

富山県氷見市 横田 慎一  
杉本 聡子  
高木 衛

## 1. はじめに

「早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会」とは、いったい何をすると  
ころなのだろう。今年度で11期を数える部会にあって、氷見市は昨年度から参加し私たちが  
2期目になります。私たち3人は、最初、この部会を通して何を習得し、それがどのように  
今の業務に役に立つのかということを考えていました。しかし、第1回の研究会に参加する  
ことによって、その考えが間違っていることに気付かされます。

この場所は、「研修会」ではなく、「研究会」であるということ、何かを教わるのではなく、  
自分たちで考え見つけ出す場所であるということ、これこそ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の基本方針だったのでした。

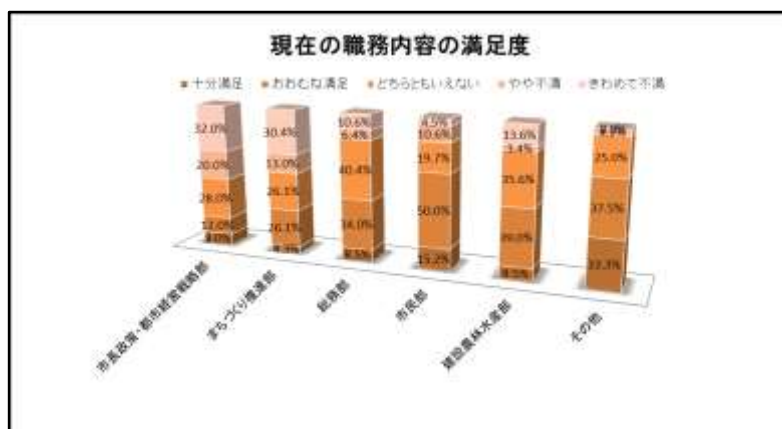
職場やそれぞれの置かれている立場も違い最初はぎこちなかった私たち3人も、研究会を  
重ねるにつれダイアログを深めることで、お互いのことを理解し合い結束力を高め、この部  
会の研究課題である組織・人材の変革に向けたシナリオに取り組んでいくこととなります。

具体的な取り組みについて、紹介していきます。

## 2. 取り組んできた活動の概要

### (1) 組織の現状分析

まず、組織の現状を把握するにあたり、総務課が課長級以下の職員を対象にして、毎年、  
実施している「職員意向調査」の結果を基に分析を行うことにしました。特に、「現在の職  
務内容の満足度」という項目に着目し、平成27年度に実施した調査結果から、政策の企  
画・立案を主な業務とする部署（市長政策・都市経営戦略部、まちづくり推進部）での満  
足度が低く、それ以外の部署（総務部、市民部、建設農林水産部、その他）での満足度が  
比較的高い傾向があることに気づきました。



