

あつぎ 熱気の芽を育てる



あつぎこどもの森公園
どんぐりの芽

早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会厚木支部 3期生

市民協働推進部 文化生涯学習課 安部 希美子

議会事務局 議会総務課 安藤 雅浩

教育総務部 教育総務課 尾上 博一

1 はじめに

本市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（以下、「部会」という。）に参加するのは、我々で3年目となる。我々3人は、本市がこの部会に参加していることを知っておらず、研修主管課である職員課から誘いを受け参加した。実際にこの部会で何をするのもよく分からない状態で参加していたため、当初は「やらされ感」を感じずにはいられなかった。

しかし、第1回・第2回と研究会に参加し、他自治体の参加者や幹事、運営委員などと対話をしていくうちに、自分の組織にいるだけでは思いもよらないような考え方や物事の捉え方など、新たな気づきを得ることができた。回を重ねる度に新たな気づきを得ることにより、いつしか「やらされ感」は薄くなり、自ら考え、行動していくようになった。

1年間この部会に参加し、組織変革に向け施策を検討してきた。考え出した施策が実効性を確保し、実を結ぶかは今後の取り組みしだいであるが、我々がこの1年間で得た最大の成果は、我々自身の変化であったのではないかと感じている。

この論文では、我々が部会に参加し、そこで気づき、学び、考え、実践し、今後どのように取り組んでいくのかを記すものである。

2 厚木市のありたい姿

「現状に満足しない組織・人材」

1年間の部会を通じ、改めて本市の「ありたい姿」について何度も対話し、考えた。本市は、これまでに行政改革や人事評価制度な

どに対する先進的な施策が多く取り組まれてきた。それを漫然と受け止め、思考を停滞させることが最も危険なことと気づいた。

そこで、前例踏襲や現状維持をしない組織、常に問題意識を持って考え、自ら行動できる人材、常に情報収集をし、分析ができる人材でありつづける、「現状に満足しない組織・人材」をありたい姿として掲げることとした。

3 組織の現状

本市の特徴として、先進的事例に取り組むことが多く、財政力も比較的豊かであるため、多くの職員が変革の必要性が迫っていると感じていないことが挙げられた。そのため、次のような状態になっていると考えた。

- ・本気で何かを変えようと考えている職員が少ない
- ・財政力が豊かということもあり、職員に危機感がない
- ・目先のことばかりに目がいき、長期的な視点で考えていない
- ・そもそも変革する気がない
- ・自分の仕事に対しても、周りの仕事に対しても冷めている

4 これまでの取り組み

ありたい姿を実現するため、1年間を通し、次のような取り組みを行った。

(1) 現行施策の把握

組織の現状把握として、まず庁内で既に実施されている意識調査、人材育成方針、ワークライフバランス推進施策などの確認を行った。

また、行政経営に関する職員アンケート及び人事評価制度に関する職員アンケートの結果から、部署ごとの抑うつ傾向や職務改善への意識の分析を行った。

(2) キーパーソンインタビュー

キーパーソンとして、3人の管理職職員と、次の項目について対話を行った。

- ① 組織の現状をどう捉えているか
- ② 地方分権以前との比較
- ③ 管理職としての意識
- ④ 地方創生時代に向けた組織と人材のあるべき姿とは

(3) 新採用職員及び在課年数3・4年目職員へのアンケート

組織の現状を把握する手段として、職員へのアンケートを実施した。

① 新採用職員へのアンケート

近年、採用されてから数カ月以内に療養休暇に入ってしまう職員の増加がみられるため、新採用職員がどういうときにストレスややりがいを感じるかを設問として実施した。

② 在課年数3・4年目職員へのアンケート

行政経営に関する職員アンケートの結果から、在課年数3年目、4年目にやりがいが低下する傾向があることから、在課年数によるモチベーションの傾向や現状の組織の問題点などを設問として実施した。

(4) 夏期合宿での気づき

(1)から(3)の取り組みを通して、組織、人材の現状として、人員配置への不満が強いこと、やる職員とやらない職員の差があり、仕事量に偏りがあること、効率的な事務執行がきちんと評価されない

