早稲田大学マニフェスト研究所 2016年度人材マネジメント部会 共同論文

青森県三沢市 政策調整課 熊野 真希 広報広聴課 平野 真夕

都市整備課 和田 義幸

1 はじめに

「人材マネジメント部会って何!?」

私たち3人が、最初に思ったことである。

3人は、それぞれに人材育成を担当している総務課から声をかけられた。1カ月以上前に声をかけられた者、第1回目の数日前に声をかけられた者など、参加することが決まった時期はそれぞれだが、人材マネジメント部会に対する「?」だけは共通だった。

声をかけられた時期と同様に、3人で異なることがもう1つあった。それは、人材マネジメント 部会に参加することに関する「意欲・熱量」である。

この「意欲・熱量」の違いが、後々に、部会へ取組むスピードや3人でのダイアログに大きく影響してくるのだが、当初は、そういった意識すら希薄であった。

「人材マネジメント部会は研修ではなく研究の場である。」

この言葉の本質に向き合うのにも、個人差があった。しかし、今は、3人ともこの言葉の意味を 共有し、個々の成すべきことの中で、真剣に向き合っている。

しかし、全ては1年間のプロセスとダイアログによるところであり、その結果として、私たちの "まち"をどんな"まち"にしたいのか、そのためにあるべき組織とはどういうものか、私たちが 「やる」ことは何なのか。

それを、今回の論文の中で示し、実行していきたい。

2 平成28年度人材マネジメント部会への参加 ~概要と経過~

人材マネジメント部会の位置づけは、いわゆる研修ではなく1年間の参加を通じ、各自治体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するか実践的に研究する研究会であること。そして、研究会を通して、参加者が「立ち位置を変え」、「ドミナントロジック(思い込み)に気づき転換する」ことで、考え、動くことを通じ、組織変革と人材成長を実現することを目指していくことを確認した。

「立ち位置を変える」ということは、生活者起点に立つこと、自己を客観視すること、目的を

見失うことなく、価値前提で考えること、他人事ではなく、常に自分事で考え、一人称で捉え語 ることができることを指す。また、「ドミナントロジック(思い込み)に気づき、転換する」とは、 思い込みに気づき、より望ましい新たな確信に置換えていくことである。

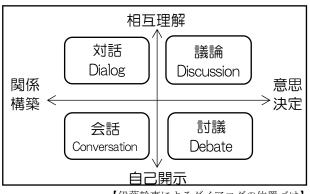
【年間スケジュール】

研究会	日程	会場	【テーマ】 (次回までの課題)			
第1回研究会	4月15日	仙台	【部会の狙いを知る I 、ダイアログに慣れる】 (組織の現状を把握する)			
第2回研究会	5月19日	仙台	【ドミナントロジックを知る】 (キーパーソンと対話してくる)			
第3回研究会	7月5日	仙台	【価値前提で考える】 (夏季合宿に向けて発表準備)			
夏季シンポジウム	7月29日	東京	【部会の狙いを知るⅡ】			
夏季合宿	8月21日~ 23日	東京	【シナリオを考える I 】 発表内容の再考			
第4回研究会	10月14日	仙台	【シナリオを考えるⅡ」】			
第5回研究会	1月26日~ 27日	東京	【プロセスを振り返る、自らにコミットする】			

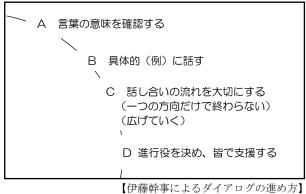
(1) 第1回研究会:「部会の狙いを知るI、ダイアログに慣れる」

部会を進めるにあたり、有力なツールとして 参加者が相互理解と関係性を構築しながら、情 報共有を図ることができる手法としてダイア ログ (対話) が紹介された。ダイアログとは部 署や上下関係を越えて自由に話し合い、お互い に理解し合い、共に考え、組織としての一体感 を高めながら、問題解決に向けて答えを出して いくことである。

私達は戸惑いながらも2つのテーマについ てグループに分かれてこのダイアログ(テーマ ①組織変革とは何か/②どうすれば自分達の組 織を変革できるだろうか)を実践し、まとめた 内容を発表した。



【伊藤幹事によるダイアログの位置づけ】



(2) 第2回までの取組課題:「組織の現状を把握する」

若手からベテランまで各階層の33名の職員に対して、組織・職員としての課題や、過去に実施された市民満足度調査と市民窓口アンケート調査の結果を踏まえ、感じていることについてなどのインタビューを行った。

現状把握のために職員から出た主な意見

- ◆客観的に見た組織・職員の印象は
 - ・組織の細分化により横の連携が悪い(自分の仕事のことしか考えない。守りの姿勢。)
 - · 余計な仕事を増やしたくないという思いからなのか縦割りが根強い。
 - ・現状の仕事で精一杯であり、長期的な展望で見た課題に対しての意識が足りていない
 - ・行政課題が複雑化している状況で、**課題の共有化**と行政組織の**横断的連携**体制がとれていない。
- ◆組織を良くするために求められるものは
 - ・新しいアイデアを取り入れていこうとする雰囲気づくり
 - ・職員一人ひとりの能力を発揮できる職場の環境づくり
 - ・組織の目的を的確に理解し自ら行動できる人材の育成
 - ・組織として同じ価値観で課題を捉えるための情報共有
 - ・発言しやすい環境づくり、情報共有できる仕組みづくり

(3) 第2回研究会:「ドミナントロジックを知る」

取組み課題に対する実績と気づきを共有する中で、「ドミナントロジック(思い込み)」を大きなテーマとして考えていくことを確認した。思い込みがなければ、人は生活していくこと、仕事をしていくことはできないが、一方で思い込みにより制約されたり、柔軟な発想や取組みができなくなったりする側面がないか、ということを踏まえた上で、ダイアログ(テーマ①やらされ感とは何か/②どうすればやりたい感で仕事ができる組織になるか)を行った。仕事をしていれば誰しも感じる「やらされ感」とは、そもそもどういった状況において、どのような理由から生まれるのか。また「やらされ感」とはそもそもどのような感情なのか、などをグループの対話によって導き出し、逆に「やりたい感」とはどういったもので「やりたい感」をもって仕事をするには、組織としてどうあるべきかについて、班ごとに対話しまとめる作業を行った。

