのもと対話を進めるもの。

⁵ 「カエル会議」：課題・問題を解決する手法。週1回60分を基本としている。頻度を下げないで取り組むことが成功の秘訣。

Section 8 そして、また、取り組みへ

今回の一連の取り組みの最後に、「局内スクラップ会議」というものを考えている。

この取り組みは、子ども未来局の仕事が多く、多忙であるという状態は、職員に仕事の根本（目的）を忘れさせ、考える余裕をなくし、職員間の意思疎通が図れない要因となっている。このような状態では、組織として、社会に求められているものを捉えることは困難である。従って、職員が明らかに楽になり、考える余裕ができることを実感し、社会（生活者）起点で考え、また、社会の価値の変化に対応することができるように子ども未来局も変化し続けるため、業務のスクラップが必要であると考え企画したものだ。

局内スクラップ会議

目的

- (1) 職員に考える余裕を生む。
- (2) 社会（生活者）起点に立ち、自分たちに求められているものを捉えなおす。
- (3) 止めていく業務や合理化できる業務について協議する場とする。
- (4) 業務の見直しや組替えを行い、業務の増え幅を抑える。

出席者

局内課長級職員

実施時期

4月～5月

今までの取り組みを検証していくと、皆が皆、対話（ダイアログ）をきちんと理解していただけてないように感じている。言い換えると、

私たちは、きちんと対話ができているのか

という疑問をもたらした。私たちもたくさん対話（ダイアログ）をして、「対話力」をつけていかなければと感じた。

そして、私たちがいなくなっても、この取り組みを続けていくことができるように、もっと、「いいね!」と思ってくれるように皆を巻き込み、対話（ダイアログ）ができる人を増やしていかないといけない。特に、係長には、課長と係員の間に立つものとして、対話（ダイアログ）ができるようになってほしい。

今年度の反省を踏まえ、来年度も取り組みを実施していく。そして、「対話っていいね!」という人が少しずつでも増やしていきたい。

今まで取り組んできた施策の反省点を踏まえ、子ども未来局で来年度の実実施スケジュールを示す。(Figure 5)

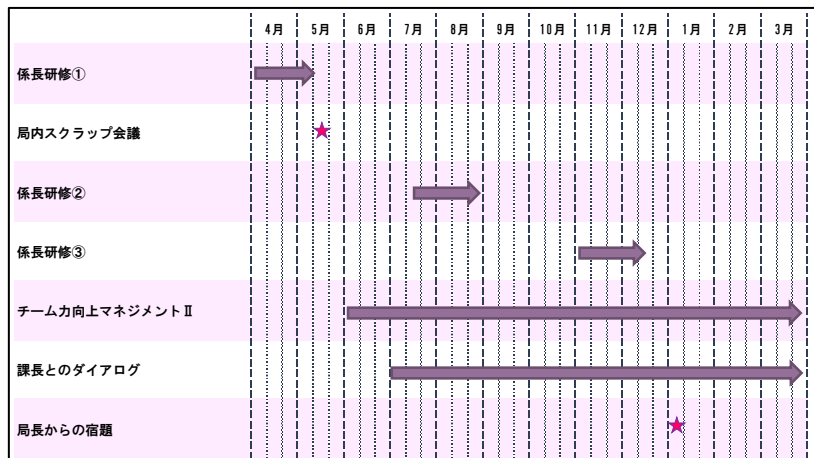


Figure 5

やはり、対話（ダイアログ）の習得を図りたいので、係長研修（係長にお願い研修）の回数を増やし、実践あるのみの研修としたい。

チーム力向上マネジメントⅡと課長とのダイアログは、毎月テーマを出して、継続的に実施できるように工夫していきたい。

局長からの宿題は、「対話力」がついたかどうか測るために、テーマの選定を慎重に行っていきたい。

来年度は、マネ友が全庁的に行っている取組みと子ども未来局の取組みをうまく融合できたら・・・

そして、一年後、子ども未来局内に自然と対話（ダイアログ）が生まれるようにしていきたい。

神原 絵里加

部会に参加させていただくことになり、最初は幹事団のみなさまの言うとおりに「何が何だか分からない！」というのが本音でした。しかし、いろいろな方と対話することにより、今まで自分で何となく感じていたモヤモヤ感、何となく考えていたまとまりのないものが少しずつ整理されていくのを感じました。「組織変革」という言葉はスケールが大きすぎて委縮してしまいそうですが、少しずつでも、ゆっくりでも、一人ずつでも、『皆が「真の笑顔」になれるような組織』に自ら変わっていけるように、「対話」を続けたいと思います。

有山 里美

将来的にチームリーダーとなれるような女性の人材を育てるという趣旨ということで、本部会に参加する機会を与えていただき、1年間、当業務に取り組んでまいりました。

組織変革という壮大なテーマの研究会でしたが、取り組みの過程では、自分と向き合い、これまでの働き方を振り返るきっかけを与えてくれ、いかに自分が「事実前提」で仕事を行ってきたかという気づきを得ることができました。また、このような機会でもなければ“キーパーソン”の方々の貴重なお話を聞くことはできなかったと思います。

最後に、足を引っ張ってばかりでしたが、尊敬すべき二人の先輩と一緒に部会に参加できたことに感謝し、少しでも二人に近づけるように頑張っていきたいと思います。

川添 美穂

1年前の4月、何のために派遣されたのか理解しないまま参加したこの部会。研修のイメージにある講義がほぼなかった第1回研究会。自分が何を学び、何をすべきか全くつかめず漠然とした不安から始まりました。でも、2人のメンバーやキーパーソンとの対話を重ね、また、他の自治体の方々と交流を深める中、さいたま市はもちろんのこと他の自治体も直面している共通の課題ある現状を理解し、自分事として今自分達でも取り組めることがあることを理解していきました。

幹事団からのアドバイスをいただきながら、自分達で考え行動した1年間。振り返ってみると、自分で特別意識をしたわけでもないのに着実に新しい力をつけていました。まさに「説明で人は変わらない。考え行動して初めて変わる。」を自ら体感しました。

この部会では、自分の自治体が発展し続けるための組織変革のあり方のみならず、キーパーソンをいかに巻き込むかなど多くのことを学ばせていただきました。これからは、さいたま市が『選ばれる都市・持続可能な都市』となるように、また、働く職員が『本当の笑顔』で仕事ができる職場となるように、この経験を基に共に学んだ仲間やマネ友と一緒に引き続き考え行動していきたいと思います。

最後に、このような機会を頂いたことに感謝するとともに、快く送り出してくださった所属の皆様並びに施策に御協力いただいた子ども未来局内の職員の皆様に、この場を借りてお礼申し上げます。

ありがとうございました。