ことなどを組織の課題として捉え、施策を発表した。

その結果、幹事及び他自治体の参加者から、次のような指摘があった。

- ① 「ありたい姿」が施策の裏返しになっている。結果としてどんな状態になりたいのかが考えられていない。
- ② 現状として人員配置への不満が強いとあるが、これをどこまで掘り下げたか。どうして、何が悪くてこの現状なのかという検証をし、その現状に対し、「だからこれをやる」と言える施策を打ち出す必要がある。今回の施策は、何も核心に触れる施策になっていない。
- ③ 掲げた施策はすべて小手先の業務改善になっている。現状にアプローチできる施策とは思えない。
- ④ この施策を打った後、どうしていききたいのかがない。それがないので、これで終わり？となる。
- ⑤ どんなチームを作りたいのか。軸足を置いてやるべきことは何なのかが研究されていない。

(5) 第4回研究会での気づき

夏期合宿で幹事との対話や他自治体の参加者からの指摘をもとに、次の2点に気づいた。

- ・組織内でこの部会に参加していることが知られていないため、本気で組織変革しようと考えていないのではないか
- ・我々自身も現状の組織風土に慣れ、組織変革までの意識に至っていないのではないか

このようなことから、組織全体が本気で考えていない中、我々の意識改革もできていない状態で活動しているようでは、できたとしても小手先の業務改善程度になってしまう。

そこで、これらを踏まえ、コンセプトを「変革」として、取り組む施策を土壌づくりとして挙げた。

本市の土壌づくりには、まず対話をする習慣を身に付けることが必要だと考える。対話をすることによって、多種多様な意見・考えを係・課で共有することにより、変えるべき点、変えなくて良い点、さらに推進していく点などが見えてくる。発表を通じ、幹事との対話から、次のような指摘があり、これらを踏まえながら検討することとした。

- ① 施策は検証可能なもの、成果が見えるもの、トップダウン（強制）でも共感・実感できるもの。
- ② 実施する施策については、実施することで効果的に土壌づくりができるか。また、効果的であるのか効果測定ができるのか。
- ③ 現状に満足しないのは具体的にどのようなものかと考えるのか。
- ④ 研修は必要としているときに実施すると効果的。

本市の現状からすると、健全な危機感が必要となり、職員みんなが、「そうだね、そこを何とかしよう」という旗印を作れるかが重要である。変革には長期的な施策も必要であるが、半年や1年後に結果がでる施策を実施し、短期的に成果をだすことで、次につながる。

⇒ 「一点突破」の施策の検討が必要

5 今後の取り組み

10月の第4回研究会での発表は、組織変革するための土壌づくりに取り組むことを重点に施策を検討してきた。その後もより良い土壌づくりに取り組むために何が必要か3人で対話を繰り返す中で、第4回研究会で発表した2つの施策をより効果が発揮できるよう、ブラッシュアップさせるとともに、新たな施策を検討した。