(4) 第3回までの取組課題:「キーパーソンと対話してくる」

3人それぞれがキーパーソンだと思う職員4名(部長2名、議会事務局長・課長補佐各1名) と若手職員グループとのダイアログを行った。 キーパーソンインタビューで出された主な意見

- ・職員は知識や能力があって取り組む姿勢も良いし、やる気や意欲がある職員が多いがそれが生かし切れていない。
- ・課題の共有、可視化を図るために書き出し作業と話し合いというプロセスが大事。
- ・組織の縦割りが根強いイメージがある一方で、**横のつながり**を重要であると考え**連携する 仕組み**が必要と感じている職員が多い。
- ・風通しの良い職場の環境づくりが必要。(話しやすい、相談しやすい)
- ・縦、横、斜めの関係を持てるような仕組みづくりが必要。
- ・やる気があって実行していくような突出した職員がいても、段々周りに影響されておとな しくなってしまうことがないように、そのような人材の出現をサポートできる**理解者であ り協力者**が必要。
- (5) 第3回研究会:「価値前提で考える」

話し合いの注意点として集団思考に陥りやすいワナ

- ①「社会的手抜き」・・・みんなで決める時に(まあ、いいか)や(この人に任せよう)など と考えてしまうこと。
- ②「同調圧力」・・・対話において対等に話す事が大切なのに、数、年齢、役職などをチラつ かせること。
- ③「過剰忖度」・・・気を遣ってしまい、その場をうまく納めてしまおうという思考のこと。
- ④「マイノリティー・インフルエンス」・・・声が大きい人の意見が通ってしまうこと。
- ⑤「リスキー・シフト」・・精神主義や根性論での思考になってしまうこと。

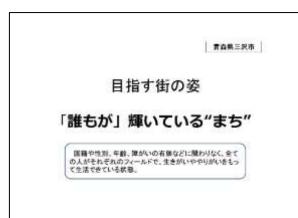
これらを踏まえた上で、取組み課題「キーパーソンインタビュー」に対する実績と気づきの共有、ダイアログ(テーマ①価値前提とは何か/②どうすれば価値前提で考えることが実践できるだろうか)を行った。

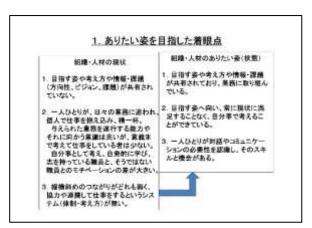
キーパーソンは人によって受け取り方が違うものであり、管理職であったり現場に近い若手であったりとそれぞれである。人や組織を変えるという事は長丁場であり、個人の力だけでは組織変革は為しえない。そのため、これから組織変革をしていく上で、キーパーソンをはじめ巻き込みたい人との対話した結果を互いにダイアログを通じて理解を深め、共有することが必要である。またダイアログでは、「価値前提」と「事実前提」とはどういうことか。その差は何なのかを話し合い、「価値前提で考える事を実践する」ということが何かを考え、組織としてどこを目指すべきなのかを明らかにし、そのことを組織で共有し意識を持続する方法などについて話し合い、まとめた。

(6) 夏季シンポジウム:「部会の狙いを知るⅡ」 夏季合宿:「各自治体の発表」「シナリオを考える」

夏季合宿では予め用意された課題シートをベースに、「組織・人材の現状」や「組織のありたい姿(状態)」を創り出す為の着眼点と施策を各自治体が7分間でプレゼンをし、それについてマネ友と呼ばれる部会参加者や運営委員が感想メモを寄せ、幹事団とのダイアログを行った。この発表のために私たちは7月中旬からダイアログを行い、これまでの課題への取組み結果をふり返り、発表内容をまとめた。

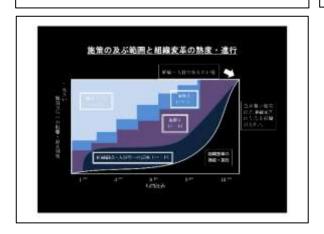
【夏季合宿時の発表シート】





ソフト (意識・体質) と ハード (制度・組織) の 両面を組合わせて アプローチする 施策が必要ではないか。





しかし、私たちには組織のありたい姿(状態)を創り出すために必要な施策を考える前に設定

すべき「取組むシナリオのコンセプト」という視点が欠落していた。

この点も含め、プレゼンの内容に対して幹事団から下記のような指摘を受けた。

- ・施策の効果を測るための測定値の設定を検証して欲しい。施策の効果が判断できないと効果 がない場合はやめるという判断もできない。
- ・誰もが輝くために必要なものが何か。コンセプトを設定すること。
- ・いつから、いつまでに何をやるのかをもっと具体的に深掘りすること。
- ・ 庁内広報誌はキーパーソンを紹介しながら、自分たちの活動も紹介するなどの内容の工夫を 他自治体がどんなことをやっているのかも参考にしてみると良い。
- ・住民のための行政であるからこそ職員の意見だけでありたい姿を設定するのではなく、外部 で活躍するリーダーから見た三沢市に求められているものが何か、意見を聴いたほうが良い。

(7) 第4回研究会:「シナリオを考えるⅡ」

夏季合宿後に各々がブラッシュアップした内容の発表を行うにあたって、私たちはこれまでに 行ったアンケートやキーパーソンインタビュー、さらに市役所以外のいわゆるオピニオンリー ダーと言われている方のインタビューなどから、組織・人材の現状について整理した結果、この 部分は夏季合宿の際のプレゼンと同じであると再確認した。

そして、合宿の際は抜け落ちていた「取り組むシナリオのコンセプト」を"積極的に自分のことを理解し、相手のことも理解し合う"とした上で、「職員間」での対話やコミュニケーションスキルを磨いていくための機会をどうしたら作れるのかを考えた。