## (2) キーパーソンへのインタビュー

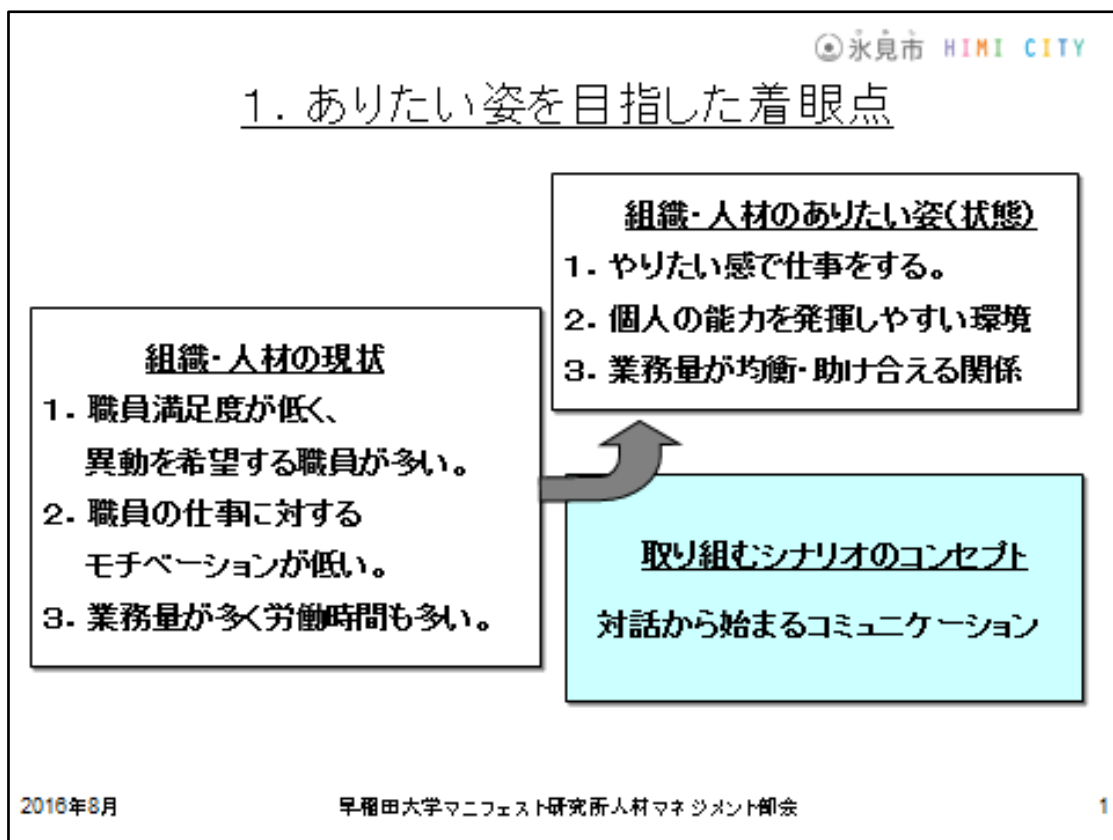
調査結果についての意見を職員から直接、聞くためにキーパーソンへのインタビューを実施しました。インタビューでは他に、①組織の現状について、②組織の改善すべき点、③「やる気」を持った職員を増やすために組織ができること、④職員同士の関係性について、⑤職員同士の関係性について改善すべき点などについての意見を聞くことができました。以下が、主な回答になります。

質 問 事 項	回 答
①組織の現状について	<ul style="list-style-type: none"><li>・業務量に差がありすぎる。</li><li>・指示命令系統が機能していない。</li></ul>
②組織の改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"><li>・管理職が全員の業務を把握し、業務の不均衡を無くすようにする。</li><li>・組織全体で業務にあたるよう「報告・連絡・相談」を徹底する。</li><li>・部署間で相互に協力できるような体制づくりが必要である。</li></ul>
③「やる気」を持った職員を増やすために組織ができること	<ul style="list-style-type: none"><li>・「大変だけれど、やりがいがある」というような職員の有能感を伸ばす業務の任せ方を模索する。</li><li>・「やる気」をなくすような行為を控える。例えば頭ごなしに否定したり、本人の人格を否定したりするような発言を止める。</li><li>・チャレンジをした職員は評価し、失敗には寛容になる。</li><li>・仕事（責任）を任せ、成果を適正に評価する。</li></ul>
④職員同士の関係性について	<ul style="list-style-type: none"><li>・他の職員がどのような仕事をしているのか把握していない。</li><li>・グレーゾーンの仕事を拾う人が少ない。</li><li>・一人当たりの業務の多い部署では、自分の仕事に追われ、業務に支障が生じている。（連携したくても出来ない状況にある。）</li><li>・職員の間人間関係により連携や信頼がうまくいかないことがある。</li></ul>
⑤職員同士の関係性について改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"><li>・困った、助けてと言いつける関係をつくる。</li><li>・一人あたりの業務量が適正になるように改善する。</li><li>・職場で意見が言いやすい環境をつくる。</li></ul>

インタビューの中で、「公務員としてのやりがい・使命感」よりも「労働量（端的にいえば「楽かどうか）」が異動希望の最たる理由になるのであれば、5年後、10年後の氷見市は確実に弱い組織となり危機的状況になるという意見があり、組織の改善に取り組む必要性の高さに気づかされました。

### (3) 夏合宿での発表

私たちは、調査の分析結果及びキーパーソンへのインタビューによって得られた意見についてダイアログを重ねました。ダイアログを重ねる中で、「組織・人材の現状」を把握し、「取り組むべきシナリオのコンセプト」として何が必要なのか、目指すべき「組織・人材のありたい姿（状態）」とはどのようなものなのかが明確になっていきました。夏合宿に向けて、組織・人材をありたい姿にするための施策の作成に取り組み、以下のようにまとめたものを発表しました。