(1) 月1回の年次休暇取得を奨励

第4回研究会で幹事からいただいた「みんなが共通して不満に思っていることから手をつける」とのコメントを受け、新たにこの施策に取り組むこととした。

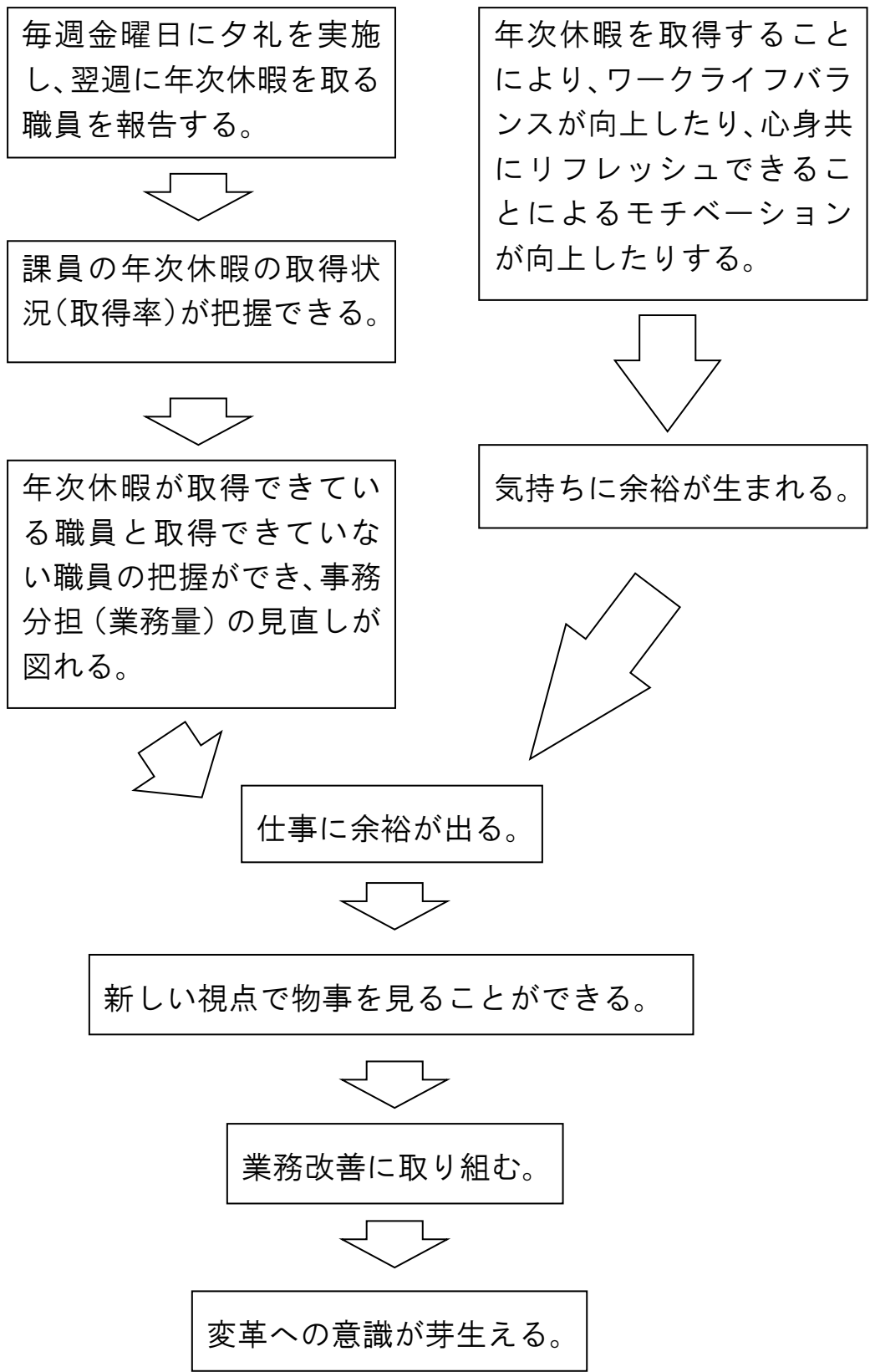
この施策を検討する経過については、夏期合宿での発表に向けて実施した職員アンケートの結果で、「仕事量が多い」「職場内での仕事のバランスが取れていない」の回答がそれぞれ約45%あり、自由記述欄には人員配置や人員不足に対する意見が多く見られた。この結果から、仕事量が多く業務をこなすだけで手一杯になっている状態に陥っているのではないかと推測される。

さらに、本市職員の年次休暇の取得率は、平成27年度で約27%となっており、多くの職員は心身共に疲れ切っている状態になっているのではないかと考えられる。

そこで、仕事にメリハリをつけるために、組織全体として年次休暇を取得することが良いとする風潮を生み出すことが必要なのではないかとの考えに至り、この取り組みを行うこととした。

この施策による期待される変化と効果は次のとおりである。

【期待される変化・効果のイメージ】



(2) THE 暖会の改善

THE 暖会とは、2年前のマネ友が提案したもので、マネ友が進行役となり、部長職と若手職員がテーマに沿って、ざっくばらんに対話する研修としての位置づけのものである。