その結果、「人材育成基本方針の改訂」を柱に据え、取り組む施策を次の3つに整理した。

- 1. 自主研究会を立ち上げ、定期的に職員間の交流を図りながら、職場の情報や課題について意見を出し合えるような関係を構築していく職員を増やしていく
- 2. 人マネへの継続的な派遣。ここであえて研究会継続を加えた理由は、今年度参加している3人だけでできることには限界がある。「同じ認識を持ち、課題に取り組む仲間」が増えることで組織変革の必要性をきちんと理解した職員が増え、それが組織風土として定着することを期待したものである。
- 3. 人材育成基本方針の改訂及び人材育成研修等の実施。私たちは職員間の「対話力」や「コミュニケーション」をコンセプトに掲げ、そのために取り組む施策をソフト面とハード面の両面から考えた。ソフト面は私たちが「できることを任意で行う」こと、ハード面とは「職員全体で取り組むべきこと」を意味している。

「職員全員で組織のことを考え、共通認識で取り組むべきことは方針として方向性を指し示す必要がある」という思いから、このような全体で取り組むべきことをハード面と位置付けた。「自己のスキル」を上げるためだけにやるのであれば、ソフト面でゲリラ的に「やりたい人だけやればいい」という意見になりがちであるが、自己のスキル向上だけが目的ではなく、組織全体がど

うしたらもっと現状より良くなるのかを考えているものである。ハード面の取組みとして、私たちがデータの収集やアンケート等に関わることで、人材育成基本方針の改訂のために貢献できるのではないだろうかと考えたものである。また、その指針の中で定めた研修計画に、私たちが取り組んでいる部会の考え方を盛り込み、職員全員に伝わるような仕組みをつくることができないかと考えた。

【夏季合宿で感じたこと/夏季合宿後に取り組んだこと】

夏季合宿で感じたこと

- 合宿までの期間、話し合いが少なかった。
- それぞれの考え方や本気度がわからなかった。 (バラバラだった)
- ・3人以外との話合いや相談などをしていなかった。
- ・組織についてや自分たちの考えを客観的に見てい なかった。
- ・取組むことの時間軸が曖昧だった。
- 成果について、深く考えていなかった。
- ・他の自治体の発表や実践内容に圧倒された。
- 人マネ関係者や各自治体の本気度と覚悟、熱意を 強く感じた。

単級国大学やジスムンと研究所 人材でサリストを設定

夏季合宿後に取組んだこと

・オピニオンリーダーインタビュー

・人事担当(総務課)との協議

・自主研究会の立上げ準備

\$17 MA

ありたい街の姿は?ありたい組織の姿は? コンセプトは?

> 単層計大学マニフェスト研究所 人材でキジスト都会

【組織・人材の現状とありたい姿(状態)】

ありたい街の姿

「誰もが輝いている"まち"」

組織・人材の現状

- 1. 目指す姿や考え方、情報・課題(方向性、 ビジョン等)が共有されていない。
- 1人ひとりが日々の業務に追われ、個人で 仕事を抱え込み、精いっぱい。

与えられた業務を遂行する能力やそれに 向かう意識は高いが、意義まで考えて仕事を しているものは少ない。

自分事として考え、自発的に学び、志を持っている職員と、そうではない職員とのモチベーションとの差が大きい。

 級横斜めのつながりがどれも弱く、協力や 連携して仕事をするというシステム(体制・考 え方)がない。

組織・人材のありたい姿

- 1. 目指す姿や考え方、情報・ 課題が共有されており、業 務に取り組んでいる。
- 2. 目指す姿へ向かい、常に 現状に満足することなく、 自分事で考えることができて いる。
- 1人ひとりが対話やコミュニケーションの必要性を認識し、そのスキルと機会がある。



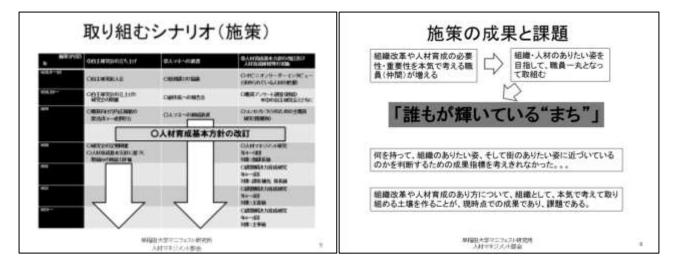
取り組むシナリオのコンセプト 積極的に

自分のことを理解し、 相手のことも理解し合う (コミュニケーションとマネジメント)

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント都会

4

【取り組むシナリオ(施策)/施策の成果と課題】



(8) 第5回研究会:「プロセスを振り返る」「自らにコミットする」

今回は主に、幹事団のトークセッションや幹事団からのメッセージ、NPO法人テラ・ルネッサンス代表の鬼丸哲也氏の講演などを通じてこれまでの部会をふり返るとともに、これから各々が組織変革に取り組む中で「火種」を消さないためにはどうすれば良いのかを考える場となった。また、部会参加者同士の対話によって、1年前の自分、今の自分、そして1年後のありたい自分を想像し、具体的なイメージをもつことで、これまでの自身の成果と今後の目標を設定する場となった。

私たちのコミットメントプレゼン

「誰もが輝き続ける"まち"そして三沢市役所を目指して! 職員全員が同じ志をもち、対話のできる仲間になります!!」

3 見出した成果 ~「甘え・不安・妥協」から「本気・勇気・覚悟」へ~

夏季合宿を終えるまでの私たちは、3人それぞれが何を思い、考えているのか、どこを向いているのかがわかっていなかったように思う。

"話し合う"ことも少なく、部会に正面から"向き合う"ことを避け、わからないなりに"やってみる"ということがなかった。毎回の課題をこなすことに精いっぱいで、まさに事実前提型の部会への参加姿勢であった。