## 2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
ワーク・ライフ・バランスを考慮した人員配置	<p>人事部門(総務課)が実施する『職員意向調査』にワーク・ライフ・バランスの項目を追加することで、職員一人一人が仕事と私生活のどちらにどれだけのウエイトを置いた生活を送りたいかを把握し、人員配置の選考基準に取り入れる。</p> <p>⇒ 仕事と私生活のバランスの取り方は、人それぞれ違うものですし、たとえ、同じ人であったとしても、様々な要因によりその都度変化するものであることから、随時、把握しておく必要がある。</p>	<p>仕事において高い付加価値を提供し、成果をあげるためには、広い視野や知識・スキル・人脈が必要であり、それらを身に付けるためには、私生活の充実が不可欠である。</p> <p>「私生活の充実により仕事が進み」「仕事が進むことにより私生活も潤う」という、仕事と私生活の相乗効果が期待できる。</p>

## 2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
職員人材バンク制度の新設	<p>人事部門(総務課)が、意向調査時に、職員の得意分野や取り組みたい分野を把握(『職員意向調査』に項目を追加)し、分野別人材リストを作成して職員に対して公開する。</p> <p>⇒ 得意分野を活かしたい職員と求める側(プロジェクトの長、仕事で悩む職員など)とのマッチングが図られ、結果として所属を超えた横断的な取組みにつながりやすい環境が整備される。</p>	<p>・ 職員の能力や「やりたい感」を発揮できる環境整備</p> <p>・ 仕事(担当)を超えた助け合える環境整備</p>

## 2. 施策と期待される変化・効果

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
・職場内ダイアログ	<p>一緒に働く全ての職員(職名・職種を問わない)が、毎週後半、勤務時間内に約1時間程度、業務に関する問題点や日頃感じている事などについて話し合いをする。</p> <p>⇒●勤務時間内に話し合いの機会を組み込むことにより、日頃から考える癖を身につける。</p> <p>⇒●職員同士が上下関係なく色々な事を言い合える場をつくる。</p>	<p>●職員自らが考える習慣を身につける事で、自分で考え、判断し行動できる素地が形成される。</p> <p>⇒業務改善に取り組みやすくなる。</p> <p>●チームワークが良くなり、お互いを思いやる優しい職場環境が形成される。</p> <p>⇒安心感を持って、仕事に専念できるようになり、組織に活力がもたらされる。</p>
・他課交流ダイアログ	<p>現場の最前線にいる職員(主室以下職員)が、月1回(月末)又は随時(勤務時間内)に、他課の業務で疑問に感じていることや確認したいこと、複数課にわたり問題が発生している案件等について話し合いをする。</p> <p>⇒●現場の最前線にいる職員が、お互いの業務について情報(成功体験など)を共有することにより、職員同士の連帯感が生れる。</p> <p>⇒●他部署の事情を知ることで、自分の課の立ち位置や課として採力できる範囲等を確認できる。</p>	<p>●課としての立場を超え、市として最良の方法、方策は何かを考える契機となる。</p> <p>⇒多面的、総合的な視点での事業をとらえることができる職員の育成につながる。</p>

### (4) 夏合宿後の取り組み

夏合宿での幹事の方々からの指摘事項や参加者・マネ友からのアドバイスを受け、試験的にではありますが、施策の一つである「職場内ダイアログ」を実施しました。

参加した職員からは、日頃感じている業務に関する問題点や日常的に職場内で話をする機会を作って欲しい等といった意見が出されました。職員は、仕事に対して積極的に取り組んでおり、「現在携わっている業務について知識を深めたい」、「市民にとってよりよい環境を提供したい」、「上司と意思疎通を図りたい」と恒常的に考えているという印象を持ちました。また、職員の意見や思いを聞き、立ち位置を変え物事を考えることにより、ドミナントロジックを転換させる機会にもなると感じました。

その一方で、課題も見えてきました。「職場内ダイアログ」を実施していくには、実施時間、実施する目的を明確にする必要があり、その目的に向かって確実に進むためのしかけが重要であることに気づかされました。