平成 26 年度から実施してきたが、我々 3 人が今年度参加して感じたことは、提案した時の思いがうまく伝わっておらず、当初の目的から少し離れていってしまっていることである。

そこで、この THE 暖会を続けることが目的にならないよう、マネ友が期待していた変化・効果が十二分に発揮できるよう、次のとおり改善を図っていく。

【現状の課題と今後の改善策】

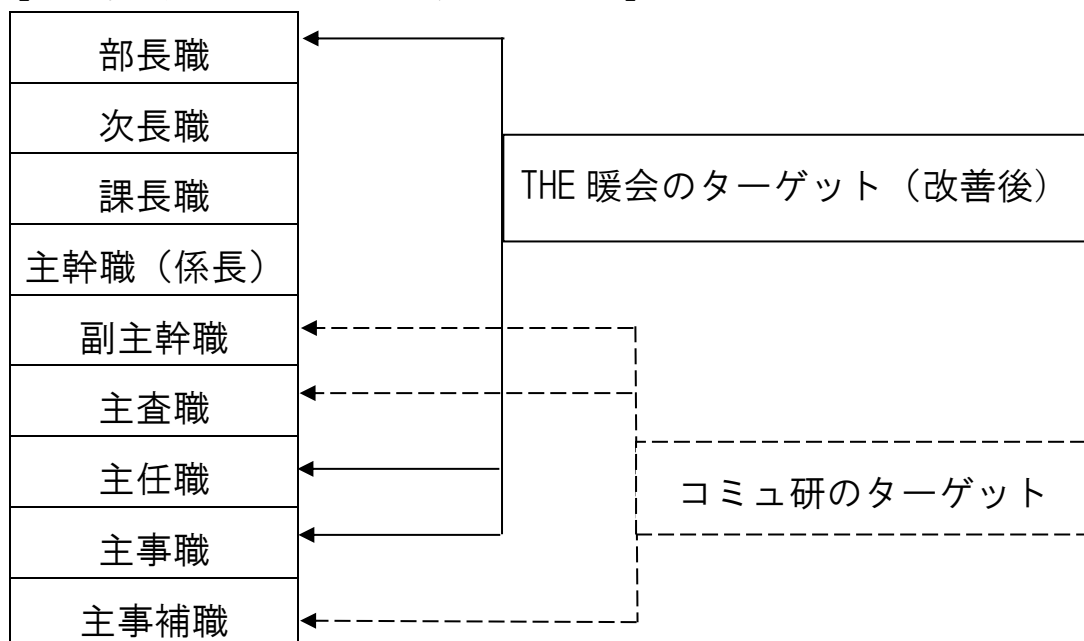
課 題 点	改 善 策
参加者の選考方法が友達紹介方式（参加者が次回参加者を指名）になっており、先輩や上司を指名しづらく、同期か後輩を指名する流れになっている。	⇒ 若手職員を指名する流れを変えるため、実施主管課の職員課による指名方式に変える。
上記の選考方法により、採用 1～3 年目の若手職員が参加することが多く、業務上の経験が比較的浅いことから、深い話になりにくい。	⇒ 参加者を採用 6～10 年目（20 歳代後半～30 歳代中盤）の職員を中心に、指名する。
参加者がテーマを持ち寄り、グループで対話する方式のため、テーマを考えてこないと、たわいもない話になる可能性がある。また、若手職員の参加が多いことから、オブザーバーの部長職に対する質問になってしまい、参加者同士の対話にならない。	⇒ 進行役で参加しているマネ友があらかじめテーマを決め、そのテーマに沿って対話をする。その後は、参加者が考えてきたテーマで対話する。
参加者同士が初めて会う可能性が高く、お互い探りを入れながら話をしている状態になってしまい、気軽に話せる雰囲気ではない。	⇒ 会場内に BGM（ラジオ等）を流す。また、飲み物を持参可にし、お茶会のような雰囲気を作り出す。