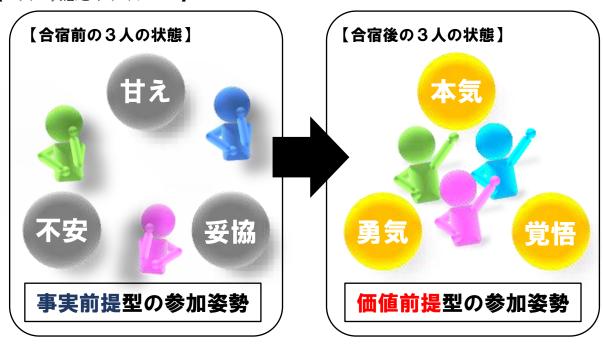
その時は、忙しいからダイアログの時間や取組みができない、という理由で片づけていたのだが、 今思えばそれは、「1期生だから何をどう動いたら良いのかわからない。」という甘えからくる言い 訳と「取組む施策は来年からで良いだろう」という根拠のない妥協、そして「組織の中での拠り所もみつけられない中で、失敗することが怖い」という不安から生まれた結果だったのかもしれない。 しかし、夏季合宿を契機に、私たちは自分たちに足りなかったものを見出すことになる。

ともすると陥りがちな甘えや妥協、不安を打破して、自分たちの組織をありたい状態へ導こうとする、全国の仲間たちの存在を目の当たりにし、私たちと仲間たちとの本気度の差を痛感したからである。

そこから私たちの本当の意味での人材マネジメント部会は始まった。迷いは吹っ切れ、前を向いて進む覚悟ができたのである。

まずは、3人による小さなダイアログが増え、組織の現状と私たち各々の思いの共有から、ありたい状態の共感が揺るぎないものとなった。またこの小さなダイアログの積み重ねが、結果的に周囲を巻き込み、ありたい状態を実現するためのシナリオを実行するための推進力につながり、そして何より、価値前提による小さな変化に喜びを感じるようになっていった。

【3人の状態を示すイメージ】



4 創り出した変化と新たな動き ~私たちが変わることで、周囲を巻き込む~

組織のありたい状態へ向けての第一歩は、まずは自分たちが変わることであると考えた私たちは、 時間をみつけては小さなダイアログを行うようになった。

そして私たち自身が動き始めたことで、周囲も動きだし、変化を始めた。

【自分たちの変化】

1. オピニオンリーダーインタビュー

目的: 立ち位置を変え、全体最適となる組織のありたい状態や現状を考えるために、市民は、市役所という組織や人材についてどのような印象を抱き、また何を求めているの

かということを知るため。

私たちが三沢市役所という組織・人材に対して抱いている「組織の現状」や「ありたい状態」というものがドミナントロジックによるものではないのか、検証するため。

内容: 人材育成や地方創生などに熱心に取り組んでいる市内銀行の次長と、若くして起業し、地域活動にも積極的に取り組まれている民間企業の社長のお2人に、三沢市役所の印象、他市町村と比べて優っているところ・劣っているところ、三沢市役所に求めていること、自社で行う人材育成について、どのような考えをもっているか等についてのインタビューを行った。

2. 総務課(人事担当)とのダイアログ

目的: 私たちが合宿までに取り組んできたことを伝え、私たちの導き出した組織のありたい姿を話し合い、相互理解を図った上で、これから実践していこうとしていることを相談するため。

内容: 総務課長と課長補佐とのダイアログ

3. 自主研究会の結成

目的: 対話を通じた職員間の縦・横・斜めのつながりづくりから、職場の垣根を越え仕事 に取り組む組織づくりにつなげるため

内容: 毎月25日前後に「○○トーークの会」を開催。第1回は、10月27日(木)。組織や年代にとらわれず自由に参加できるオフサイトミーティング。現在のところ、特定のテーマや課題の設定はなく、参加者が自由な雰囲気の中で仕事の相談や意見交換を行っている。

4. 職員意識調査(働き方等)の実施

目的: 仮説(ありたい状態、現状把握)とその他の職員の抱いている考えにズレがないか、 どうありたいのかを知るため。

内容: 同調圧力やマイノリティー・インフルエンスといった集団思考の影響が出づらいと 思われる、インターネットを活用したアンケート調査を、総務課と共同で行った。職 員350名が対象。(回答率58.0%)。

【周囲の変化】

1. 総務課の変化

- →当初は人マネについて話し合う機会が少なかったが、度重なるダイアログを通じて、人材マネジメント部会のやろうとしていることを理解し、人マネへの継続派遣や私たちの活動等、応援してくれている。
- →人材育成基本方針の改訂に向けて、積極的な意見交換ができている。
- →職員意識調査(働き方等)をオフィシャルな形で実行できた。

2. 若手職員の変化

- →キーパーソンインタビューの際に、職員間の「縦・横・斜め」のつながりの弱さという点に関して、私たちと思いを同じくする部分があり、職員間の積極的な自主対話グループ「○○トーークの会」を一緒に始めることとなった結果、中堅職員である私たちとこれまで以上に積極的なコミュニケーションをするようになった。
- →次なるアクションに向けた対話の仕方が変化した。(これまでのお願い型から、共有と共感型へ変化)

【職員意識調査 ~更なる現状把握のために行ったこと~】

私たちの仮説(ありたい状態、現状把握)とその他の職員の抱いている考えにズレがないか、どうありたいのかをより深く知るために、総務課の協力の下で平成29年2月に市の職員350名(一般行政職及び一部の医療職)を対象に職員意識調査を実施した。

	総数		部長、課長級		課長補佐級		係長級		主査級		主事級	
	人数	割合	人数	割合	割合 人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)
対象者数	350	100.0	67	19. 1	56	16. 0	82	23. 5	54	15. 4	91	26
回答者数	203	100.0	35	17.3	28	13.8	56	27.6	25	12. 3	59	29
回答率 (%)	58. 0	_	52. 2	_	50. 0	_	68. 2	_	46. 2	_	64. 8	_