試験的ではあったもののダイアログを通して、職員同士が日頃、感じていることを共有することができ、職場全体のモチベーションの向上につながっていくことが実感できました。

今後、効果の実証、改善すべき点の検証を行い、最終的に職場に定着させていきたいと考えています。

### 3. これから取り組むシナリオ

夏合宿において発表した4つの施策について、以下のように取りまとめ関係部署に提案するとともに、組織・人材のありたい姿の共有化が図れるようにダイアログを重ねていきたいと考えています。

#### (1) ワーク・ライフ・バランスを考慮した人員配置

仕事において高い付加価値を生み、成果をあげるためには、広い視野や知識・スキル・人脈が必要であり、そのためには、私生活の充実が不可欠であることから、仕事を優先し過ぎたり、逆に私生活を優先し過ぎたりすることは、調和の取れた生活を送れないことに繋がります。

仕事と私生活の調和の取り方は、人それぞれ違うものですし、結婚、出産、育児、介護など様々な要因によって、その都度、変化するものでもあることから、職員が仕事と私生活の調和の取れた充実した生活を送れるように適正な人員配置を行い、職場環境を整える必要性があると考えます。

そのためには、職員一人一人の私生活の中でおこっている事柄や抱えている問題などを把握していなければなりません。総務課が毎年、実施している「職員意向調査」にワーク・ライフ・バランスに関する項目を追加し、人員配置の選考基準に取り入れることで、ワーク・ライフ・バランスを考慮した人員配置が可能になります。

この結果、「私生活の充実により仕事がうまく進み」「仕事がうまくいくことによって私生活も潤う」という相乗効果が期待できると考えます。

#### (2) 職員人材バンク制度の新設

人事異動では、職員の人材育成や組織内の年齢構成、職務経験など様々な事柄が考慮されるので、希望どおりの異動になるとは限りません。

例え、希望どおりの職務に従事できなかったとしても、職員の「やりたい感」を大事にし、活かせる組織であることが重要だと考えます。そのためには、「やりたい感」を持っている理由を把握していなければなりません。そこで、一例ですが、意向調査表に「活かしたい得意とする分野」、「挑戦したい興味、関心のある分野」を項目として追加し、本人の了解が得られる場合にはリスト化して公表します。

これにより、プロジェクトチームを編成する際などには、得意分野を活かしたい職員と、能力ややる気のある職員を求めたい組織側とのマッチングが図られやすくなり、組織・人材のありたい姿として挙げた「個人の能力を発揮しやすい環境」に近づくことができます。さらに、業務の相談相手を探すことにも活用できるので所属を超えた取り組みに繋がりがやすいほか、「助け合える関係・状態」に近づくこととなります。

#### (3) 「職場内ダイアログ」「組織内ダイアログ」の実施

ダイアログを実のあるものにするためには、いつまでに、何のために、何をどこまで達成するのかという目標を明確にすることが重要になってきます。

管理職は、組織の目標を決め、それを末端にまで浸透させ、日頃から意識できるような

環境作りをする必要があります。

また、「職場内ダイアログ」を実施していくにあたり、いつ、何について、どのように行うのかといった内容を管理するコーディネーター役の職員が必要になります。コーディネーター役の職員には、管理職と実際に業務を行う職員との間を取り持ち、どのようにしたら組織の特色を生かし、職員が気持ち良く業務に取り組めるかなどを考える役割を担っていただきます。

最終的には、各部署のコーディネーターが、部署間の調整役としての機能を果たし、「組織内ダイアログ」を実施できるようにしていきたいと考えています。

#### 4. おわりに

1年を振り返って、組織が抱えている課題について、他人事ではなく自分のこととして捉え考える時間を作れたこと、そして、考え方や意識の違う3人が、組織・人材を変革し、ありたい姿に向け取り組んでいく中で、一つのチームとしてまとめ、同じ思いを共有できたことは、かけがえのない経験になりました。また、幹事の方々や参加者とのダイアログを通して得られた気づきは大きな財産になりました。

平成28年度の研究会は最後を迎えましたが、「部会に卒業は無い」というフレーズにもあるように、ここからがスタートだと思い、同じ思いをもつ仲間とともに挑戦し続けていきたいと思います。終わりに、この部会に参加できたことにとっても感謝しています。