(3) コミュ研の実施

コミュ研とは、主査・副主幹職のやる気の復活と新採用職員のメンタル向上を目的に、新任主査・副主幹を対象とした既存のファシリテーション研修を新採用職員のコミュニケーション研修と同時に開催することで、世代の異なる職員との対話の機会を設けるものである。

夏期合宿及び第4回研究会で発表したこの施策は、平成29年度に実施する方向で進んでいる。THE 暖会とは、違った役職層をターゲットにすることにより、組織全体に対話する習慣を作りだしていく。

【THE 暖会とコミュ研の展開イメージ】



利点としては、THE 暖会に参加したことがある主任・主事職の職員が、引き続きコミュ研にも参加することができ、対話する習慣を継続して養うことができる。一方で各職場の意思決定をする立

場にある課長・主幹職へ、いかに広げていくかは継続して検討する必要がある。

6 まとめ

これらの施策は、変革へ向けた土壌づくりのための施策となっている。今後数年は土壌をうまく作り上げることに専念することになってくると思われる。しかし、土壌ができたからといって、すぐに変革が始まるものではない。そのため、並行して変革を進める取り組みも考えていく必要がある。決して土壌づくりが目的とならないよう、これらの施策による効果を検証しながら、より良い組織を目指し、取り組み続けていくこととする。

7 3人が部会に参加して気付いたこと、感じたこと

(1) 安部希美子

これまで、組織を変えるなどは大それたことで、自分にはできることなど何もないと思い込んでおり、日常の中で問題だと感じていることがあってもそのままやり過ごしてきた。

この部会に参加して学んだことは、自分にできることからやることの大切さである。現状を変えることは大変なエネルギーが必要だが、誰もがそのままやり過ごしてしまうと、いずれ行き詰まること、そして切羽詰まってしまってからでは変えられないということに、初めて目を向けることができた。

「自分が」やること、やり続けることが大切ということのを忘れずに、これからも考え続けていきたい。

(2) 安藤雅浩

部会に参加して、幹事団や他自治体の参加者などとの対話により、多くの気づきや学びがあった。そして、1年前と比べると少しなりに自分の考え方に変化が起きていると感じている。

「組織を変革する」ということについては、いまだにどうしたらいいのか「モヤモヤ感」は晴れない。しかし、部会の中で幹事からいただいたコメント「1人では組織は変えられない。周りを巻きこんで変えていく。そのための最初の1人になることはできる。」という言葉が今でも心の中に残っている。

何かを変えるには待っているだけでは何も変わらない。自分から始めていかなければいけないのだと、改めて考えさせられた。

今後、この1年間で得た気づきや学びを忘れずに、今の自分にできることを常に考えながら、できることから一つずつ進めていこうと思う。

(3) 尾上博一

この部会に参加する前と1年経ってみて、自分自身何が変わったか自問してみると、1年前と比べて、考えることが多くなったと感じている。普段は、組織について考えることがほとんどなかったが、部会に参加し、研究という場の中で、対話を通じて組織変革にどのように取り組むか考えるきっかけができた。

部会で学んだ「ありたい姿」に向かって、現状分析を行い、施策を打つというシナリオを基に自分自身が考え、組織を変えていくんだと強い決意を持って実行に移していく。組織変革という大きなことは一人ではできないので、仲間とともにチームとなって取り組むことが必要であり、そのためには、まずは、目的が最重要で、この

目的に夢があり、そのワクワクするような夢に対して、周りの賛同・協力してくれる人に応援してもらい、一緒に取り組むことが、少しずつではあるが前に進んでいくのではないかと思う。部会の中で、着眼大極（見るときは大きく）・着手小極（行動は小さなことから）という言葉をもらい、今、自分ができること、やらなければならないことから行動していく中で、やってみて分かること、やらないと分からないことが見えてくる。その繰り返しではないか。

組織変革については、答えはないことが多いので難しいが、その分やりがいがある。部会という非日常の中で、対話する機会をいただいたことに感謝し、これからは日常で考え、行動することで、本気と覚悟を持って、組織変革に取り組み続けたい。