調査の内容は、「仕事」、「コミュニケーション」、「職場環境」、「ワーク・ライフ・バランス」、「その他」の5分野について質問している。

職員意識調査結果の分析を行うにあたり、今回は「肯定的な回答」と「否定的な回答」に分けて考えることとし、設問の中に出てくる「どちらともいえない」という回答については、質問項目に対して肯定しているわけではないので「否定的な回答」として整理した。

意識調査の設問は全部で35問あるが、ここではその結果の一部を抜粋して述べることとする。

仕事について

【Q5: あなたは現在の仕事にやりがい(充実感・達成感)を感じていますか】

強く感じている (9.9%)、感じている (64.5%) → 肯定的な回答 (74.4%)

あまり感じていない (22.2%)、感じていない (3.4%) → 否定的な回答 (25.6%)

つまり、仕事にやりがいを感じていると答えた人は 74.4%、やりがいを感じていないと答えた人は 25.6%という結果になった。

【Q10: あなたが仕事に対する**やりがいを感じ、持続・増進させるためには何が必要**だと思いますか。大きな要素だと考える第1位から第3位まで選んでください】

※集計作業では順位をつけて回答する設問には1位に3点、2位に2点、3位に1点を配点して総合点数の順位で整理した。

- 1位 職場のコミュニケーションの円滑(18.5%)
- 2位 仕事や能力に対する適正な評価 (16.8%)

3位 希望にあった適正な人員配置 (15.0%)

コミュニケーションについて

【Q14: あなたは職場の**人間関係**は円滑だと感じていますか】

円滑である (28.6%)、やや円滑である (41.4%) → 肯定的な回答 (70.0%)

どちらともいえない (17.7%)、やや円滑ではない (4.9%)、円滑でない (7.4%) → 否定的な回答 (30.0%)

職場の人間関係は円滑と答えた人は 70.0%、そうではないと答えた人が 30.0%という結果となった。

【Q15: あなたの職場では、仕事上の課題等について自由に発言したり話し合ったりする雰囲気はありますか】

頻繁にある (29.6%)、ある程度はある (51.7%) \rightarrow 肯定的な回答 (81.3%) どちらともいえない (10.3%)、あまりない (8.4%) \rightarrow 否定的な回答 (18.7%)

自由に発言したり話し合ったりする雰囲気があると答えた人は 81.3%、ないと答えた人は 18.7%という結果となった。

【Q16: あなたの職場は、**悩みを相談しやすい環境**ですか】

相談しやすい (26.1%)、やや相談しやすい (33.0%) →肯定的な回答 (59.1%) どちらともいえない (26.6%)、やや相談しづらい (8.9%)、相談しづらい (4.9%)、その他 (0.5%) →否定的な回答 (40.9%)

悩みを相談しやすい環境であると答えた人は 59.1%、そうではないと答えた人は 40.9%という結果となった。

【Q17: あなたの職場は、他部署や外部組織とどういった関係だと思いますか】

情報交換や相談をしながら連携がとれている(67.0%)→肯定的な回答(67.0%)

情報交換や相談することもなく連携できていない (3.4%)、連絡したいが実際はできていない (26.1%)、業務を行う上で、連携することがない (1.0%)、その他 (2.5%) →否定的な回答 (33.0%)

他部署や外部組織と連携がとれていると答えた人は 67.0%、とれていないと答えた人は 33.0%という結果となった。

職場環境について

【Q18: あなたの職場では、仕事を通じて上司や先輩が**後輩職員への指導・教育**を積極的に行っていますか】

行われている (23.2%)、やや行われている (40.9%) →肯定的な回答 (64.0%) どちらともいえない (28.1%)、やや行われていない (3.4%)、行われていない (4.4%) →否定的な回答 (36.0%)

後輩職員への指導・教育を積極的に行われていると答えた人は 64.0%、そうではないと答えた人は 36.0%という結果となった。

【Q23: あなたの職場では、**事務事業の改善や効率化**に積極的な取り組みが行われていると思いますか】

積極的に取り組んでいる (7.4%)、ある程度取り組んでいる (66.0%) →肯定的な回答 (73.4%) ほとんど取り組んでいない (22.7%)、まったく取り組んでいない (3.9%) →否定的な回答 (26.6%) 事務事業の改善や効率化に積極的な取り組んでいると答えた人は 73.4%、取り組んでいないと答えた人が 26.6%という結果となった。

その他

【Q31: あなたが職場でストレスを感じている場合、その原因は何ですか】

ストレスを感じていない (16.3%)、職場の人間関係にストレスを感じている (25.1%)、その他の要因にストレスを感じている (58.6%) という結果となった。

【Q32:職場におけるストレス対策で有効だと思うものは何ですか】

職場のコミュニケーション (40.9%)、上司に相談しやすい職場環境 (12.8%) → (53.7%) その他は (46.3%) という結果となった。

【Q33: あなたは、常に市民の目線に立ち、仕事ができていますか】 そう思う(18.2%)、ややそう思う(53.7%)→肯定的な回答(71.9%) どちらとも言えない(26.1%)、ややそう思わない(0.5%)、そう思わない(1.5%) →否定的な回答(28.1%)という結果となった。

結果の抜粋

- 【Q5】**仕事にやりがい**を感じている、と答えた人は 74.4%、やりがいを感じていないと答えた人は 25.6%という結果になった。
- 【Q10】**やりがいを感じ、持続・増進**させるためには必要なことは、1 位に**職場のコミュニケーションの円滑**(18.5%)、2 位に仕事や能力に対する適正な評価(16.8%)、3 位に希望にあった適正な人員配置(15.0%)という結果になった。
- 【Q14】**職場の人間関係**は円滑である、と答えた人は 70.0%、そうではないと答えた人が 30.0% という結果となった。
- 【Q15】自由に発言したり話し合ったりする雰囲気があると答えた人は81.3%、ないと答えた人は18.7%という結果となった。
- 【Q16】**悩みを相談しやすい環境**である、と答えた人は 59.1%、そうではないと答えた人は 40.9% という結果となった。
- 【Q17】他部署や外部組織と連携がとれている、と答えた人は 67.0%、とれていないと答えた人は 33.0%という結果となった。
- 【Q18】**後輩職員への指導・教育**を積極的に行われている、と答えた人は 64.0%、そうではないと答えた人は 36.0%という結果となった。
- 【Q23】事務事業の改善や効率化に積極的に取り組んでいる、と答えた人は 73.4%、取り組んでい

ないと答えた人が26.6%という結果となった。

- 【Q31】**ストレスを感じている場合の原因**について、ストレスを感じていない(16.3%)、職場の人間 関係にストレスを感じている(25.1%)、その他の要因にストレスを感じている(58.6%)という 結果となった。
- 【Q32】**職場におけるストレス対策で有効だと思うもの**は、職場のコミュニケーション(40.9%)、 上司に相談しやすい職場環境(12.8%)、その他(46.3%)という結果となった。

今回の調査で回答した6割近くの職員は、こういった取組みへ好意的だったり、理解がある職員だったと言える。また、そのうちの7割は職員として常に市民の目線に立ち、仕事ができていると答えており、やりがいを持って仕事に臨んでいて、そのやりがいを持続・増進させることには様々な要素がある中で、1番目に職場のコミュニケーションが必要であると考える人が多かった。

また、回答した職員のうち、現在の職場の人間関係については7割の人が円滑であると感じており、8割は自由に発言したり話し合ったりする雰囲気はあると答えている。

一方で職場の悩みとなると、相談する環境にないと感じているのが4割と相談できずに抱え込む割合が多くなり、他部署等と連携が取れていないと感じている人や後輩職員の指導・教育が積極的に行われていないと答えた人が3割にのぼった。

ストレスに関しては、4人に1人が職場の人間関係にストレスを感じており、ストレス対策に有効なことは、職場のコミュニケーションと上司に相談しやすい職場環境づくりであると答えた人が半数を占めた。

今回の調査結果で判明した傾向をもってそれが多いと見るのか、少ないと見るか、意見は分かれるかもしれない。しかし、私たちは今のこの割合が少しでも良い結果に繋がるように望み、現状よりも良い結果を目指していきたいと考えている。

私たちは意識調査を通して、職員の多くが仕事に関わる様々な場面で「コミュニケーション」が 重要であると感じていること、相談しやすい環境づくりや各部署との連携には課題があるという現 状を分析することができた。また、業務を遂行するためには自身の所属する上司、同僚、部下は勿 論のこと、「部署を越えて連携する仕組みづくり」に課題を感じている職員が少なからずいる。職 員一人ひとりが改善に向けて取り組む組織の一員としての自覚を持ち、組織の中で互いに信頼関係 を築くために、コミュニケーションをとる機会の創出とそのスキルを磨くこと、そしてその必要性 を強く認識することは大切であると再確認できた。さらに、部会中に実施したインタビューなどで 見えていた課題とは、別の課題が見えてきた。

- → 三沢市役所では若手と言われる主査級(概ね30代)の職員が、職員意識調査への回答率が低く、かつ他の階層と比べ仕事に対する評価や、周囲とのコミュニケーションに不安を抱えている傾向がみられる。
- → 三沢市では、主査の次の役職が係長で、係長になるには試験に合格する必要がある。また、 市役所の仕事にも慣れてきて、家庭を持つものが増えてくる時期でもある。こうしたことが影響しているかはわからないが、この階層・年代への働きかけや取組みが、組織変革に効果を生み出す可能性がある。

決して私たちがムーヴメントを巻き起こしたわけではない。総務課の変化も、若手職員の変化も、 職員間でのコミュニケーションに対する問題意識であったり、仕事もプライベートも充実できる職 場環境の改善や、やりがいと満足感の得られる組織風土の必要性を感じているといった、もともと の火種はあったわけで、それをダイアログによって共有と共感から行動へつなげていくことができ たことにより変化が生まれたのではないだろうか。

一方で、課題の一部ではあるかもしれないが、若手職員の意識について考えさせられる部分もあり、組織変革は、特定の役職・年代を改革すれば成しうるのではなく、やはり、組織全体として、 目的意識をもって取組んでいく必要があるということが、変化の先に見えてきたことである。

5 「誰もが輝いているまち」を創るために

ここまで、人材マネジメント部会に参加し、これまでの間に取組んできたことを中心に論じてきたが、私たち3人の描く、三沢市の目指すべき将来像は「誰もが輝いている"まち"」になることである。

そもそも、「誰もが輝いている"まち"」とはどういうことなのかというと、年齢や性別、障がいの有無、国籍の違いなどに関わらず、全てを許容し、市民一人ひとりが、自分の思いや考えを尊重し、幸せに生活ができている状態と言い換えることができる。

これは、そのまま三沢市役所という組織にも当てはまると考えており、「誰もが輝いている"まち"」を実現できる組織は、「職員が輝いて仕事ができている組織」であり、自らの思いや考えを組織の中で共有しながら、高い志と意欲を持って仕事に取組めているという状態である。

では、このような組織になっていくために、何が必要なのか。

その一歩目にして、最も大切なのが、「目指すべき将来のまちの姿」や「目指すべき組織・人材の あるべき姿」を、組織として、また職員として、共有することではないかと考えている。

そのために必要なのが、しっかりと未来をイメージすることと、そのイメージも含めて、「対話」 により共有し、実現に向かい行動していくことである。

この、対話により、お互いの意見に耳を傾け、思いや考えを共有する。そして、この対話を起点に行動していくことは、まさに、この1年間、私たち3人が、ぎこちない部分も多々あったが、取組んできたことである。

そして、この1年間を通じての対話や経験から、今、私たちの組織に必要なのが、目標となる「人材育成(自分成長)基本方針」(以下、人材育成方針という。)の策定である。

この、人材育成方針の策定は、夏季合宿の時点において提示した取組みであるが、そこから時間 が経ち、あらためて考えても、やはり必要な取組みであると感じている。

現時点において、人材育成方針は存在するが、私たちは改訂ではなく、あえて【策定】という考え方をしている。

その理由として、現在の人材育成方針が策定されたのが平成20年度で、ちょうど10年が経過すること、そして、平成29年度末をもって、当市の総合計画である「三沢市総合振興計画」が終

了すること、があげられる。

昔に比べて、非常に短期間で社会情勢や地域課題が変化する時代において、どちらも10年を経過し、また、総合計画においては、平成30年度スタートを見越した計画策定作業に着手しており、まちの将来像と組織・人材の将来像を、職員自らが考え、同時に策定していくプロセスを踏むことができる、絶好の機会であると考えている。

職員の目指すべき指針となり、それを上司も含め、組織としてサポートし、具体的に三沢市の未来をイメージしながら仕事ができるような、これまでとは意味合いの異なる人材育成方針を、職員 自らが関わり、策定すべきであると考えている。

6 次年度に向けた展望

私たちは、人材育成方針の策定時期は、前述の理由で、平成29年度中が望ましいと考えている。 しかし、人材育成方針の策定には、人事や研修を担当する総務課だけではなく、職員参加型で策 定する場合、各職場においての協力関係が不可欠であり、私たちは、仮に平成29年度中の人材育 成方針の策定に至らなくても、近い将来の策定に向けて、以下のことに取組んでいく。

1つ目として、オフサイトに実施している自主研究会の充実である。

10月に発足したこの研究会は、人材マネジメント部会の中で、私たちが立ち上げたいと考えていたもので、時を同じくして、若手職員も同様に考えていたことから、「○○トーークの会」として始めたものである。

当初は、限られた職員が参加していたが、月1回開催している中で、参加者数に違いはあるものの、組織や年代など関係なく、様々な職員が顔を出すような機会になってきている。

研究会後の飲みニケーションも含めて、自由参加の会であり、特定のテーマや課題に基づかず、 その時々で、それぞれの業務などから派生した相談や意見交換を行っている。

市役所内において、唯一の自主研究会であることから、研究会でのコミュニケーションが、職場間に存在する目に見えない壁を取り払い、横の連携で仕事ができていくことに繋がる機会として、継続・発展させていきたい。

2つ目は、職員向け庁内広報誌を作成し発行することである。

私たちが入庁した当時、「まつば」という名称の庁内広報誌があった。

この「まつば」では、新採用職員の紹介や福利厚生事業の紹介などを行っていたが、掲載内容に、 個人情報が含まれていたことや、業務量が増える中で職員向けの広報誌の優先度の位置付け、機構 改革に伴う業務の見直しなど、様々な理由から、休止となったものである。

休止から十数年が経過し、当時、このような庁内広報誌が存在したことを知らない職員が増えている一方、この庁内広報誌に必要性を感じていたり、復活を望んでいたりする職員がいることがわかった。

特に、業務効率化の意識や、他部署との協力が進まない場面がある中で、世代間や他部署とのコ

ミュニケーションが、決定的に不足している。

このことから、庁内広報誌をきっかけにしたヒト・モノ・シゴトに関する情報提供・情報共有を 行うとともに、広報誌の作成過程における世代間や部署間のコミュニケーションを促進させること を目指す。

庁内広報誌の編集にあたっては、当初は、私たち3人や自主研究会の参加者を中心に進めるということで、現在、テスト版の作成を行っている。

しかし、この取組みは、継続的に情報共有やコミュニケーションを促進していくツールでもあることから、例えば、入庁3年目の職員が編集の中心となり、後輩・先輩と紙面作成を通じたコミュニケーションを図るとともに、市役所内の仕事や市民のことを知っていく機会となり、オフィシャルなものとして取組めるよう、関係部署と協議をしていくつもりである。

3つ目として、マネ友などとの協力・連携を図ることである。

これは、継続しながら徐々にでも上昇曲線を描くという意味において、重要であると考えている。 私たち3人が三沢市としての1期生となるわけだが、来年度には、人材マネジメント部会を通じた仲間が3人できる予定である。

この3人には3人なりの、思い・考え・行動が生まれるであろうし、そこはお互い尊重すべきと ころであるが、何より【対話】により、組織の未来、三沢市の未来を考える仲間が増えることは、 何より心強いことである。

実際、自分たちが最初の参加者ということで、相談もできず、イメージもできず、どう動いていいのかわからない、という場面に、今年一年何度も遭遇し、その度に、右往左往してきた。

さらに、自主研究会を通じた活動や職員意識調査も、継続することが目的ということではなく、 その先にある組織変革のために、ブラッシュアップしながら継続していくことで、より効果が高ま るものと考える。

今後は、新たな仲間とともに、また、志を同じくする多くの仲間とともに、さらに連携して、組織の変革に取組んでいきたい。

以上3つを、まずはこれからの1年取組むこととしてあげたわけだが、1年後には、私たちの取組みに協力してくれる職員が増えたり、少なくとも考え方を理解してくれたり、賛同してくれる職員を増やしたいと考えている。

その目安の1つとして、コミュニケーションが図れていると感じている職員や、悩みを相談できている職員を増やすことが、指標になりうると考えている。

人材マネジメント部会への参加をきっかけに、総務課との協議の結果、公式の形で、働き方に関する職員の意識調査を実施することができた。

本来であれば、もっと早い段階でこの調査を実施し、分析したうえで取組みに反映できることが 望ましいものであったと思うが、少なくとも、先に述べた3つの取組みを踏まえたうえでの新たな 取組みの検討や、何より、いくつかの基準をもったうえで、その時々の状況を的確に捉えた、改革 に向けた行動に結び付けられるものと考えている。 こうした1つ1つの取組みを愚直に進めながら、仲間を増やし、また、こうした取組みが呼び水となり、世代・階層によらない対話を通じた人材育成方針の策定、組織変革、市民の幸せを第一義とした「誰もが輝いている"まち"」実現に向けて、行動・実践していく。

7 1年後に目指す状態と創り出したい変化

1年後に目指す状態と作り出したい変化、それは、 価値前提型の考え方や参加姿勢を持つ職員が増え、組 織全体としても、価値前提で考えられる方向に、少な からず舵が切られているということである。

私たち3人も、当初は、それぞれに不安を抱え、考 え方も異なる中でまとまらず、甘えや妥協もありなが ら人材マネジメント部会に参加していたが、それが、 対話とコミュニケーションを繰り返し、また、志の高 い多くの職員に触れることで、考え方や取組み方が変 わってきた。

やる気と思いで自分が変わり、その熱量で周りも変化してくる。そんなポジティブな連鎖を繰り返してきた。この連鎖は、きっとそのまま、組織の中でも起こりうることであると確信している。



1年後、少しでも三沢市役所は変わっている。そして、三沢市の"まち"も変わっている。そのために、諦めずに取組んでいくことを宣言し、この論文を終えたいと思う。

終わりに

1年間の人材マネジメント部会への参加を経て、3人それぞれの気づき、学び、変化、今後の展望といった思いを述べて、この論文の締めくくりとする。

(熊野)

1年間を通じて、対話の大切さを知るとともに、対話の難しさも感じた。

批評になっていたり、肯定よりも否定が多かったり、人マネ前を振り返ると、対話をしていたつもりがなっていなかったと思うと同時に、これから、意識しなければならない部分でもある。

今、組織に足りないとを感じていることは、自分にも足りない部分であり、常に向上心を持ち、 輪を広げながら、三沢市のために、仲間と共に、職務に邁進していきたい。

(平野)

平成27年10月、すべては一つの決意を総務課に伝えたところから始まった。

『これまでの経験から得た多くの出会いと学び、そして「市民との対話」や「職員間の対話」を通じて、"人と人とを結びつける仕事"、"相手に伝える仕事"の難しさとおもしろさ、やりがいを感じている。そしてこれらを活かしながら「対話による協働のまちづくり」を実現し、ソフト面からの創意工夫と充実を図ることで市民満足度の高い"まち"をつくっていきたいと思っている。』

それから約半年後の、平成28年3月、総務課からの電話によって、私の公務員人生が変わり始める。「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ないか。」

新しいフィールドへ飛び込むワクワク感と同時に浮かぶ不安。これまであまり接点のなかった3 人による研究。

何がどう進んでいくのか。共同論文などできるだろうか。

しかし私は心を決めた。「やるしかない。進むしかないのだ。」

こうして人マネに参加した4月、他市町村の参加者とのダイアログを通じ、いつの間にか自分自身を生ぬるい現状に置き、説得型の同意形成が当たり前になっていたことに気づかされた。

そこから、これまでは向き合うことのなかった、「組織変革」というテーマについて、毎回の課題、そして3人でのダイアログに、とことん悩み、もがき、苦しんだ10ヶ月が始まったわけであるが、今私たちは、それぞれの"まち"のありたい状態に近づくための転換期にいること、そして自分は孤独ではなく、見守ってくれている人が必ずいる、ということに気づくことができ、その苦しみ以上に、仲間や幹事団の方々の存在に勇気をもらい、小さいかもしれないけど成長を実感できたように感じている。

この部会を通じて、多くの学びが得られた中で、私の変化のきっかけとなったのは、夏季合宿の際にいただいた北川正恭顧問の著書に記された直筆の「一点突破 全面展開」という言葉である。私たち1期生の気づきやアクションは小さな風穴に過ぎないかもしれない。しかしそこから丁寧に

風を送り続けることで、いつかありたい状態に近づいていけるのではないか。そう思うことで、変革を恐れず、一歩踏み出す勇気をもらったのだ。

組織変革の必要性に気づいてしまった私は、まずは自分自身の事も、他人任せではなく、自分がどうしたいのか、どういう人間になりたいのか、どういう公務員になりたいのか、本当にしたいこと、できることを見つけたいと思う。そのために、小さなことでもコツコツと取り組み続けること、常に未来のありたい状態を失わず、あきらめないことが大切である。これから対話による協働のまちづくりを進めていくにあたって、説得型の同意形成ではなく、対話型の合意形成によってそれを実現できるよう、まずは一年間、「対話の場の創出」と「対話の楽しさを広めること」に取り組みたい。

今は未熟な部分もたくさんあるであろうが、これからも貪欲に学びと気づきを追い求め、ありたい状態を実現するためのシナリオを一つずつ、立ち位置を確認しながら実現し、いずれ蝶になれたら、と思っている。

(和田)

これまでの私は日々の業務に追われ、ひたすら仕事をこなすことだけに捉われて、組織変革について正面から向き合うことができなかったように思う。

この研究会を通して、参加メンバーや他自治体参加者と重ねたダイアログ、そして組織の現状把握を行う中で組織の抱える問題やありたい姿は何なのか、目的を実現するためにはどうしたらよいのか悩み、模索することにより価値前提で考える事で得た学びと気づきが私にとっては貴重な経験であり、大きな財産となった。

今回、参加する機会を得ていなければ私はきっと、1年前までの自分と向き合うことを考えることは無かったと思う。

それぞれの自治体の抱える事情や取り巻く環境は違うため、組織変革はどうしたらいいのかという明確な答えはない、だからこそ、自分事で考え続け、様々な考え方を聴き、同じ目的を共感できる仲間を増やし続けることで今よりもより良い状況へと目指していく。そのためにはまず、自分の心を奮い立たせて内向きであった自分を変えていきたいと強く思う。

組織変革は時間が掛かることであり、すぐに為し得るものではないことは認識しているが、日々の業務に忙殺されている現状に甘えることなく、ドミナントロジックを払拭し、仲間とともに「ありたい姿」へ着実に近づけるように勇気と覚悟をもって一歩前へ踏み出し、周囲を巻き込んで行く行動を起こしていきたい。